



# BILLERUDKORSNÄS

Års- och hållbarhetsredovisning 2019



Vi utmanar  
konventionella  
förpackningar  
för en hållbar  
framtid

# Innehåll

Detta är BillerudKorsnäs	1
2019 i korthet	2
VD-ord	4
Vårt värdeskapande	6
Omvärldstrender	8
Mål och målpuppfyllelse	12
Strategi	13
Förbättra effektivitet och prestation	14
Lönsam tillväxt genom ökat kundvärde	17
Accelerera innovationstakten	18
Expandera i värdekedjan	20
<b>Divisioner</b>	
Division Board	22
Division Paper	26
Division Solutions	30
<b>Hållbarhet</b>	
Syfte	34
Fokusområden	36
Klimatpåverkan	36
Framtidens material	37
Hållbar innovation	38
Säkerheten först	39
Vår värdekedja	40
Hållbarhetsfundament	42
Hållbar skogsråvara	42
Ansvarsfull leverantörskedja	43
Engagerade arbetsplatser	45
Resurseffektiv produktion	48
Samhällsengagemang	49
Ansvarsfullt företagande	50
<b>Förvaltningsberättelse</b>	
Finansiella rapporter och noter	
Innehållsförteckning	52
Hållbarhetsdata	123
Fem år i sammandrag	132
Kvartalsdata	134
BillerudKorsnäs aktie	136
Nyckeltalsdefinitioner	138
Ordlista och aktieägarinformation	139
Kontaktpersoner och adresser	140

## Årets års- och hållbarhetsredovisning

BillerudKorsnäs redovisar koncernens finansiella och icke-finansiella information i en gemensam rapport. Rapporten speglar BillerudKorsnäs mission och integrerar ekonomisk-, hållbarhets- och bolagsstyrningsinformation för att ge en övergripande och sammanhängande beskrivning. BillerudKorsnäs legala årsredovisning inkluderar förvaltningsberättelse och finansiella rapporter och omfattar sidorna 53–119.

BillerudKorsnäs hållbarhetsredovisning är upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, version GRI Standards och är externt granskad. Den omfattar sidorna 34–51, 74–79, 123–130 samt GRI-index tillgängligt på <http://billerudkorsnas.se/Hallbarhet/>.

Hållbarhetsredovisningen omfattar även den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med ÅRL 6 kap 11§.

**Vår mission att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid tydliggör varför vi finns och hur vi ser på vår roll i samhället. Att utmana det konventionella och tänka utanför ramarna är det som krävs för att vi i samverkan med våra kunder och partners ska utveckla de innovativa och hållbara förpackningslösningar som vår planet behöver.**



# Ledande och innovativ förpackningsaktör

BillerudKorsnäs erbjuder innovativa förpackningslösningar och hållbara förpackningsmaterial tillverkade av naturliga cellulosa-fibrer. Vi är en ledande producent som skapar värde genom vår djupa kunskap om material och optimalt utformade förpackningar. Verksamheten bedrivs inom tre divisioner och försäljningen sker främst till konsumentnära sektorer.

Nettoomsättning, SEK Mdr

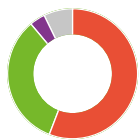
24,4

EBITDA, SEK Mdr

2,8

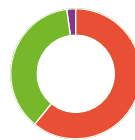
Antal anställda, ca

4 500



Nettoomsättning per division, %

- Division Board, 56
- Division Paper, 33
- Division Solutions, 4
- Övrigt, 7



Fördelning EBITDA per division¹, %

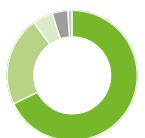
- Division Board, 61
- Division Paper, 37
- Division Solutions, 2

¹ Exklusive fördelning för övrigt, valutasäkring mm.

## Global marknad

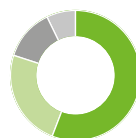
Vi har omkring 2 000 kunder i över 100 länder. Kunderna är förpackningstillverkare, varumärkesägare och stora detaljhandels- och dagligvarukedjor. Med Europa som huvudmarknad stärker vi successivt vår närvaro på de stora tillväxtmarknaderna i Asien men också på den amerikanska kontinenten.

Vår vedråvara kommer från ansvarsfullt brukade skogar och tillverkningen sker i åtta resurseffektiva produktionsanläggningar med en total kapacitet att tillverka över tre miljoner ton material per år.



Nettoomsättning per geografisk marknad, %

- Europa, 68
- Asien, 22
- Amerika, 5
- Afrika, 4
- Övrigt, 1



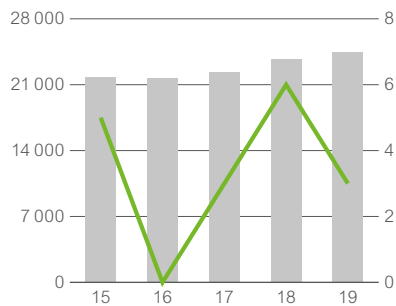
Nettoomsättning per marknadssegment, %

- Mat & Dryck, 56
- Industri, 24
- Konsument & Lyxvaror, 13
- Hälsovård & Hygien, 7

# Finansiell utveckling

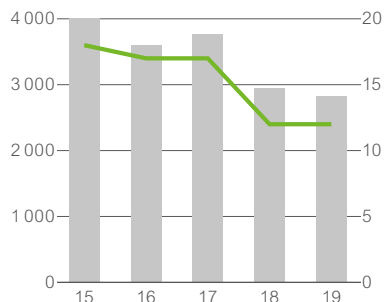
Nettoomsättningen ökade och EBITDA-marginalen var oförändrad jämfört med föregående år. Den framgångsrika försäljningen av Bergvik Skog Öst ledde till ett mycket starkt resultat för året.

**Nettoomsättning, MSEK och tillväxt, %**



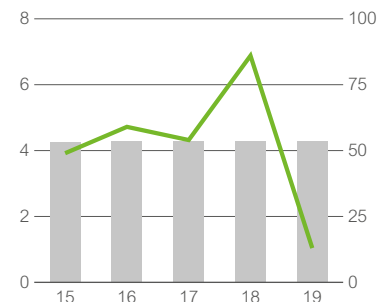
Nettoomsättningen ökade med 3% framförallt som ett resultat av positiva valuta-effekter.

**EBITDA, MSEK och EBITDA-marginal, %**



EBITDA minskade till följd av högre råvarukostnader och uppstarten av den nya kartongmaskinen i Gruvön.

**Utdelning per aktie, SEK och utdelningsandel av vinst, %**



Styrelsen föreslår en aktieutdelning om SEK 4,30 per aktie, vilket motsvarar 13% av årets resultat.

## Nyckeltal

	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning, MSEK	24 445	23 692	22 345	21 657	21 814
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), MSEK	2 830	2 943	3 760	3 606	4 003
Bruttomarginal (EBITDA-marginal), %	12	12	17	17	18
Rörelseresultat, MSEK	1 086	1 430	2 241	2 045	2 586
Rörelsemarginal, %	4	6	10	9	12
Sysselsatt kapital, MSEK	24 938	23 687	19 548	16 906	17 397
Avkastning på sysselsatt kapital, %	4	7	12	12	15
Resultat före skatt, MSEK	1 265	1 341	2 103	1 937	2 411
Nettoresultat, MSEK	6 720 <sup>1</sup>	1 037	1 638	1 518	1 968
Resultat per aktie, SEK	32,50 <sup>1</sup>	5,01	7,91	7,33	8,75
Utdelning per aktie, SEK	4,30 <sup>2</sup>	4,30	4,30	4,30	4,25
Kassaflöde från löpande verksamheten, MSEK	2 319	2 502	3 316	3 742	3 658
Bruttoinvesteringar, MSEK	2 926	5 142	4 261	1 645	1 710
Räntebärande nettoskuld/EBITDA, ggr	1,9	3,2	1,5	1,1	1,2
Antal anställda, medeltal	4 596	4 502	4 395	4 274	4 223

<sup>1</sup> Inklusivt resultat från avvecklad verksamhet om MSEK 5 709, motsvarande SEK 27,61 per aktie.

<sup>2</sup> Styrelsens förslag.

# Viktiga händelser



## Produktionsstart av KM7 i Gruvön

Efter flera års intensivt arbete startade under sommaren 2019 produktionen med den nya kartongmaskinen KM7 i Gruvön, vår största investering någonsin. Den nya maskinen är världens modernaste kartongmaskin med en produktionskapacitet på

550 000 ton per år, vilket gör BillerudKorsnäs väl positionerat för att möta den ökade efterfrågan på hållbara förpackningslösningar. Kundresponser på materialet från KM7 har varit positiv och produktionsvolymerna kommer att öka successivt.

## Samverkan för att utveckla pappersflaska

BillerudKorsnäs och ALPLA, ett företag inom flaskstillverkning, bildade ett joint venture vid namn Paboco® med målet att kombinera resurser och kompetenser för att utveckla och kommersialisera en biobaserad och återvinningsbar pappersflaska. I utvecklingsprojektet deltar också ett nätverk av varumärken: Carlsberg, Absolut, L'Oréal och Coca-Cola.



## Försäljning av Bergvik Skog Öst

Den 24 juni kommunicerades att BillerudKorsnäs avtalat om försäljning av 89,9% av Bergvik Skog Öst till pensionsbolaget AMF för ett pris motsvarande ett bolagsvärde om SEK 12,2 miljarder på skuldfri basis. Försäljningen genomfördes den 30 augusti och resulterade i en kassaflödeseffekt om cirka SEK 7,7 miljarder och en avsevärt stärkt finansiell ställning. I samband med försäljningen ingicks ett långsiktigt avtal som innebär att BillerudKorsnäs blir ensam köpare av virkesvolymerna från Bergvik Skog Östs marker.

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

## Branschledare i hållbarhet

Under 2019 utsågs BillerudKorsnäs för andra året i rad till branschledare inom kategorin Containers & Packaging av Dow Jones. BillerudKorsnäs ingår sedan 2017 i Dow Jones Sustainability World Index, ett av världens mest prestigefyllda index som inkluderar de 10% mest hållbara företagen i världen.

# Fokus på leverans och värdeskapande

2019 var ett händelserikt och utmanande år. Vi sålde en majoritetsandel av Bergvik Skog Öst och den nya kartongmaskinen i Gruvön startades och började leverera material till kunder. Under det andra halvåret försvagades marknaden för flera av våra produkter. Som tillförordnad VD sedan början av november har jag fokuserat på att leverera mot våra närliggande mål i syfte att skapa värde för våra olika intressenter.

Nettoomsättningen ökade framförallt som ett resultat av positiva valutaeffekter men vi kunde även notera prishöjningar inom vissa produktsegment. Rörelseresultatet tyngdes av högre råvarukostnader samt av negativa effekter om cirka MSEK 640 från uppstarten av vår nya kartongmaskin och de tre äldre maskiner som därmed stängdes i Gruvön. Under det andra halvåret tvingades vi acceptera en markant försämrad marknadssituation för Division Paper, vilket påverkade resultatet negativt.

## Framgångsrik försäljning av Bergvik Skog Öst

En för oss viktig händelse under året var avyttringen av Bergvik Skog Öst. Processen runt detta inleddes med att vi återköpte skogsmarken som en del i uppdelningen av Bergvik Skog AB. Vår kärnverksamhet är förpackningsmaterial varför styrelsen gjort bedömningen att vi inte ska binda kapital i lågavkastande skogstillgångar; vi menar att den bästa avkastningen uppnås genom att satsa på vår kärnverksamhet där vi har en mycket stark position. Som en konsekvens av detta sålde vi cirka 90% av Bergvik Skog Öst till AMF i slutet av augusti. Samtidigt säkerställde vi ett långsiktigt leveransavtal av virke från denna skogsmark som står för ungefär en tiondel av vårt årliga virkesbehov.

Försäljningen av Bergvik Skog Öst resulterade i årets starka nettoresultat och en mycket solid balansräkning. I bokslutskommunikén kommunicerades styrelsens förslag om en ordinarie utdelning på SEK 4,30 per aktie samt en extra utdelning på samma belopp. Mot bakgrund av den ökade osäkerheten till följd av coronavirusutbrottet beslutade dock styrelsen den 25 mars 2020 att prioritera företagets starka finansiella ställning och manöverförmåga, och att därför dra tillbaka förslaget om en extra utdelning. Styrelsens förslag om en utdelning på SEK 4,30 kvarstår och så gör även förslaget om att mandat beviljas för återköp av egna aktier. Förutsatt att osäkerheten har minskat och förutsägbarheten på marknaden har förbättrats så avser styrelsen att kalla aktieägarna till en extra bolagsstämma senare i år för att besluta om en extra utdelning. Vad gäller kapitalbehoven framöver så avser vi under de närmsta åren att hålla igen på offensiva investeringar i

våra anläggningar och fokusera på leverans från genomförda satsningar som ska bidra positivt till det operativa kassaflödet.

## Värdeskapande med hållbarhet som grund

Även om vi nådde våra mål om tillväxt och finansiell ställning, så kan vi inte vara nöjda med det underliggande rörelseresultatet. Vi kan bättre och måste framöver bli bättre på att ta tillvara den tillväxtpotential som utan tvekan finns. BillerudKorsnäs har en historisk möjlighet att fånga en andel av den ökande efterfrågan på högkvalitativa förpackningsmaterial. Med hållbarhet och kvalitet som grundstenar ska vi fånga tillväxtpotentialen och skapa värde för kunder, aktieägare och andra intressenter. Vår mission – att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid – är mer relevant och aktuell än någonsin tidigare. Hållbarhetsbegreppet är en integrerad del av vår strategi och vi stödjer de tio principerna i FN:s Global Compact. Vi är stolta över att återigen ha utsetts till branschledare i kategorin Containers & Packaging och ett av de 10% mest hållbara företagen i världen i Dow Jones Sustainability Index.

Under de närmaste åren är vår uttalade målsättning att optimera användningen av företagets resurser och dra nytta av redan genomförda investeringar med målet att återgå till en EBITDA-marginal på över 17%. Lönsamheten ska förbättras genom att maximera kundvärdet, minska kostnaderna, höja effektiviteten och öka produktionen.

## Kartongmaskin i världsklass

Den fortsatta upprampningen av KM7 i Gruvön är vår viktigaste prioritering för 2020. Vi kan konstatera att det fleråriga projektet att bygga världens modernaste kartongmaskin har varit resurskrävande och utmanande. 2019 var året då alla byggnationer och installationer slutfördes och produktionen på den nya maskinen startade. KM7 är en gigantisk, högautomatiserad och flexibel kartongmaskin med en produktionskapacitet på 550 000 ton per år, vilket motsvarar cirka 100 miljoner mjölkförpackningar per dygn. Den 3 oktober firade stolta medarbetare, leverantörer och kunder maskinens driftsättande med en festlig invigningsshow, en dag vi sent kommer att glömma.

KM7 stärker vår ledande ställning inom vätske- och förpackningskartong, skapar förutsättningar för lönsam tillväxt och en optimerad produktionsstruktur och tryggar arbetstillfällena i Grums för många år framöver. Under första halvåret 2020 kommer vi att inleda produktionen av mer högvärdiga kvaliteter och processen att certifiera material för vätskekartong. Resultatpåverkan från KM7 kommer även under det innevarande året att vara negativ. I takt med att produktionsvolymerna och andelen högvärdiga produkter växer förväntas KM7 generera ett kontinuerligt ökande vinstbidrag.

### Säker och stabil produktion

Vi lägger mycket stor vikt vid en hög säkerhet på våra arbetsplatser. Under de senaste åren har vi bedrivit ett strukturerat säkerhetsarbete med skarpa mål och det arbetet fortsätter med full kraft. Alla medarbetare har ansvar för att trygga arbetsmiljön och vi är övertygade om att alla olyckor går att förhindra.

Det intensifierade säkerhetsarbetet stödjer också våra insatser för att säkerställa en effektiv och stabil produktion. Målet är att varje anläggning och maskin ska köras så nära optimala förhållanden som möjligt vad avser produktionsvolym, kvalitet och produktmix under så många av årets timmar som möjligt. Genom att säkerställa att våra medarbetare har rätt förutsättningar, att vi arbetar proaktivt med förebyggande underhållsarbete och har ett strukturerat samarbete mellan våra bruk kan tillgängligheten i produktionen trimmas ytterligare.

### Effektivitet i en tuffare marknad

Marknaden för vätskekartong och högkvalitativ förpackningskartong var stabil under året, men under det andra halvåret ökade osäkerheten på den globala marknaden och marknadsvillkoren för flera av våra produktsegment försvagades. Det gällde i synnerhet för säckpapper och vissa kraftpapperskvaliteter, där både volymer och priser föll kraftigt.

För att säkerställa långsiktig effektivitet och lönsamhet har vi introducerat ett kostnads- och effektivitetsprogram. Det ska löpa till slutet av 2021 och involverar personalminskningar, inköpsbesparingar och effektivitetsförbättringar i hela verksamheten, och förväntas under 2020 att generera besparingar om MSEK 250.

### Utblick framåt

I skrivande stund är pandemin av virussjukdomen Covid-19 och dess konsekvenser ett stort orosmoment för vår industri, våra medarbetare och för samhället i stort. Som en konsekvens av Covid-19 har det planerade underhållsstoppet i Gruvön som skulle ägt rum i mars skjutits fram till det tredje kvartalet 2020, vilket beräknas få en sammanvägd negativ resultateffekt om cirka MSEK 140-200 under det innevarande året. Övriga finansiella effekter av Covid-19 har hittills varit relativt begränsade, men vi måste utgå från att det kan komma att få en betydande inverkan under 2020. Det är i dagsläget omöjligt att bedöma i vilken utsträckning Covid-19 kommer att kunna påverka BillerudKorsnäs verksamhet, men vår starka balansräkning gör oss väl rustade att möta eventu-



ella svårigheter som kan komma att uppstå. Vår starka position inom relativt motståndskraftiga marknadssegment som förpackningsmaterial för dagligvaror, sjukvård och hygien skänker också ett mått av stabilitet i tider av ökad osäkerhet och konjunkturnedgång.

2020 blir säkerligen ett utmanande men också ett spännande år. Vi möter en tuffare marknadssituation med lägre prisnivåer för produktsegmenten inom Division Paper än under inledningen av det förra året, men företagets utveckling ligger också i hög grad i våra egna händer. Vårt fokus kommer att ligga på att leverera på vår strategi där de tre viktigaste prioriteringarna är upprampningen av KM7, satsningar på en säker och stabil produktion samt insatser genom hela verksamheten för att stärka resultatet och effektiviteten. Det som talar för att vi kommer att lyckas är våra kunniga och dedikerade medarbetare och supporterande kunder och leverantörer. Tillsammans tar vi oss an utmaningarna med tillförsikt.

Lennart Holm  
Tillförordnad VD och koncernchef

# Mångdimensionellt värdeskapande

Vi är övertygade om att partnerskap och samarbeten är vägen framåt för att lösa de globala utmaningar vi står inför. Genom ansvarsfull användning av våra nyckelresurser skapar vi värde för såväl kunder, medarbetare, aktieägare och affärspartners, som för samhället och miljön.

## Fem omvärldsnycklar

1. Behovet av förnybara förpackningar ökar
2. Hållbarhetskraven skärps
3. Digitaliseringen innebär möjligheter
4. Ny spelplan när värdekedjan förändras
5. Intresset för skogen som råvara ökar

Läs mer om hur förpackningsindustrin påverkas på sidorna 8–11. [→](#)

## VÅRT SYFTE

**Vi utmanar konventionella förpackningar för en hållbar framtid**

## Ingående resurser

- Cirka 4 500 engagerade medarbetare och djup kunskap om fiberbaserade material (s. 45–47, 126 [→](#))
- 8 effektiva produktionsanläggningar som producerar premiummaterial (s. 24, 28, 48 [→](#))
- Mer än 10 miljoner kubikmeter vedråvara per år från ansvarsfulla skogsbruk (s. 40–43, 124 [→](#))
- Cirka 15 TWh energi per år (s. 48, 124 [→](#))
- Långsiktiga relationer med intressenter i hela värdekedjan samt en kundbas på cirka 2 000 kunder (s. 13–18 [→](#))
- Starkt varumärke känt för innovativa och hållbara förpackningslösningar (s. 18, 38 [→](#))

## En hållbar affärsmodell

BillerudKorsnäs förser förpackningstillverkare och varumärkesägare med högkvalitativa och hållbara förpackningsmaterial och förpackningslösningar. Vi skapar kundvärde genom förmågan att kombinera djup kunskap om fiberbaserade material med effektiva produktionsanläggningar nära vedråvaran. I starka partnerskap genom hela värdekedjan omvandlas materialet till hållbara förpackningslösningar.

## Fyra strategiska prioriteringar



Förbättra effektivitet och prestation



Accelerera innovationstakten



Skapa lönsam tillväxt genom ökat kundvärde



Expandera i värdekedjan

Läs om vår strategi på sidorna 13–20. [→](#)



## Tre divisioner

### Division Board

Utvecklar, tillverkar och säljer vätskekartong och förpackningskartong samt fluting och liner.

#2 Vätskekartong, globalt

#1 Bestruken nyfiberbaserad liner, Europa

#1 Nyfiberbaserad NSSC<sup>1</sup> fluting, Europa

Läs mer på sidorna 22–25. [➔](#)

### Division Paper

Utvecklar, tillverkar och säljer högpresterande kraft- och säckpapper av premiumkvalitet.

#2 Kraftpapper, globalt

#1 Kraftpapper, Europa

#2 Säckpapper, globalt

Läs mer på sidorna 26–29. [➔](#)

### Division Solutions

Driver försäljningen av förpackningslösningar. Managed Packaging erbjuder varumärkesägare skräddasydda tjänster kring förpackningslösningar för full kontroll på hela leverantörskedjan, medan övriga Solutions fokuserar på innovativa förpackningslösningar med stort kunskapsinnehåll.

Läs mer på sidorna 30–33. [➔](#)

<sup>1</sup> NSSC är en halvkemisk massa som är råvara för fluting.

## Vårt värdeskapande 2019

ca 2 670

tusen ton fiberbaserat premiummaterial såldes under året till våra kunder.

10%

av den totala försäljningen utgjordes av nya produkter (New Product Ratio).

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

ca 890

MSEK betalades i utdelning till aktieägarna.

34

Kundrelationerna stärktes. Net Promotor Score ökade till 34 (23).

78%

Medarbetarnas engagemang var fortsatt högt. Engagemangsindex var 78% (79).

ca 1 640

MSEK investerades under året i den nya kartongmaskinen KM7 i Gruvön.

Läs om mål och utfall på sidan 12. [➔](#)

# Hållbarhet avgörande för framtidens förpackningslösningar

Globala omvärldstrender påverkar förpackningsbranschen och bidrar till vår strategi framöver. Sammantaget visar utvecklingen att vår mission att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid är mer relevant än någonsin.

Behovet av förpackningar ökar till följd av urbanisering och digitalisering. Samtidigt är hållbarhet en stark drivkraft som innebär att framtidens förpackningar behöver anpassas för att inte belasta vårt klimat.

Kraven på förpackningar har aldrig varit högre, och vi ser ännu bara början av den transformation som krävs för att förpackningsindustrin ska bidra positivt. Att analysera hela värdekedjan och förstå var branschens påverkan uppstår och vilka lösningar som skapar värde med låga eller inga koldioxidutsläpp kommer att vara en avgörande långsiktig konkurrensfördel i förpackningsbranschen.

## Starka globala drivkrafter

Demografiska förändringar påverkar branschen. Idag bor över hälften av jordens invånare i städer och andelen växer. Tillväxtländerna expanderar och befolkningens efterfrågan ökar till följd av en växande medelklass. Samtidigt ökar den globala medvetenheten om att vi inte får passera gränsen för vad vår planet tål, vilket ställer krav på nationer, politiker och näringsliv. Snabb teknologi- och kompetensutveckling innebär enorma möjligheter. Digitalisering och hållbarhet måste gå hand i hand för att den avancerade teknologin ska främja ansvarsfulla lösningar.

## Fem omvärldsnycklar

- 1 **Behovet av förnybara förpackningar ökar**
  - Fler varor förpackas
  - Förpackningarna måste vara hållbara på flera sätt
- 2 **Hållbarhetskraven skärps**
  - Klimatförändringar bekämpas i alla led
  - Fler lösningar behöver vara förnybara eller cirkulära
- 3 **Digitaliseringen innebär möjligheter**
  - Effektiva och automatiserade processer
  - Nya affärsmodeller, digitala tjänster och verktyg

- 4 **Ny spelplan när värdekedjan förändras**
  - Nya affärsmodeller och aktörer påverkar
  - E-handeln ställer ökade krav på distributionskedjan
  - Integration upp- och nedströms
- 5 **Intresset för skogen som råvara ökar**
  - Alternativ fiberanvändning ökar



Efterfrågan ökar på förpackad mat, dryck och förbrukningsvaror samt bekväma "on-the-go"- och "stay-fresh"-förpackningar.

## 1 Behovet av förnybara förpackningar ökar

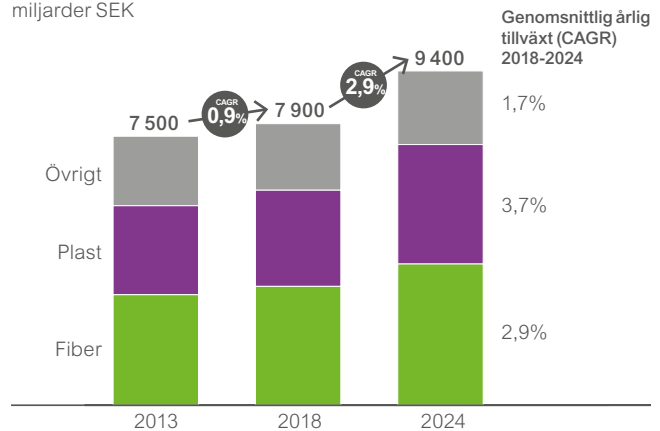
### Fler varor förpackas

Med en växande andel av jordens befolkning som flyttar från landsbygd till städer, bor allt fler människor långt från råvaror och lokal livsmedelsförsörjning. Varor behöver således i högre utsträckning förpackas och distribueras till städerna. Samtidigt ökar stadsbefolkningens efterfrågan på förpackad mat, dryck och förbrukningsvaror samt bekväma "on-the-go"- och "stay-fresh"-förpackningar. Inom flera segment, framförallt inom livsmedel och medicin, är kraven på förpackningar dessutom extra höga där förpackningar behöver uppfylla krav på exempelvis livsmedelssäkerhet.

### Förpackningarna måste vara hållbara på flera sätt

Först och främst behöver förpackningarna vara säkra och effektiva så att de skyddar innehållet under transport. Men för att inte städernas koldioxidutsläpp ska äventyra vår planet ökar kraven på att förpackningarna ska vara hållbara även ur ett miljö- och klimatperspektiv. Förpackningar som är förnybara, går att återvinna eller återanvända är framtiden för att passa in i städernas behov av förnybara lösningar och cirkulära materialflöden. Premiummaterial med skogen som råvara, som med sin styrka och tålighet möjliggör mindre förpackningsmaterial med bibehållen funktionalitet, minskar mängden förpackningsmaterial som krävs.

Global tillväxt för förpackningar  
miljarder SEK



Tillväxten för den globala förpackningsmarknaden förväntas öka med ungefär 3% per år 2018–2024 och tillväxten är högst i Asien. Idag står fiberbaserade förpackningar för drygt 40% av den totala förpackningsmarknaden. Plast förväntas öka i en snabbare takt än fiberbaserade förpackningar, trots ett stort globalt fokus på hållbara lösningar.

Källa: Smithers, McKinsey, BillerudKorsnäs analys.

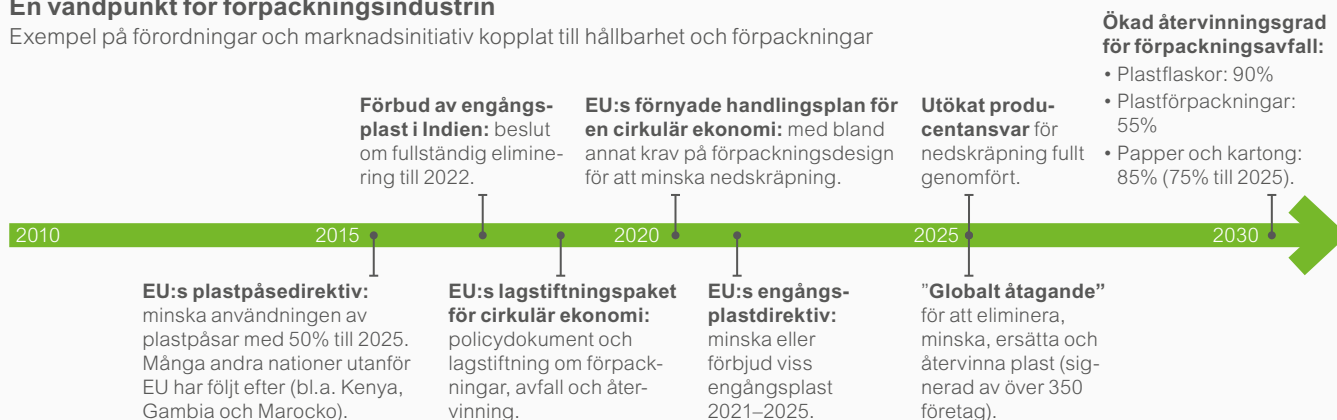
## 2 Hållbarhetskraven skärps

### Klimatförändringar bekämpas i alla led

FN:s globala mål om att bekämpa klimatförändringarna, det globala klimatavtalet som antogs 2015 i Paris och den ökade medvetenheten och debatten kring klimatet driver på utvecklingen mot ett koldioxidneutralt samhälle. Därmed ökar också de regulatoriska kraven, bland annat på tillverkande bolag som förväntas ta ansvar för såväl sina produkter som för hur dessa förpackas. Medvetna konsumenter driver på och varumärkesägare ökar sina hållbarhetsambitioner till att även inkludera förpackningar.

## En vändpunkt för förpackningsindustrin

Exempel på förordningar och marknadsinitiativ kopplat till hållbarhet och förpackningar



### Fler lösningar behöver vara förnybara och cirkulära

Framtidens hållbara förpackningslösningar får inte bidra negativt till klimatförändring och behöver konstrueras och designas för att bättre passa in i en cirkulär ekonomi. Brist på naturresurser och ett växande problem med plastnedskräpning driver på lagstiftning samt efterfrågan på förpackningar som är förnybara och återvinnings- eller återanvändningsbara. Engångsplastdirektivet i EU, som beslutades under året, kommer till exempel att påverka våra förpackningar under 2020-talet.

digitalisera moment och processer inom materialproduktion samt att anpassa förpackningar för exempelvis automatiserade lager, förlösa fordon och robotar.

### Nya affärsmodeller, digitala tjänster och verktyg

Digitaliseringen innebär vidare möjligheter till ny, inbyggd funktionalitet i förpackningar, till exempel genom inbyggda sensorer som i realtid mäter temperatur och fukt. Därmed ökar säkerheten för varor som livsmedel och medicin och kan bidra till minskat matsvinn som sparar både pengar och miljö.

Sensorer kan också användas för spårning genom hela transportkedjan. Med en full track-and-trace-kedja och unikt identifierbara förpackningar ökar säkerheten. Unik identitet

## 3 Digitaliseringen innebär möjligheter

### Effektiva och automatiserade processer

Digitaliseringen innebär möjligheter att förbättra och automatisera processer i hela förpackningsbranschens värdekedja. Digitalisering av skogsbruk kan exempelvis medföra att skogen utnyttjas mer effektivt med ökad skonsamhet och till rätt produkter. Digitalisering innebär också möjligheter att

Hög grad av digitalisering och tillgång på data i realtid utmanar den traditionella värdekedjan och öppnar upp möjligheter för nya affärs-, logistik- och distributionsmodeller.



minskar också risken för plagiat och förfälskningar. Ett aktuellt exempel är den europeiska lagstiftning som infördes i februari 2019 som innebär att läkemedelsförpackningar enligt lag måste ha särskilda säkerhetsförslutningar samt en unik kod ("serialisering"). Det sørjer för en säker läkemedelskedja från tillverkning via distribution och apotek till patient. Om även energikällan i förpackningen vore förnybar, skulle interaktiva förpackningar kunna tillverkas utan att ytterligare belasta jordens ändliga resurser.

Ett annat digitaliseringsområde är kommunicerbara förpackningar, där scanningsbara koder ger varumärkesägare möjlighet att kommunicera med konsumenter.

## 4 Ny spelplan när värdekedjan förändras

### Nya affärsmodeller och aktörer påverkar

Branschens nya spelplan med hög grad av digitalisering och tillgång på data i realtid utmanar den traditionella värdekedjan och öppnar upp möjligheter för nya affärs-, logistik- och distributionsmodeller. Ett exempel är Managed Packaging inom BillerudKorsnäs som arbetar med ett nätverk av produktionspartners istället för att ha egna produktionsanläggningar. Andra områden är transport, återvinning eller försäljning, där digitala gränssnitt innebär möjligheter att effektivt nå många kunder.

### E-handeln ställer ökade krav på distributionskedjan

Digitalisering och globalisering är bakomliggande drivkrafter för ökad e-handel, som i sin tur ökar behovet av förpackningsmaterial. Tåliga förpackningar som skyddar varorna under transport, går att optimera utrymmesmässigt och samtidigt ger en positiv "unboxing experience" och returhantering för mottagaren, ställer höga krav på såväl förpackningsmaterial som funktion och design. Förpackningarna behöver utrymmesoptimeras efter varans innehåll men även ur ett logistikperspektiv, beroende på hur varan ska transporteras. Outnyttjat utrymme i eller mellan förpackningar innebär en onödig miljö- och klimatbelastning när varor förpackas och transporteras. Att hålla rätt temperatur under lagring och transport är ytterligare en dimension som är viktig, exempelvis vid transport av livsmedel.

### Integration upp- och nedströms

Idag har fler förpackningsaktörer integrerade verksamheter både upp- och nedströms, vilket innebär långa värdekedjor. Det har blivit vanligare att aktörer såväl äger skog som tillverkar material och konverterar material till förpackningar. Tjänster kopplade till produkterna ingår också ofta. Det är ett skifte som skett de senaste åren, där aktörer verksamma inom endast en specifik del i kedjan har breddat perspektivet.



E-handeln ställer ökade krav på såväl förpackningsmaterial som funktion och design. Förpackningarna behöver utrymmesoptimeras för att inte orsaka onödig miljö- och klimatbelastning.

## 5 Intresset för skogen som råvara ökar

### Alternativ fiberanvändning ökar

Skogen har ökat i värde och integreras i allt högre utsträckning i värdekedjorna. Vedråvara är den viktigaste resursen i förnybar materialproduktion. Teknologiska framsteg innebär att vedråvara idag också är möjlig att använda i fler verksamheter än tidigare, exempelvis som biobränsle eller vid framställning av biobaserade drivmedel eller cellulosa-baserade kemikalier samt vid tillverkning av fiberbaserade kompositmaterial. Rätt utnyttjat så används trädets samtliga delar optimalt, där delarna kommer bäst till sin rätt. Exempelvis passar restsortiment från avverkning, sågverk och massa- eller papperstillverkning bra till att användas till biobaserad energiproduktion. Inom byggsektorn blir korslaminerat trä vanligare, vilket öppnar möjligheter att konstruera solida lösningar med mindre dimensioner av timmer än tidigare. Sammanfattningsvis ökar konkurrensen om vedråvaran när fler verksamheter ser möjliga användningsområden.

# Mål och måluppfyllelse

För att stödja BillerudKorsnäs mål om lönsam tillväxt och en god avkastning till aktieägarna har bolaget fem finansiella mål och lyfter fram tre mål kopplade till hållbar utveckling.

## Tillväxtmål

**Mål 3–4%**



**Utfall 3%**

Det långsiktiga målet är en tillväxt på 3–4% per år. För 2019 uppnåddes målet. Nettoomsättningen ökade med 3% som ett resultat av positiva valutaeffekter och höjda priser.

<sup>1</sup> För jämförbara enheter.

## EBITDA-marginal

**Mål >17%**



**Utfall 12%**

EBITDA-marginalen ska överstiga 17%. Målet uppnåddes inte för 2019 på grund av ökade råvarukostnader och negativa effekter av uppstarten av den nya kartongmaskinen i Gruvön.

## Avkastning på sysselsatt kapital

**Mål >13%**



**Utfall 4%**

Målet är att avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE) ska överstiga 13%. Målet uppfylldes inte för 2019, främst på grund av den stora investeringen i den nya kartongmaskinen i Gruvön.

## Räntebärande nettoskuld/EBITDA

**Mål <2,5**



**Utfall 1,9**

Den räntebärande nettoskulden i relation till EBITDA ska understiga 2,5. Målet nåddes 2019. Som ett resultat av försäljningen av Bergvik Skog Öst stärktes den finansiella ställningen avsevärt.

## Utdelningspolicy

**Mål 50%**



**Utfall 13%**

Utdelningen ska uppgå till 50% av årets resultat. För 2019 föreslås en utdelning om SEK 4,30. Det motsvarar 13% av årets resultat, som påverkades positivt av försäljningen av Bergvik Skog Öst.

## Minskade utsläpp

**Mål 2030: 59%**



**Utfall 3%**

Målet är att minska de totala utsläppen av växthusgaser från produktion och köpt energi med 59% till 2030. Utfallet för 2019 ligger kvar på 3%. Under 2020 fortsätter vi analysera åtgärder och investeringar som behöver göras fram till 2030.

## Säkerhet på arbetsplatsen

**Mål <4,3**



**Utfall 7,3**

Antalet frånvaroolyckor per miljon arbetade timmar (LTIFR) ska minska. Under 2019 försämrades utfallet marginellt jämfört med föregående år. Säkerhetsarbetet har intensifierats och har högsta prioritet.

## Andel nya produkter (New Product Ratio)

**Mål 15%**



**Utfall 10%**

Målet är att nya produkters andel av nettoomsättningen (NPR) ska uppgå till 15%. Målet kunde inte uppnås för 2019 på grund av några senarelagda produkt lanseringar.

Läs om hållbarhetsrelaterade mål på sida 123. [↗](#)

# Mot högre lönsamhet och långsiktig tillväxt

En revidering av vår strategi genomfördes under året i syfte att nå bolagets fulla potential. Fokus framåt ligger på att leverera på konkreta prioriteringar och initiativ för en lönsam tillväxt.

Över 100 medarbetare inom BillerudKorsnäs involverades för att analysera utmaningar och möjligheter, och stärka implementeringen av strategin. Arbetet resulterade i fyra strategiska prioriteringar och totalt elva tydliga initiativ för de kommande fem åren. En del initiativ är kortare till sin karaktär, andra längre, men de syftar alla till att nå uppställda koncernmål.

## Stark position och förbättringsarbete

De senaste årens investeringar har resulterat i en ökad produktionskapacitet och alltigenom goda förutsättningar att optimera vår produktportfölj. Vi ska ta tillvara på dessa styrkor och våra ledande positioner inom nyfiberbaserade premiumsegment, som möter en växande efterfrågan på hållbara förpackningar. Samtidigt kan bolagets effektivitet förbättras,

till exempel behöver vi ha en stabil produktion, strukturerade arbetssätt och konkurrenskraftiga inköp av ved och andra insatsvaror.

## Kunskap driver långsiktigt värdeskapande

Med utgångspunkt i vår breda och djupa kunskap om hur materialet kan användas och hur förpackningar ska designas och konstrueras för att klara sina uppgifter på bästa sätt, har vi goda möjligheter att öka värdet för våra kunder. Vi ökar innovationstakten och utvecklar såväl nya användningsområden som nya erbjudanden av förpackningslösningar och tjänster. Vi har en stark position inom hållbarhet och den strategiska betydelsen av en stark hållbarhetsposition har aldrig varit viktigare. De hållbarhetsfrågor som är avgörande för vår konkurrenskraft är helt integrerade i strategin.

## Strategiska prioriteringar



### Förbättra effektivitet och prestation

- Säker och stabil produktion
- Kostnads- och effektivitetsprogram
- Harmonisering av processer och rutiner
- Minskat klimatavtryck
- Konkurrenskraftig vedförsörjning



### Skapa lönsam tillväxt genom ökat kundvärde

- Fokusera vårt erbjudande där vi kan maximera både kundvärde och lönsamhet
- Öka produktionskapaciteten



### Accelerera innovations-takten

- Öka hastigheten till marknaden
- Fullfölja våra flaggskeppsprojekt



### Expandera i värdekedjan

- Tillväxt inom förpackningslösningar och tjänster, såväl organiskt som via förvärv



# Förbättra effektivitet och prestation

BillerudKorsnäs är inne i en förändringsprocess med syfte att förbättra produktionsstabilitet, säkerhet och lönsamhet, minska klimatpåverkan och säkra en konkurrenskraftig vedförsörjning. I den första strategiska prioriteringen samlas initiativen för förbättrad effektivitet och prestation.

## Säker och stabil produktion

En viktig del av strategin är att realisera potentialen som finns i vår produktionsstruktur och de investeringar som har genomförts under senare år. Trots flera produktionsrekord har de senaste årens produktionsstabilitet inte varit tillfredsställande. Det finns också ett samband mellan inträffade arbetsolyckor och oplanerade produktionsstopp. Genom att sätta nya standarder, utveckla beteenden och gemensamma arbetsätt ska vi förbättra säkerheten och uppnå en mer stabil produktion.

### *Olycksfri arbetsplats höjer effektiviteten*

I vårt målmedvetna effektiviseringsarbete är det viktigt att poängtera att säkerhet prioriteras allra högst. Vår inställning är att alla incidenter kan undvikas. Vi menar även att strävan efter en olycksfri arbetsplats går hand i hand med arbetet mot en effektiv, störningsfri produktion.

Under 2018 fokuserades säkerhetsarbetet till två parallella spår; ordning och reda med hjälp av robusta regelverk och rutiner för hur arbetsmoment ska utföras, samt utveckling av attityder och beteenden så att alla agerar för såväl sin egen som sina kollegors säkerhet. I maj 2019 inleddes ett samarbete med en säkerhetskonsult, för att ytterligare stärka grunden för ökad säkerhet på våra arbetsplatser. Representanter från samtliga anläggningar involverades i arbetet att ta fram tre nyckelstandarder för säkerhet, som ska vara gemensamma för alla enheter.

Under året har koncernens säkerhetspolicy uppdaterats för att förtydliga bolagets åtagande om en säker och produktiv arbetsplats. Att kommunicera säkerhetspolicy och de tre standarderna samt att få alla att arbeta efter uppsatta principer och regler är ett viktigt implementeringsarbete som står i fokus för kommande års arbete. Alla medarbetare har ett ansvar för att efterleva reglerna och ledarna har en särskilt viktig roll i att bidra till en arbetsmiljö och kultur där reglerna tas på största allvar. Läs mer på sida 39.

### *Produktionsanläggningarnas fulla potential*

Produktionsstabiliteten i våra anläggningar bedöms kunna förbättras och under 2018 initierades ett program för att öka tillgängligheten och effektiviteten. Målet är att öka tillgängligheten

i produktionen genom att hitta förbättringar som leder till att varje maskin kan köras med optimal hastighet och tillverka med hög kvalitet under så många som möjligt av dygnets timmar.

Viktiga delar i detta arbete är att analysera rotorsaker till oplanerade produktionsstopp och att identifiera vad som kan göras mer effektivt och till högre kvalitet. När förluster har identifierats prioriteras förbättringsområden och handlingsplaner tas fram. Förbättringsteamet, med representanter från alla enheter, går löpande igenom statusrapporter, analyserar avvikelser samt delar och implementerar bra lösningar. Ett exempel på en ny lösning är samarbetet mellan BillerudKorsnäs och SKF i Karlsborg. Genom att SKF:s analyscenter i realtid får tillgång till 480 uppkopplade mätpunkter kan våra operatörer få kvalificerade underlag för snabba beslut som kan förbättra effektiviteten.

Resultatet från förbättringsprogrammet utvecklades positivt under året, även om bolagets Overall Equipment Efficiency (OEE, se nästa sida) sammantaget var lägre till följd av oförutsedda störningar under det första halvåret. Ambitionen är fortsatt att koncernens OEE ska öka med 2 procentenheter per år under de kommande åren.

### *Leverera på genomförda kapacitetsökningar*

De senaste årens stora investeringar i våra produktionsanläggningar i Skärblacka och Gruvön innebär såväl möjligheter till ökade volymer som en optimering av produktmixen utifrån lönsamhet. Fokus framåt ligger på att leverera på dessa genomförda satsningar.

Den nya maskinen PM10 i Skärblacka producerar vid fullt kapacitetsutnyttande 90 000 ton vitt maskinglättat kraftpapper (MG-papper) årligen. Återkopplingen från kunder har varit bra, materialet har motsvarat förväntningarna vad gäller styrka, ytegenskaper och utseende. Uppgraderingen av maskinen PM7 i Skärblacka möjliggör en breddning av produktportföljen där fokus kommer att ligga på ytbelagda produkter inom användningsområdena mat- och medicinförpackningar. Sedan tidigare finns ytterligare en maskin som tillverkar MG-papper i Skärblacka och med dessa tre maskiner är anläggningen idag en storskalig och världsledande leveran-





tör av MG-papper. Två nya laboratorier, ett mikrobiologiskt labb som stödjer medicinska papper och ett labb för förpackningsutveckling som kan undersöka hur materialet påverkar konverteringsprocessen, bidrar till BillerudKorsnäs som ett världsledande kompetenscenter inom MG.

### Kostnads- och effektivitetsprogram

För att säkerställa långsiktig effektivitet och lönsamhet introducerade BillerudKorsnäs under hösten 2019 ett program för kostnadsbesparingar och effektivitetshöjande åtgärder. Programmet förväntas generera besparingar om cirka MSEK 600 i slutet av 2021, varav cirka MSEK 250 beräknas påverka resultatet under 2020. Åtgärderna inkluderar personalminskningar med upp till 300 befattningar samt inköpsbesparingar och effektivitetsförbättringar i hela verksamheten.

### Förbättrad produktionsstabilitet för ökad lönsamhet

Overall Equipment Efficiency (OEE), procentenheter

$$\text{Tid} \times \text{Hastighet} \times \text{Material} = \text{OEE}$$

Den nya maskinen PM10 i Skärblacks producerar vid fullt kapacitetsutnyttjande 90 000 ton vitt maskinglättat kraftpapper (MG-papper) årligen.

Inköpsbesparingar ska åstadkommas genom en ökad samordning inom koncernen samt fler kvalificerade leverantörer. Under kommande år ska besparingar realiseras från mer effektiva inköp inom kategorier såsom kemikalier och reservdelar. Effektiviseringar i hela verksamheten handlar om allt ifrån en optimerad lagerflexibilitet för att hantera efterfrågeförändringar och processförbättringar för en effektiv materialåtgång till att realisera synergier inom kundservice.



### Harmonisering av processer och rutiner

Tydliga roller och ansvar, harmoniserade kärnprocesser och en effektiv IT-infrastruktur ser vi kommer att bidra positivt för att leverera framöver. Att säkerställa optimala processer och rutiner för att styra och följa upp vår verksamheter borgar för effektivitet samtidigt som det bidrar till stabilitet. Vi har under året inlett ett arbete för att optimera och standardisera vår IT-plattform för att reducera komplexitet och underlätta användandet. Vi har även genomfört en översyn av våra kärnprocesser för finansiell rapportering, där vi avser att stärka harmoniseringen för att förenkla rapportering och analys på olika nivåer. Organisatoriskt har roller förtydligats i enlighet med den divisionsstruktur som infördes i oktober 2018.

### Minskat klimatavtryck

Vi ser det som en självklarhet att stödja principerna i Global Compact och våra klimatmål är godkända av initiativet Science Based Targets. På sikt är målet att göra den egna produktionen fri från fossila bränslen. I framtida strategiska vägval avseende investeringar i vår produktionsstruktur utgör scenarioanalyserna som arbetats fram som ett led i kartläggningen av våra klimatrelaterade möjligheter och risker enligt Task Force on Climate-related Disclosures (TCFD) ett viktigt bidrag. Vi ser att rätt investeringar och åtgärder för att exempelvis byta ut fossila bränslen mot biobränslen kan leda till minskade kostnader. Effektivitet och hållbarhet går hand i hand och när vår verksamhet fungerar effektivt, är den också som mest hållbar eftersom exempelvis störningar i produktionen inte bara är kostnadskrävande utan även resurskrävande.

### Konkurrenskraftig vedförsörjning

BillerudKorsnäs är Sveriges största vedköpare med drygt 10 miljoner kubikmeter ved per år och de totala ved- och massa-

Genom att vara en aktiv part i skogshanteringen säkerställer vi både våra egna behov av vedråvara och ett hållbart skogsbruk.

kostnaderna står för cirka 36% av bolagets rörelsekostnader. En konkurrenskraftig och långsiktig vedförsörjning är därför av stor vikt för lönsamhet och värdeskapande. Utöver priset för själva råvaran påverkas vedkostnaderna även av valutakurseffekter för virke som köps utomlands samt av logistikkostnader.

Långsiktiga relationer och partnerskap är avgörande för en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig vedförsörjning. Genom att vara en aktiv part i skogshanteringen säkerställer vi både vårt behov av råvara och ett hållbart skogsbruk. Veden köps från skogsbolag, sågverk och privata skogsägare. För att uppnå låga kostnader och utsläpp strävar vi efter att optimera stegen i värdekedjan, exempelvis genom effektiva transporter från skogen till våra anläggningar samt god lagerhållning.

Ett viktigt långsiktigt vedförsörjningsavtal slöts i samband med vår försäljning av en majoritetsandel i Bergvik Skog Öst till AMF under 2019. Avyttringen av Bergvik Skog Öst gjordes mot bakgrunden av att vårt fokus är att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid, inte att äga skog. Avtalet innebär att BillerudKorsnäs under de kommande 15 åren blir ensam köpare av virkesvolymerna från Bergvik Skog Östs marker, vilket motsvarar cirka en tiondel av vårt totala vedbehov. Detta skapar en god grund för en långsiktigt stabil och kostnadseffektiv vedförsörjning till våra bruk.



# Skapa lönsam tillväxt genom ökat kundvärde

Vi strävar hela tiden efter att förbättra vårt erbjudande och öka kundernas konkurrenskraft. När vi maximerar kundvärdet kommer vår lönsamhet att öka.

## Erbjudanden fokuserade på kundvärde

Genom att öka vår förståelse för våra kunders behov och även för behoven hos våra kunders kunder kan vi bibehålla och stärka våra marknadspositioner, leverera höga kundvärden och därigenom säkerställa en god lönsamhet. Ambitionen är tydlig; vi ska växa inom attraktiva marknadssegment där slutprodukterna har höga förädlingsvärden.

Våra ledande positioner är främst inom premiumsegment, vilket är optimalt ur ett kundvärdes- och lönsamhetsperspektiv. I hela företaget arbetar vi med värdebaserad försäljning och uppfyller högt ställda kundkrav på bland annat kvalitet, servicenivå och leveranssäkerhet. Vi gör regelbundet kundundersökningar och den senaste som gjordes 2019 visade att BillerudKorsnäs Net Promotor Score har ökat från 23 till 34.

Vår produktmix utvärderas löpande och vi anpassar försäljningsinsatser och produktion utifrån givna förutsättningar såsom den nyfiberbaserade råvaran och rådande efterfrågesituation. Vi arbetar ständigt, ofta i samarbete med våra kunder, för att utveckla nya nischprodukter. Ett tydligt exempel på detta är vår premiumpositionering inom vit kraftliner. Under året lanserade vi en ny produkt inom segmentet vit kraftliner, Pure Performance, som med sin trelagerskonstruktion erbjuder maximal styrka och hållbarhet över tid och även vid konstant belastning i tuffa klimatförhållanden. Materialet, som både drar blickarna till sig och väger mindre, lämpar sig väl exempelvis för förpackningar för färdigmat och elektronik.

## Bättre produktmix och ökad produktionskapacitet

Vår nya kartongmaskin i Gruvön, KM7, förväntas generera stora kassaflöden och är därmed en viktig del i planen för lönsam tillväxt. I samband med att KM7 togs i bruk under 2019 stängdes tre äldre maskiner i Gruvön (PM1, PM2 och PM5). Dessa förändringar får en kortsiktig negativ påverkan, men på några års sikt kommer vinstbidraget från den nya kartongmaskinen vara betydande. Inte bara genom den väsentligt ökade produktionskapaciteten utan också genom en förbättrad produktmix med en högre andel premiumkvaliteter och en ökad flexibilitet som innebär att vi på ett bättre sätt kan möta förändringar i efterfrågan. Långsiktigt har investeringen stärkt vår konkurrenskraft inom hållbara förpackningsmaterial.

Arbetet med att uppnå den nya kartongmaskinens fulla potential kommer att vara i fokus under kommande år. Under det första halvåret 2020 ska maskinen börja producera mer högvärdiga kvaliteter och vi kommer att inleda processen att certifiera materialet för olika användningsområden inom vätskekartong, som är en av de huvudsakliga produktkategorierna för denna maskin och där vi ser en långsiktigt stabilt växande efterfrågan. Processen att successivt öka andelen premiumkvaliteter med högre värde och att höja produktionshastigheten planeras pågå till 2023.

Som en del av initiativet ökad produktionskapacitet ser vi kontinuerligt över möjligheter till kapacitetsökningar och en optimering av produktionstrukturen.



# Accelerera innovationstakten

Efterfrågan ökar på hållbara förpackningslösningar som minimerar koldioxidavtryck och passar in i en cirkulär ekonomi. I nära samverkan med kunder och partners utvecklar vi lösningar som förbättrar nyttjandet av jordens resurser.

## Samarbete för att lösa utmaningar

För att driva ett framgångsrikt forsknings- och utvecklingsarbete ser vi samverkan internt och med externa branschaktörer och partners som helt avgörande. En helhetssyn på förpackningar är nödvändig för att vi tillsammans ska utveckla säkra, tåliga, resurseffektiva och koldioxidsnåla förpackningslösningar som bidrar till att reducera mängden matavfall, minimera nedskräpning och samtidigt förstärka konsumenters upplevelse och intryck av den förpackade varan.

Att öka återvinningsbarheten hos förpackningar är exempel på en utmaning där vi och andra branschaktörer behöver öka takten. Under året bildade vi tillsammans med fyra andra aktörer nätverket GRACE (Global Recycling Alliance for Beverage Carton and the Environment) för att gemensamt driva viktiga frågor inom återvinning och stärka positioneringen av vätskekartong, med både låg koldioxidpåverkan och stark koppling till cirkulär ekonomi.

## Få ut innovationer snabbare på marknaden

Avancerad materialutveckling av våra redan högkvalitativa material i kombination med uppskalning till industriella processer utgör basen för vår produktinnovation. Våra material är baserade på förnybar skogsråvara, vilket är en fördel då framtidens material behöver vara ännu lättare, starkare och styvare samtidigt som barriär- och tryckegenskaper förbättras.

De teknologier som vi bedömer vara strategiskt viktiga för vår tillväxt är nya funktionaliteter i förpackningens ytor och i fibermaterialets struktur. Våra tech centers och produktutvecklingsavdelningar är strategiskt placerade i direkt anslutning till våra största produktionsanläggningar.

I och med att våra stora anläggningsinvesteringar i Gruvön och Skärblacka nu är genomförda och att divisionsstrukturen, där produktutvecklingen är decentraliserad, är på plats, ser vi goda möjligheter att ta nästa steg och öka takten i vårt innovationsarbete så att vi snabbare kan fånga upp och processa från idégenerering till marknads lansering. Vi accelererar innovationstakten och vårt mål är att andelen nya produkter av vår försäljning ska uppgå till 15%. Läs mer på sidan 38.

## Flaggskeppsprojekt med potential

Utöver vår kontinuerliga utveckling av material strävar vi efter att hitta helt nya, hållbara förpackningslösningar. Genom vår satsning på så kallade flaggskeppsprojekt prioriterar vi innovationsprojekt med en uttalad ambition att hålla hög hastighet för att så snabbt som möjligt få ut lösningar på marknaden, ofta i generationslanseringar.

Våra flaggskeppsprojekt är valda med omsorg och har potential att förändra marknaden, förbättra resursanvändningen och bidra till lönsam tillväxt. Att dessa projekt redan från början drivs integrerat med kunder, varumärkesägare och strategiska samarbetspartners är en förutsättning för att kunna göra produkterna kommersiellt gångbara.

## Nya erbjudanden och affärsmodeller

Utöver vår produktinnovation, ökar vår affärsinnovation i betydelse. Affärsinnovation handlar om förpackningsindustrins utveckling och kommersialisering av nya erbjudanden tillsammans med implementering av helt nya affärsmodeller som då genereras. Vår verksamhet Managed Packaging är ett exempel på detta. Läs mer på sidan 30.

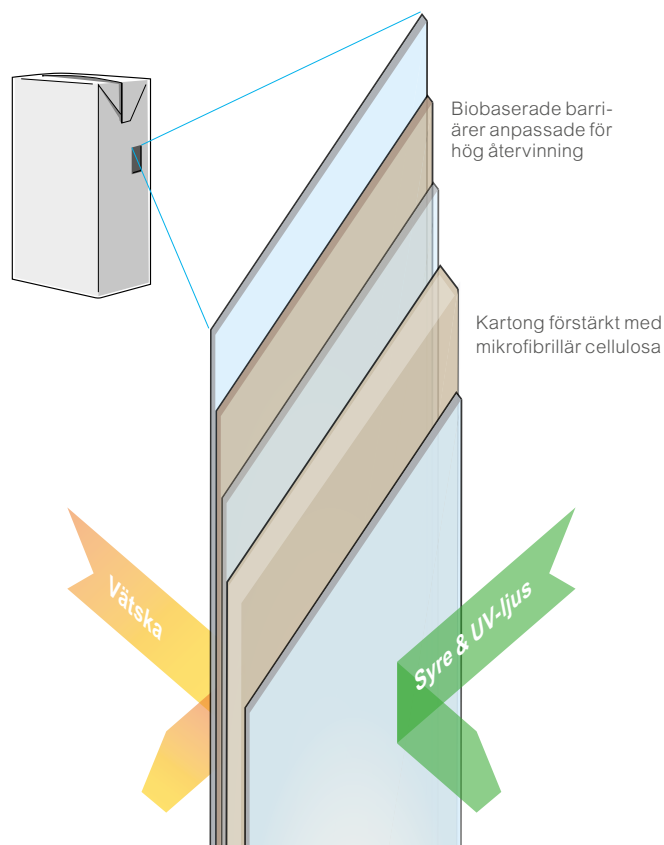
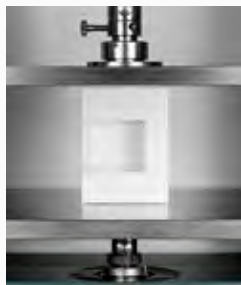
## Våra flaggskeppsprojekt

### Hållbara barriärer

Biobaserade barriärer har potential att förändra marknaden och ersätta plast- och aluminiumbarriärer i förpackningar för bland annat livsmedel, dryck och medicinska produkter. "Biobarriärer för vätskekartong" är ett av våra flaggskeppsprojekt där vi utvecklar nästa generations kartongförpackning för dryck. Ett annat flaggskeppsprojekt inom detta område är "Recyclable Flow wrap", där vi i samarbete med maskintillverkare och universitet arbetar fram en pappersbaserad barriärlösning för till exempel portionsförpackade chokladbitar.

### Lättare och starkare material

Att utveckla kartongegenskaper med hjälp av mikro-fibrillär cellulosa (MFC), för att med mindre materialåtgång uppnå samma styrka och hållfasthet, är ett av våra flaggskeppsprojekt. Vårt engagemang i den nationella forskningsplattformen Treeseearch, med fokus på att hitta nya metoder och processer för att förädla svensk skogsråvara, innebär möjligheter till ytterligare innovationer baserat på mikro-fibrillär cellulosa.



### Pappersflaskan

Under året bildade vi tillsammans med ALPLA, ett ledande företag inom flasktillverkning, ett joint venture vid namn Paboco®, the paper bottle company, med målet att skapa världens första helt återvinningsbara och biologiskt nedbrytbara pappersflaska för bland annat kolsyrad dryck.

De varumärken som hittills är anslutna till samarbetsprogrammet är Carlsberg, Absolut, L'Oréal och Coca-Cola. Carlsberg lanserade i oktober den senaste forskningsprototypen av "Green Fibre Bottle", vilket är ett tydligt steg på vägen. Vi och våra partners arbetar målmedvetet vidare för att driva på nästa steg i innovationsprocessen för att övervinna de återstående tekniska utmaningarna och lansera en kommersiellt gångbar förpackning inom några år.

### Pappersbatteriet

Utveckling av elektrodmaterial för batterier, baserat på papperstillverkningsprocessen, har potential att på sikt bidra till smarta, interaktiva förpackningar, där både förpackning och batteri är baserat på förnybara material. BillerudKorsnäs

driver med en av Sveriges främsta forskargrupper vid Uppsala Universitet ett samarbete för att utveckla pappersbatteriet. Ett viktigt steg på vägen togs under våren när den första testtillverkningen genomfördes på en pilotpappersmaskin i industriell hastighet.



# Expandera i värdekedjan

Värdeskapande för kunderna och deras kunder är grunden för att lyckas med vår strategiska ompositionering, där alla tre divisioner expanderar i värdekedjan på olika sätt.

Vi har potential att utmana fler konventionella förpackningar och strävar efter att vår försäljning av förpackningslösningar ska öka under de kommande åren.

## Merförsäljning kopplat till våra material

För Division Board och Division Paper innebär denna strategiska prioritering att hitta nya applikationer där vårt nyfiberbaserade material verkligen kommer till sin rätt, och därmed driver merförsäljning.

Genom att tidigt se hur våra material kan lösa framtidens förpackningsbehov kan vi maximera värdet av våra produktionstillgångar och expandera i värdekedjan. Ett exempel är lanseringen av Xpression E-Com, en nyfiberbaserad postorderpåse som utvecklats i partnerskap med maskintillverkare. Produkten är ett alternativ till plastpåsar eller skrymmande wellpapplådor och är en förpackningslösning som svarar på den globala e-handels ökade efterfrågan på hållbara förpackningar. Materialet är förnybart, återvinningsbart och biologiskt nedbrytbart. Funktionellt ger påsen ett visuellt tilltalande intryck och underlättar eventuella returerna genom en praktisk återförslutningslösning.

## Erbjudanden närmare varumärkesägarna

Inom Division Solutions innebär expansionen i värdekedjan fokus på servicebaserade system och helhetslösningar för varumärkesägare, baserade på såväl andras som eget material. Det finns potential att växa organiskt och framöver kan det även bli aktuellt med förvärv av verksamheter inom relaterade områden.

Vår samlade kunskap om förpackningslösningar ger goda möjligheter att utveckla erbjudanden för varumärkesägarna, som behöver kostnadseffektiva lösningar för att förpacka sina produkter. Managed Packaging har dessutom ett stort nätverk av produktionspartners i Kina och Sydostasien.

Trycket på varumärkesägare att ha kontroll på hela sin värdekedja ökar. Ett mervärde som får allt större betydelse i Managed Packagings affär är varumärkesskydd, där vi tar ansvar för att säkra regelefterlevnad och ansvarstagande genom att koordinera leverantörer, genomföra kvalitetskontroller och mäta prestanda genom värdekedjan. Med en kontaktpunkt får kunderna full transparens och kontroll över hela sin förpackningskedja. Genom vårt utökade nätverk av produktionspartners känner sig kunderna trygga eftersom vi har kvalitetssäkrat samtliga leverantörer och kan välja den bäst lämpade utifrån kundens behov.



Xpression E-com är ett förnybart alternativ med potential att ersätta konventionella postorderpåsar i plast.



# Tre divisioner för ökat kundvärde

Vår verksamhet bedrivs inom tre divisioner med fullt resultatansvar;  
Division Board, Division Paper och Division Solutions.

# Kartongmaskin i världsklass möter efterfrågan

Med fokus på en säker och stabil produktion arbetar vi målmedvetet för att säkra kundernas leveranser och vår lönsamhet och tillväxt. En viktig milstolpe under året var produktionsstarten av vår nya kartongmaskin i Gruvön.

Inom Division Board producerar vi nyfiberbaserade premiummaterial för vätskekartong, förpackningskartong samt fluting och liner i fyra integrerade bruk i Sverige.

Vår satsning på en ny kartongmaskin i Gruvön, KM7, är en viktig nyckel för att förse kunderna med de material som bäst möter deras behov. Den nya maskinen är högautomatiserad med stor flexibilitet och när den är fullt upprampad kan den producera en mix av lönsamma produkter från våra segment. Under 2019 producerade KM7 främst white top kraftliner och kundresponser var positiv. Fokus för de närmsta åren ligger på att successivt öka volymerna och andelen produkter av premiumkvalitet för att möta kundernas efterfrågan. Certifieringsprocessen för vätskekartongmaterial planeras inledas under det första halvåret 2020. År 2023 beräknas maskinen kunna nå fullt kapacitetsutnyttjande om 550 000 ton kartong årligen.

## Årets resultat

Nettoomsättningen ökade med 8% jämfört med föregående år, främst drivet av ökade försäljningsvolymerna och positiva valutaeffekter. EBITDA minskade med 19%. Resultatförämringen var främst en konsekvens av uppstartseffekter av KM7 hänförliga till en negativ förändring av produktmix. Som en följd av att KM7 togs i bruk stängdes under det första halvåret

tre äldre maskiner i Gruvön med en total produktionskapacitet på cirka 215 000 ton.

## Trygg och klimatsmart vätskekartong

Vätskekartong står idag för 55% (56) av Division Boards försäljning och omkring en tredjedel av BillerudKorsnäs totala försäljning. Vi levererar smak- och luktneutral vätskekartong till världens ledande förpackningsproducenter.

Livsmedelssäkerhet är en förutsättning för att leverera material till livsmedelsförpackningar som på ett optimalt sätt ska skydda och bevara innehållet under hela dess livstid. På många marknader finns även ett behov av förlängd hållbarhet. Med över 60 års erfarenhet av att utveckla vätskekartong för såväl aseptiskt förpackade som kylda livsmedel, har vi en bra grund för att fortsätta vår kontinuerliga utveckling av materialet och öka både kundnytta och egen försäljning.

Eftersom kartongen är baserad på nyfiber från ansvarsfullt brukade skogar är vätskekartong ett val med lågt koldioxidavtryck jämfört med fossilbaserade lösningar, både på grund av att råvaran är förnybar men också för att styrkan i nyfiberbaserad vätskekartong är så hög att förpackningsvikten kan reduceras jämfört med andra material. Fokus för vår produktutveckling och innovation inom vätskekartong är

Division Board tillverkar och säljer vätskekartong och förpackningskartong samt fluting och liner. Materialen säljs främst till förpackningstillverkare. Kundernas storlek och krav varierar mellan de olika segmenten men gemensamt är höga kvalitetskrav och förväntningar på värdeskapande material och servicelösningar. Överskott av pappersmassa säljs till en extern marknad.

4–5%

är tillväxtmålet per år

56%

av nettoomsättningen  
(MSEK 13 692)

1 986

MSEK, EBITDA





främst hur vi maximerar nyttan av materialets styrka samt hur barriärerna, som idag är baserade på plast och aluminium, kan bli mer hållbara. För att förbättra hållbarhetsprestandan ytterligare arbetar vi med att utveckla nya hållbara barriärer.

Återvinning av förpackningar är ett område som kommer att bli allt viktigare för att lösa framtidens miljö- och klimatutmaningar. Inom EU ska 85% av all kartong återvinnas 2030, vilket innebär att varumärkesägare söker förpackningslösningar som är enkla att återvinna, med så få materialkombinationer som möjligt. Läs mer på sidorna 9–10.

### Förpackningskartong för premiumprodukter

Förpackningskartong står för 11% (10) av divisionens försäljning och fokus ligger på kartong för premiumförpackningar, där förpackningen är en naturlig del av varumärket. Formbarhet, enastående trycktytor med förstklassig färgåtergivning och möjlighet att skapa unikt taktila ytor är egenskaper som varumärkesägare värdesätter i sin strävan att tydligt differentiera sina produkter. Att förpackningen är förnybar och kan återvinnas samt att samtliga våra kartongtyper är så starka att vikten kan reduceras utan att förpackningens prestanda påverkas är en konkurrensfördel i och med konsumenternas ökade miljömedvetenhet och fokus på hållbarhet. Den kraftigt ökande e-handeln är ytterligare en faktor som driver efterfrågan på attraktiva kvalitetsförpackningar, där såväl hållbarhetsintrycket som den visuella ”unboxing experience” påverkar konsumenternas upplevelse av varumärket. Billerud-Korsnäs erbjuder specialistkunskap och avancerad labbtröstning för att hjälpa varumärkesägare, förpackningstillverkare



”Vår redan ledande position har stärkts ytterligare med vår nya maskin i Gruvön. Från produktionsstarten i juni till årets slut producerade KM7 över 90 000 ton white top kraftliner och cup stock. Nästa steg i upprampningen är att börja producera bestrukna material och att inleda certifieringen av material för vätskekartong tillsammans med våra kunder.”

**Mikael Andersson**  
Executive Vice President Division Board

### Nyckeltal

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning	13 692	12 679
varav vätskekartong	7 583	7 154
varav förpackningskartong	1 467	1 279
varav fluting och liner	3 626	3 412
Rörelsens kostnader, netto	-11 706	-10 223
<b>EBITDA</b>	<b>1 986</b>	<b>2 456</b>
<i>EBITDA-marginal</i>	<i>15%</i>	<i>19%</i>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>811</b>	<b>1 469</b>
<i>Rörelsemarginal</i>	<i>6%</i>	<i>12%</i>
<i>Avkastning på sysselsatt kapital</i>	<i>5%</i>	<i>10%</i>
Försäljningsvolym, kton	1 815	1 720

### Fokus 2020

- Säkerställa upprampning av KM7 i Gruvön
- Säker och stabil produktion
- Minskade rörliga och fasta kostnader
- Dra affärsmässiga fördelar av en stark produktportfölj och sätta en ny marknadsstandard
- Fortsätta att skapa kundvärde från fiber till förpackning
- Snabbt möta ökade regulatoriska krav på förpackningar på prioriterade tillväxtmarknader

## Produktionsanläggningar

## Produktionssplit 2019

**Gruvön**

Producerar liner, fluting, cup stock, vätskekartong och formbart papper. Under det första halvåret 2019 producerades även kraftpapper och säckpapper. Anläggningens nya kartongmaskinen KM7, som är under upprampning, har ökat anläggningens kapacitet. I Gruvön finns ett utvecklingscenter med expertkunskap inom förpackningsoptimering.

**870 000**  
ton/år är kapaciteten  
Cirka 850 anställda

Fluting och liner: 63%  
Vätskekartong: 13%  
Cup stock: 5%  
Kraftpapper: 1%  
Säckpapper: 1%  
Avsalumassa: 17%

**Gävle**

Producerar vätskekartong och white top kraftliner, det yttre tryckbara lagret på kartonger av wellpapp. Varje dag produceras material till 200 miljoner dryckesförpackningar (enportionsstorlek) i anläggningen, vilket betyder att var fjärde portionsdryck i världen använder vätskekartong tillverkad hos BillerudKorsnäs i Gävle.

**755 000**  
ton/år är kapaciteten  
Cirka 740 anställda

Vätskekartong: 83%  
Fluting och liner: 9%  
Avsalumassa: 8%

**Frövi/Rockhammar**

Producerar vätskekartong och förpackningskartong. I Rockhammar produceras oblekt och blekt CTMP<sup>1</sup> för leverans i balad form till Frövi. I Frövi/Rockhammar finns dessutom ett utvecklingscenter och laboratorium med expertishjälp inom förpackningsoptimering, trycksupport och konverteringssupport.

**500 000**  
ton/år är kapaciteten  
Cirka 580 anställda

Vätskekartong: 69%  
Förpackningskartong: 31%

<sup>1</sup> Kemitermomekanisk massa.

och kreativa designbyråer att ta sina idéer till konkurrenskraftiga, unika förpackningslösningar.

**Fluting och liner i världsklass**

Nyfiberbaserad fluting och liner står för 26% (27) av Division Boards försäljning och säljs till wellpappstillverkare som efterfrågar starka, lätta och rena material som står emot krävande transportförhållanden genom hela leveranskedjan. Rena förpackningsmaterial som tillverkas av 100% nyfiber uppfyller även nationell lagstiftning eller rekommendationer för kontakt med livsmedel som exempelvis FDA i USA och BfR i Tyskland.

Under året lanserade vi ytterligare en vit kraftliner, Pure Performance, som med en exceptionell styrka och hållbarhet över tid klarar konstant belastning även under tuffa klimatförhållanden.

**Marknad och position**

Marknaden för vätskekartong är stabil även under tider av ekonomisk nedgång. I detta segment är BillerudKorsnäs en

av de ledande materialtillverkarna. Efterfrågan är till viss del beroende på att vi, tillsammans med våra kunder, som vi har långsiktiga relationer med, hittar nya användningsområden och applikationer för materialet. På utvecklingsmarknader ökar efterfrågan till följd av urbanisering och i takt med att en sammanhållen livsmedelskedja etableras.

Den globala efterfrågan på högkvalitativ förpackningskartong bedöms fortsätta växa, och geografiskt är Syd- och Sydostasien de snabbast växande marknaderna. Den största tillväxten förväntas komma från vår vita förpackningskartong, som används i premiumförpackningar för produkter inom hälso- och skönhetsvård, kosmetika, lyxdrycker och konfekt. Vi ser också potential att växa på den amerikanska marknaden för högkvalitativ förpackningskartong, en marknad där vi idag har en relativt liten andel av vår försäljning.

På den globala marknaden för fluting och liner är BillerudKorsnäs en nischaktör inom de högkvalitativa produktsegmenten halvkemisk fluting och vit kraftliner.

Division Board säljer

Användningsområden

**Vätskekartong**

Vätskekartong används främst i livsmedelsförpackningar till drycker och flytande livsmedel.

*Konkurrens:* Nyfiberbaserad vätskekartong konkurrerar främst med plast men även andra förpackningsmaterial.

*Andra stora tillverkare:* Stora Enso och Klabin.

Long-life ambient<sup>1</sup>  
**#1**  
globalt

Alla förpackningstyper  
**#2**  
globalt



- Mjölk
- Juice
- Sportdrycker
- Smoothies
- Konserverade livsmedel som krossade tomater, bönor och såser

**Förpackningskartong**

Förpackningskartong används till produkter inom premiumsegment, där förpackningen ofta är en del av varumärkets image. Material och ytor som möjliggör unik design och grafik, tryckhållfasthet, flexibilitet och fuktresistens är exempel på funktionalitet som efterfrågas.

*Konkurrens:* Andra förpackningsmaterial, främst plast.

*Andra stora tillverkare:* Iggesund och Metsä Board.

Helvit nyfiberbaserad liner  
**#2**  
Europa

Bestruken nyfiberbaserad liner  
**#1**  
Europa



- Exklusiv dryck
- Parfym
- Skönhets- och hälsovårdsprodukter
- Konfektyr
- Hushållsprodukter och industriella varor inom premiumsegmentet
- Modeartiklar
- Mat inom premiumsegmentet

**Fluting och Liner**

Fluting är det vågiga skiktet i wellpapp som används för såväl ömtåliga som tunga industriprodukter samt för i livsmedelsförpackningar. Liner används i förpackningskartong och är det yttre tryckbara lagret på kartonger av wellpapp.

*Konkurrens:* Returfiberbaserad fluting och andra material av plast och trä konkurrerar med nyfiberbaserad fluting. Inom liner kommer konkurrensen från returfiberbaserad bestruken och obestruken white top testliner.

*Andra stora tillverkare:* Mondi och Metsä Board.

Nyfiberbaserad NSSC<sup>2</sup> fluting  
**#1**  
Europa

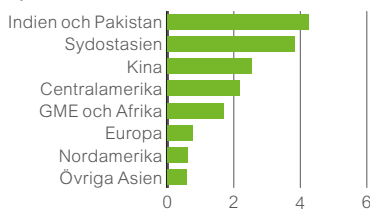


- Fukt och grönsaker
- Exklusiv dryck
- Skönhets- och hälsovårdsprodukter
- Konfektyr
- Tung komponenter till bilindustri, vitvaror och elektronik
- Hemelektronik
- Sekundär eller butiksförpackningar för konsumentvaror

<sup>1</sup> Förpackningar med lång hållbarhetstid i rumstemperatur.  
<sup>2</sup> NSSC är en halvkemisk massa som är råvara för fluting.

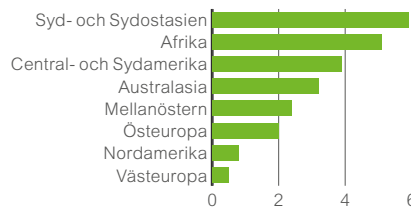
**Årlig uppskattad tillväxt i efterfrågan på vätskekartong**

Årlig volymtillväxt 2016–2024<sup>1</sup>, %



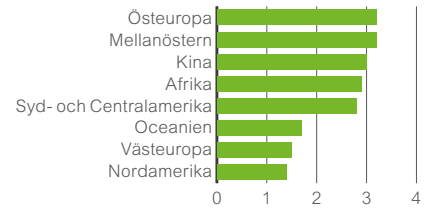
**Årlig uppskattad tillväxt i efterfrågan på förpackningskartong**

Årlig volymtillväxt 2017–2022<sup>2</sup>, %



**Årlig uppskattad tillväxt i efterfrågan på wellpappmaterial (fluting och liner)**

Årlig volymtillväxt 2016–2030<sup>3</sup>, %



<sup>1</sup> BillerudKorsnäs analys, Pöry, Vision Hunters, Zenith. <sup>2</sup> Smithers: The Future of Folding Cartons to 2022. <sup>3</sup> Pöry: World Paper Market 2017.

# Stark position och nya affärsmöjligheter

Med en stark marknadsposition och vårt världsledande MG-center i Skärblacka finns goda förutsättningar för att fortsätta skapa värde för våra kunder, lansera nya produkter med ett högt förädlingsvärde och därmed optimera produktmixen.

Inom Division Paper producerar vi nyfiberbaserat och högkvalitativt kraftpapper och säckpapper, för en mängd applikationer inom såväl konsumentnära segment som för industrin. Våra två största anläggningar, Skärblacka och Karlsborg, är integrerade vilket betyder att de har egen massatillverkning, medan våra anläggningar i Jakobstad och Beetham är renodlade pappersbruk.

Med investeringen i anläggningen i Skärblacka under 2018 har vi etablerat ett världsledande center för maskinglättat (MG) papper, som används till medicinska och livsmedelsförpackningar med höga krav. Satsningen innebar en spektakulär flytt av en av de största MG-maskinerna i världen från vår tidigare anläggning i Tervasaari till Skärblacka. Maskinen är nu integrerad med massaproduktionen, vilket ger lägre produktionskostnader. Dessutom investerades i starkt kapacitet för ytbehandling på en befintlig maskin i Skärblacka under 2018. Med totalt tre maskiner och två nya utvecklings- och testlaboratorier är satsningen komplett och möjliggör förbättrad funktionalitet som stärker vårt erbjudande. Kundens respons vad gäller materialets egenskaper har varit mycket positiv och under 2019 har nya barriärbelagda produkter med ett högre förädlingsvärde introducerats.

Under året stärktes också vår produktionsplattform i och med att vår anläggning Beetham erhöll det strategiska cer-

tifikatet ISO 22000 för livsmedelssäkerhet, något som är en konkurrensfördel vid försäljning av premiumpapper till livsmedelsförpackningar och förpackningar för hälso- och sjukvårdsindustri. Vidare fick anläggningen i Karlsborg tillstånd för ökad produktionskapacitet. För att få tillståndet krävdes att förbättringar uppnåddes avseende miljöpåverkan, utsläppsminskningar och riskreducering i produktionen.

## Årets resultat

Nettoomsättningen minskade med 4% jämfört med föregående år främst till följd av minskade volymer, en mindre fördelaktig produktmix samt lägre massapriser. EBITDA minskade med 21% jämfört med föregående år. Resultatförsmärningen var ett resultat av lägre efterfrågan, en mindre gynnsam produktmix och högre fiberkostnader.

## Kraftpapper med framtidstro

Kraftpapper står för omkring 43% (42) av Division Papers försäljning och vi är verksamma inom såväl maskinglättat (MG) papper som machine finished (MF) papper. Våra papperskvaliteter används till allt från förpackningar av torra livsmedel, medicinska förpackningar och bärkassar till skyddspapper inom industrin. Livsmedelsförpackningar och medicinska förpackningar ställer särskilt stora krav på materialets livsmedelssäkerhet, renhet och flexibilitet.

Division Paper tillverkar och säljer högpresterande kraft- och säckpapper av premiumkvalitet till utvalda segment inom industri, medicinsk utrustning och konsumentsektorn. Användningsområden är framför allt torra livsmedel, medicinska applikationer och byggindustri. Materialet säljs främst till förpackningstillverkare. Överskott av pappersmassa säljs till en extern marknad.

0–2%  
är tillväxtmålet per år

33%  
av nettoomsättningen  
(MSEK 8 142)

1 196  
MSEK, EBITDA



I samband med satsningen på Skärblacka som ett världsledande MG-center har två nya laboratorier inrättats, ett mikrobiologiskt labb och ett labb för förpackningsutveckling. Vi bedömer att dessa kommer att ha stor betydelse för våra kunders affärer och vår egna globala konkurrenskraft. I det nya mikrobiologiska labbet kan vi kontrollera nivån av mikroorganismer och säkerställa att våra produkter optimeras för medicinska förpackningar, där renhet är av största vikt. Det nya labbet för förpackningsutveckling, där vi kan undersöka hur våra pappers egenskaper påverkar kundernas konverteringsprocesser, förbättrar våra möjligheter att snabbt utveckla såväl nya som befintliga produkter.

Under året har vi utvecklat Xpression E-Com, en papperskvalitet speciellt designad för tillverkning av starka postorderpåsar till aktörer inom e-handel. De förnybara påsarna har potential att ersätta engångspåsar i plast eller skrymmande wellpapplådor som ofta används idag. Det nya kraftpappret fungerar i befintliga konverteringsmaskiner och påsarna har utvecklats tillsammans med en maskintillverkare. De finns antingen i vitt, för goda tryckegenskaper, eller brunt, för de varumärkesägare som föredrar ett naturligt utseende.

En annan produktutveckling som lanserades i slutet av 2019 är Repel Pure, ett fettresistent och flourfritt kraftpapper som kan användas till livsmedel som till exempel pommes frites och hamburgare. Repel Pure kan ersätta andra fettresistenta pappersprodukter med flourbarriär och är bra för miljön då dess växtbaserade barriär till skillnad från flour är helt nedbrytbar i naturen.



”Vårt fokus ligger på att maximera kundvärdet genom både nya produkter och nya tillämpningar. Under det andra halvåret försvagades marknadsvillkoren inom vissa segment, särskilt vad gäller säckpapper. När efterfrågan minskar anpassar vi vår produktion och fokuserar på effektivitetsåtgärder.”

**Helene Biström**  
Executive Vice President Division Paper

#### Nyckeltal

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning	8 142	8 523
varav säckpapper	2 918	3 279
varav kraftpapper	3 504	3 586
Rörelsens kostnader, netto	-6 946	-7 007
<b>EBITDA</b>	<b>1 196</b>	<b>1 516</b>
<i>EBITDA-marginal</i>	<i>15%</i>	<i>18%</i>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>752</b>	<b>1 090</b>
<i>Rörelsemarginal</i>	<i>9%</i>	<i>13%</i>
<i>Avkastning på sysselsatt kapital</i>	<i>14%</i>	<i>20%</i>
Försäljningsvolym, kton	882	941

#### Fokus 2020

- Utveckla kundvärdet
- Säker och stabil produktion
- Effektivisera kostnadsbasen
- Ta vara på affärsmöjligheter där säck och kraftpapper kan ersätta plast

Produktionsanläggningar	Produktionssplit 2019	
	<p><b>Skärblacksa</b>            Producerar högkvalitativt vitt maskinglättat kraftpapper, brunt säckpapper, fluting och avsalumassa. Dessutom finns två laboratorier med expertis inom barriärer och olika typer av försegling, för utveckling av förpackningar för livsmedel och medicinska produkter.</p>	<p><b>460 000</b>            ton/år är kapaciteten            Cirka 670 anställda</p> <p>Säckpapper: 34%            Kraftpapper: 26%            Fluting: 22%            Avsalumassa: 18%</p>
	<p><b>Karlsborg</b>            Producerar kraftpapper och säckpapper samt avsalumassa. Dessutom finns förpackningsutvecklingscenter som erbjuder värdeskapande expertis och tjänster inom optimering av massa samt utveckling av påsar och säckförpackningar.</p>	<p><b>335 000</b>            ton/år är kapaciteten            Cirka 380 anställda</p> <p>Säckpapper: 28%            Kraftpapper: 6%            Avsalumassa: 66%</p>
	<p><b>Jakobstad</b>            Producerar kraft- och säckpapper. I Jakobstad produceras även avancerade och högpresterande papperskvaliteter till en mängd olika tekniska applikationer som exempelvis slippapper, rull- och reamförpackning.</p>	<p><b>200 000</b>            ton/år är kapaciteten            Cirka 120 anställda</p> <p>Kraftpapper: 77%            Säckpapper: 23%</p>
	<p><b>Beetham</b>            Producerar papper för förpackning av medicinsk utrustning, livsmedelsförpackningar och andra typer av industriella applikationer. Specifika tillämpningar inkluderar fettåligt papper för snabbmatsindustrin och sterilt barriärpapper med direkt tätning.</p>	<p><b>45 000</b>            ton/år är kapaciteten            Cirka 160 anställda</p> <p>Kraftpapper: 100%</p>

### Hållbara säckpapper i flera bemärkelser

Säckpapper står för 36% (38) av Division Papers försäljning och vi förser våra kunder med både brunt och vitt säckpapper. Hög styrka i kombination med tøjbarhet är en viktig konkurrensfördel, då säckarna ska tåla alla miljöer och vara motståndskraftiga mot såväl klimat som tuff hantering. Det bruna säckpappret används främst till byggmaterial som till exempel cementsäckar. Det vita säckpappret används bland annat till byggvaror på den europeiska konsumentmarknaden och till djurfoder. Bra tryckbarhet är en fördel med det vita säckpappret.

Vårt Packaging Development Center i Karlsborg är en viktig kugge för att utveckla nya förpackningslösningar som baseras på våra förnybara säckpapperskvaliteter. Genom avancerade tester, simuleringar och analyser kan både design och funktionalitet förbättras. Bland våra befintliga produkter finns till exempel vår prisbelönta D-Sack®, en upplösningsbar säck för cement och andra byggmaterial, som har en klimatpositiv påverkan. QuickFill® är ett annat exempel på säckpapper, vars extrema styrka och porositet möjliggör en övergång till

färre lager av papper och höghastighetskonvertering. Säckar tillverkade av QuickFill kombinerar hög styrka och snabb avluftning i fyllningsprocessen. Detta möjliggör hög fyllningshastighet samtidigt som svinnnet minimeras.

### Marknad och position

Efterfrågan på kraftpapper drivs främst av demografiska förändringar som innebär att fler varor behöver förpackas och distribueras in till städerna. BillerudKorsnäs är en av världens ledande kraftpappersproducenter. Där kraftpapper används kommer den främsta konkurrensen från plastförpackningar och i många fall är det möjligt att ersätta plasten genom att introducera nya användningsområden för kraftpapper. Den ökade medvetenheten om hållbarhet och skärpta regelverk vad gäller exempelvis plastanvändning ökar efterfrågan på hållbara förpackningslösningar som är koldioxidsnåla, återvinningsbara och cirkulära.

Även efterfrågan på säckpapper drivs av megatrender som urbanisering, främst på tillväxtmarknader utanför Europa. BillerudKorsnäs är en av många aktörer på den globala

Division Paper säljer

Användningsområden

**Kraftpapper**

Kraftpapper används främst i förpackningar av medicinsk utrustning och livsmedelsförpackningar avsedda för användning med mycket höga krav på renhet, tryckbarhet, steriliseringsförmåga, flexibilitet och styrka.

*Konkurrens:* Främsta konkurrensen kommer från förpackningslösningar i plast.

*Andra stora tillverkare:* Mondi och Heinzl Papier.

#2  
Globalt

#1  
Europa



- Torra livsmedel som till exempel mjöl, socker och gryn
- Bärkassar
- Medicinska förpackningar
- Flexibla och formbara förpackningar
- Skyddspapper för stål
- Brödpåsar
- Smörpapper
- Release liner till hygienprodukter

**Säckpapper**

Hög hållfasthet är en förutsättning för att konkurrera på denna marknad. Säckpappret kan fyllas utan att det spricker eller skapar damm, vilket förutom att skydda innehållet också bidrar till en ren och hälsosam arbetsmiljö.

*Konkurrens:* Främst säcklösningar av plast och bulkdistribution.

*Andra stora tillverkare:* Mondi och Segezha.

#2  
Globalt

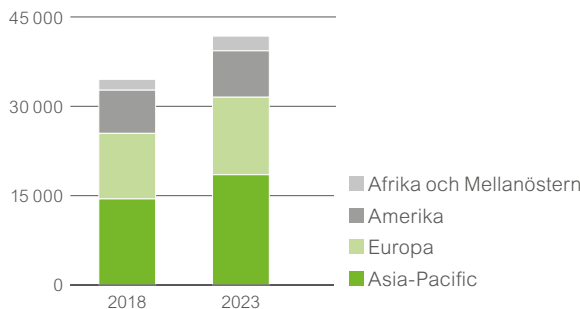


- Byggmaterial (exempelvis cement)
- Industrimineraler
- Kemikalier
- Livsmedel
- Djurfoder

marknaden för brunt säckpapper, medan vi är en av de ledande leverantörerna av vitt säckpapper i Europa. Säckpappersmarknaden påverkas delvis av bygginvesteringar där makroekonomiska faktorer som utvecklingen av räntor och fastighetspriser spelar in. I Europa har renoveringstrenden

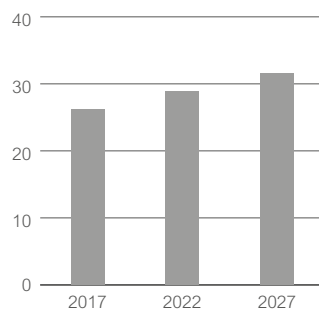
bland konsumenterna haft en positiv påverkan på efterfrågan och genomgående är den ökade miljömedvetenheten hos konverterare, varumärkesägare och konsumenter en drivkraft där säckpapprets fördelar är stora jämfört med material som inte är nedbrytbara.

Uppskattad tillväxt konsumtionsvärde av säck- och kraftpapper i matsektorn<sup>1</sup> MUSD



<sup>1</sup> Smithers: The Future of Sack and Kraft Paper to 2023.

Uppskattad global efterfrågan på industriellt säckpapper<sup>1</sup> miljarder säckar



<sup>1</sup> Freedonia: Global Sack Kraft Paper, 2018.

# Kunskap om lösningar skapar tillväxt

Vår samlade kunskap om funktionella och hållbara förpackningslösningar gör oss väl rustade att utveckla affärer och skapa värde längre fram i värdekedjan.

Division Solutions fokuserar på försäljning av förpackningslösningar med ett stort inslag av tjänster och affärsutveckling. I divisionen ingår Managed Packaging, som erbjuder skräddarsydda förpackningslösningar och tjänster för globala varumärkesägare och detaljhandelskedjor med produktion i Asien. Övriga Solutions tar fram optimerade förpackningslösningar för varumärkesägare i nära samarbete med maskintillverkare och konverterare.

Divisionen bildades 2018 och under det gångna året har vi fortsatt att utveckla erbjudandet för varumärkesägare. Utgångspunkten är att tillvarata BillerudKorsnäs samlade kompetens inom hållbara och funktionella förpackningslösningar, där vi ser stora tillväxtpotentialer framöver. För de kommande åren väntas tillväxten komma från nya kunder till Managed Packaging, utveckling av nya erbjudanden för varumärkesägare samt tilläggsförvärv av verksamheter inom närliggande områden.

## Årets resultat

Nettoomsättningen ökade med 1% jämfört med föregående år, främst drivet av positiva valutaeffekter och en förbättrad försäljningsmix. EBITDA ökade till MSEK 64 (14). Resultatet stärktes av en förbättrad försäljningsmix och positiva valutaeffekter. Ett gynnsamt utfall av ett reklamationsärende som uppkom 2018 hade också en positiv påverkan.

## Helhetslösningar för globala varumärken

Managed Packaging står för huvuddelen av divisionens försäljning. Våra kunder har behov av effektiva förpackningslösningar och via vår kompetens inom förpackningsdesign utvecklar vi optimerade lösningar för lägre resursutnyttjande, både av material och transportarbete. Vi skapar transparens och kontroll över hela förpackningskedjan, samt förenklar varumärkesägarnas arbete genom att agera som deras enda kontaktpunkt i förpackningsfrågor i ett komplext produktionssystem. Generellt kan förpackningslösningarna delas in i transportförpackningar, som optimeras för att reducera transport- och hanteringskostnader, och konsumentförpackningar, där förpackningen också utgör en del av varumärket.

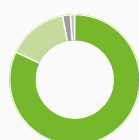
Managed Packaging har en stark position inom kundsegmenten kläder och skor och har drygt 80 produktionspartners i Kina, Vietnam, Indonesien, Kambodja, Bangladesh och Indien. Det stora produktionsnätverket är en styrka då det möjliggör hantering av komplexa program över ett stort geografiskt område, vilket är unikt för BillerudKorsnäs. Kvalificering och granskning av våra förpackningsleverantörer garanterar att kunderna får rätt material och att det är producerat på ett ansvarsfullt sätt. Efterlevnad och ansvarstagande är viktiga aspekter i kundernas varumärkesskydd och vi arbetar ständigt med att stärka detta område ytterligare. Läs mer på sidan 44.

Division Solutions möter varumärkesägarnas ökande krav på hållbara och effektiva förpackningslösningar och -system. Inom Managed Packaging erbjuds tjänster kring skräddarsydda förpackningslösningar, medan övriga Solutions fokuserar på försäljning av innovativa förpackningslösningar med stort kunskapsinnehåll. Kunderna inom Division Solutions är till största delen varumärkesägare.

**15–25%**  
är tillväxtmålet per år

**4%**  
av nettoomsättningen  
(MSEK 990)

**64**  
MSEK, EBITDA



Nettoomsättning per geografisk fördelning, %

- Asien, 82
- Europa, 15
- Amerika, 2
- Oceanien, 1



En förutsättning för lönsam tillväxt i en verksamhet som spänner över tre kontinenter är effektiva processer och verktyg, där våra team i Europa, USA och Asien utnyttjar gemensam infrastruktur och hanterar tidskillnader på ett effektivt sätt. Bland annat har BillerudKorsnäs tre utvecklingscenter, där den värdeskapande förpackningsdesignen oftast görs i Portland och Gruvön. Vårt kinesiska utvecklingscenter i Shenzhen erbjuder också designmöjligheter, expertis inom förpackningsprestanda och högteknologisk utrustning, men har en särskild roll i att justera och slutföra designen, optimera materialspecifikationer och maximera produktionseffektivitet. Shenzhen ligger även geografiskt närmare tillverkarna av produkterna och de lokala förpackningsleverantörerna.

### Framtidens förpackningssystem som utmanar plast

I övriga Solutions utvecklar och säljer vi främst nyfiberbaserade förpackningslösningar och förpackningssystem som är optimerade för varumärkesägare och framtagna i tätt samarbete med maskintillverkare och konverterare. Efterfrågan på hållbara och innovativa förpackningslösningar ökar och drivs främst av konsumenternas ökade medvetenhet om hållbarhet samt demografiska förändringar på tillväxtmarknader liksom en växande ”on-the-go”-kultur inom mat och dryck.

#### FibreForm®

Den största delen av övriga Solutions försäljning är relaterad till FibreForm, som är ett förnybart, biologiskt nedbrytbart och livsmedelssäkert papper med extraordinär tøjbarhet. Materialets egenskaper möjliggör unika förpackningar i olika former, med möjlighet till en tio gånger djupare prägling än vanligt papper. Det är också kallformbart vilket innebär lägre



”Vi utvecklar ständigt våra erbjudanden av funktionella och hållbara förpackningslösningar för varumärkesägare och ser goda möjligheter att öka tillväxten såväl organiskt som via förvärv. Genom att prioritera utvalda marknadssegment och en optimering av kundportföljen säkerställer vi en lönsam tillväxt.”

**Anders Lundin**  
Executive Vice President Division Solutions

### Nyckeltal

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning	990	980
varav Managed Packaging	822	839
varav Solutions Övrigt	168	141
Rörelsens kostnader, netto	-926	-966
<b>EBITDA</b>	<b>64</b>	<b>14</b>
<i>EBITDA-marginal</i>	<i>6%</i>	<i>1%</i>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>54</b>	<b>1</b>
<i>Rörelsemarginal</i>	<i>5%</i>	<i>0%</i>

### Fokus 2020

- Utökat samarbete med varumärkesägare
- Tillväxt för Managed Packaging genom nya kunder
- Fortsatt kommersialisering av nya applikationer för FibreForm
- Utvärdering av potentiella förvärv

U-bend straw är ett förnybart alternativ med potential att ersätta konventionella plast-sugrör.

energiförbrukning i konverteringen jämfört med plast. En livscykelanalys visar att FibreForm har 71% lägre koldioxidutsläpp jämfört med konventionella alternativ som oftast är plast. FibreForm kan användas för många olika applikationer och ofta kan förpackningstillverkare använda sina befintliga förpackningsmaskiner.

- Under de senaste åren har kunder inom livsmedel och konsumentvaror, som tidigare saknat förnybara material för djupdragning, tillverkat tråg och blisterförpackningar av FibreForm.
- Under 2019 registrerade BillerudKorsnäs, i samarbete med The Paper Straw Company, ett patent för U-Bend Straw, ett papperssugrör gjort i FibreForm. U-Bend Straw kan böjas 180 grader och användas i dryckesförpackningar för exempelvis juice.
- Under året introducerade vi för brittiska dagligvarukedjor en återanvändbar bärkasse i FibreForm som med sin styrka klarar en vikt upp till 27 kg.

#### Sealed Paper Packaging

Förpackningssystemet Sealed Paper Packaging, med BillerudKorsnäs material Axello ZAP erbjuder ett effektivt alternativ till förpackningar i plast för torra livsmedel. Sealed Paper



Packaging med Axello ZAP används bland annat till pastaförpackningar i Europa. Pappersförpackningen är klimatsmart, återvinningsbar samt damm- och insektstätt.

Enligt en livscykelanalys ger Axello ZAP-förpackningar 65 % lägre koldioxidutsläpp jämfört med motsvarande plastförpackning. Konceptet lanserades 2016 i samarbete med Bosch Packaging Technology. Vårt kraftpapper Axello ZAP är skräddarsytt för att matcha ZAP-modulen från Bosch och papprets naturliga styrka, töjbarhet och ytegenskaper passar utmärkt att köras i den krävande VFFS-processen (Vertical Form, Fill and Seal).

#### Nya innovativa lösningar

Genom dotterbolaget BillerudKorsnäs Venture investerar vi i lovande innovationsbolag inom förpackningslösningar som kan växa vårt erbjudande. En accelererad innovationstakt är en av våra strategiska prioriteringar där vi driver arbetet med en helhetssyn på förpackningar, för att tillsammans med andra aktörer och partners hitta klimatsmarta lösningar. Med ett långsiktigt engagemang stöttar vi portföljbolagen i utveckling och kommersialisering, där vår kunskap inom förpackningar, kommersiell räckvidd och teknisk kapacitet kan bidra.

Det samägda bolag som har bildats mellan BillerudKorsnäs och flaskstillverkaren ALPLA, Paboco®, är en sådan investering. Paboco ska utveckla och kommersialisera pappersflaskan. Varumärkena Coca-Cola, Absolut, Carlsberg och L'Oréal är med på denna utvecklingsresa.

En annan investering är företaget Kezzler, som är inriktat på digitaliserad paketering. Kezzler har utvecklat en mjukvara som ger förpackningar en unik kod, vilket möjliggör en mängd tillämpningar för transparens i logistikflöden samt kommunikation mellan varumärkesägare och konsumenter.



## Prisbelönt förpackningslösning ersätter plast

Varje år säljs omkring 350 miljoner tennisbollar i världen, varav de flesta förpackas i plast. När Wilson utvecklade en ny tennisboll ville de samtidigt skapa en mer hållbar förpackningslösning. Efter 18 månaders samarbete med ett team från Managed Packaging, har Wilsons nya tennisbollar en förpackningslösning helt baserad på nyfiber och tillverkad i Frövi. Förpackningslösningen tog hem en andraplats i Dieline Awards, i kategorin Plastic-Free.

# Ett cirkulärt och hållbart samhälle som drivande affärsidé

BillerudKorsnäs syfte är att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid. Det gör vi genom att driva ett proaktivt hållbarhetsarbete som ökar vår förmåga att ta ansvar genom hela värdekedjan, skapa ökat kundvärde och bidra till omställningen mot en cirkulär ekonomi baserad på förnybar och återvinningsbar råvara.



## SYFTE

## Vi utmanar konventionella förpackningar för en hållbar framtid

## Fokusområden

- avgörande för vår framtida konkurrenskraft

- Klimatpåverkan
- Framtidens material
- Hållbar innovation
- Säkerheten först

Läs mer på sidorna 36–39 


## Hållbarhetsfundament

– grunden för en hållbar och ansvarstagande värdekedja

- Hållbar skogsråvara
- Ansvarfull leverantörskedja
- Engagerade arbetsplatser
- Resurseffektiv produktion
- Samhällsengagemang
- Ansvarfullt företagande

Läs mer på sidorna 40–51 

### Fyra fokusområden tydliggör riktningen

I samband med det koncernövergripande strategiarbetet (läs mer på sidorna 13–20 ), gjordes en översyn av våra mest väsentliga hållbarhetsfrågor. I det arbetet identifierades fyra fokusområden, som alla är strategiskt avgörande för vår framtida konkurrenskraft och för vår förmåga att göra verklig skill-

nad. Fokusområdena stöds av ett löpande hållbarhetsarbete som rymmer en mängd fundamentala hållbarhetsfrågor som vi på alla sätt måste hantera, följa upp och rapportera kring. Under 2020 kommer vi ta fram uppdaterade hållbarhetsmål.

Klimat- och övriga hållbarhetsfrågor ligger högt på den globala agendan och genererar mängder av gröna investeringar, grön teknikutveckling och politiska initiativ som ska bidra till en hållbar omställning. Allt detta gynnar oss och våra hållbara förpackningslösningar. För 2019 utsågs BillerudKorsnäs till ledande inom kategorin Containers & Packaging och ingår i Dow Jones Sustainability World Index (DJSI) som ett av de 10% mest hållbara bolagen i världen.

Många utmaningar kvarstår dock, inte minst vad gäller att motverka klimatförändringarna och att möjliggöra omställningen till en cirkulär ekonomi baserad på förnybara och återvinningsbara råvara. BillerudKorsnäs har valt att möta

utmaningarna genom att agera som en av föregångarna inom den globala förpackningsindustrin. Med utgångspunkt i Parisavtalets målsättning har vi antagit ett vetenskapligt grundat klimatmål inom ramen för initiativet Science Based Targets (läs mer på sidan 36), för att aktivt bidra till att begränsa den globala uppvärmningen till helst under 1,5 grader.

Cirkulär ekonomi är på många sätt en nyckel till en resursnål, mer klimatvänlig och hållbar ekonomi. Behoven av hållbara cirkulära lösningar växer därför snabbt. Med målsättningen att skapa nya lösningar för en klimatneutral ekonomi stärker nu BillerudKorsnäs den strategiska kopplingen mellan innovation och cirkulär ekonomi.

### Vårt bidrag till Agenda 2030

På BillerudKorsnäs är vi övertygade om att vi kan bidra till lösningarna på flera av de stora globala utmaningarna. Vi är unikt positionerade att driva omställningen mot en klimatneutral och cirkulär framtid baserad på förnybara och återvinningsbara resurser. Vi ser FN:s globala mål som ett ramverk för framtiden som ger oss möjlighet att anpassa vår affärsmodell och vårt värdeskapande med sikte på år 2030.

Med utgångspunkt i vår strategi och verksamhet har vi valt ut sex globala mål och ett antal konkreta delmål som visar var vi har störst möjlighet att påverka, skapa långsiktigt värde och driva branschens omställning. Målen är integrerade i vår strategi och följs upp genom koncernens hållbarhetsmål.

Läs mer om delmålen och hur vi maximerar vårt positiva bidrag och minimerar vår negativa påverkan – både lokalt och globalt – inom respektive hållbarhetsavsnitt på följande sidor.



8.5, 8.6, 8.7, 8.8



9.2, 9.4, 9.5



12.2, 12.3, 12.4, 12.5, 12.6



13.1



14.1



15.2, 15.5

# Klimatpåverkan

Att motverka klimatförändringarna är vår tids stora ödesfråga. BillerudKorsnäs ambitiösa klimatmål för 2030 respektive 2050 tydliggör hur vi ämnar ta vårt ansvar för att bidra till omställningen mot ett klimatneutralt samhälle.

## Mål 2030<sup>1</sup>

	Mål	Utfall
Scope 1 och 2: Minskning av de totala utsläppen av växthusgaser från produktion och köpt energi, %	59	3
Scope 3: Minskade utsläpp av växthusgaser från källor ej ägda eller kontrollerade av BillerudKorsnäs, %	30	28

<sup>1</sup> Basåret är 2016, utfall visar minskningen i förhållande till basåret och målet är till år 2030.

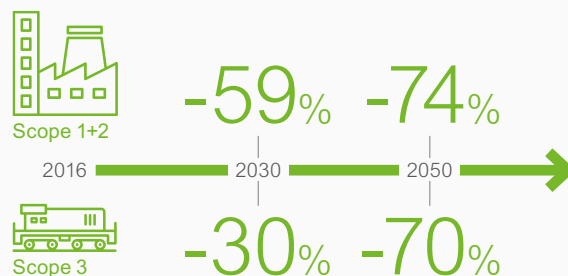
Att minimera de fossila koldioxidutsläpp som uppstår genom värdekedjan är en avgörande strategisk prioritering för BillerudKorsnäs. Vårt utgångsläge är fördelaktigt då våra produkter är tillverkade av förnybar fiber från skogsråvara. Förnybara förpackningsmaterial och -lösningar ökar även våra kunders möjligheter att minska sin klimatbelastning genom att ersätta material baserade på fossil plast, aluminium och glas. Med smarta lösningar minskar vi även luften i förpackningarna, och möjliggör därmed ett bättre nyttjande av transportutrymmet med minskade utsläpp som positiv effekt.

Förpackningar som bevarar innehållet väl, minskar svinn och möjliggör effektiv återvinning av materialet, ökar dessutom konsumentens möjlighet att bidra till en mer hållbar utveckling. Det gör att vår affär kan bidra till minskat fossilberoende och omställningen till ett klimatneutralt samhälle.

## Ambitiösa klimatmål för att motverka klimatförändringar

2017 tog BillerudKorsnäs beslut om ett antal långsiktiga klimatmål med sikte på 2030 och 2050 i enlighet med Science Based Targets. Syftet är att driva arbetet med minskade utsläpp i den takt som krävs för att motverka klimatförändringarna. Under 2019 var vårt klimatavtryck en viktig del av utvärderingen av våra strategiska prioriteringar. Arbetet kommer fortsätta under 2020 för att i detalj analysera vilka åtgärder och investeringar som behöver genomföras fram till 2030. Läs mer om vårt arbete för en fossilfri produktion på sidan 48 och minskad klimatpåverkan från transporter på sidan 44.

## Minskning av växthusgaserna



De uppsatta Science Based Targets är utmanande men ligger fast. Utvecklingen mot 2030 kommer i första hand handla om att successivt minska våra direkta och indirekta utsläpp<sup>1</sup> genom att byta fossila källor till förnybara alternativ. Parallellt kommer framtida möjliga teknikgenombrott kunna få stora direkta effekter för omställningen till ett fossilfritt samhälle.

<sup>1</sup> Scope 1–2; Direkta utsläpp från egen verksamhet och indirekta utsläpp från köpt energi. Scope 3; Indirekta utsläpp från inköp av varor och tjänster, till exempel transporter och kemikalier. För mer information om utfall, se sidan 123.

## Ytterligare steg i arbetet med att hantera klimatrisker

I enlighet med det frivilliga initiativet TCFD:s<sup>1</sup> rekommendationer fortsatte BillerudKorsnäs arbetet under året med att analysera de klimatrisker som klimatförändringar ger upphov till och i finansiella termer kvantifiera deras konsekvenser för koncernens framtida lönsamhet. Sammantaget ger dessa scenarioanalyser viktig input för bolagets strategiska vägval och ökar transparensen för intressenterna att göra en rättvis bedömning av våra långsiktiga möjligheter till lönsam tillväxt. En slutsats av BillerudKorsnäs analys är att de finansiella möjligheterna överstiger riskerna på grund av en beräknad ökad marknadspotential. Läs mer om TCFD på sidan 130.

## Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 9.4, 13.1)

⊕ Vi tar en aktiv roll i arbetet med att ställa om industrin och marknaden till fördel för klimatsmart produktion.

● Papperstillverkning är en energikrävande process, även om vi idag använder 97% förnybara bränslen.

<sup>1</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosures.

# Framtidens material

BillerudKorsnäs är väl positionerat för att driva omställningen till en cirkulär ekonomi. Därför är det prioriterat att bidra till ytterligare förbättringar av förpackningars återvinningsbarhet och en fortsatt utveckling av hållbara alternativ till fossila förpackningsmaterial.

Mål 2019	Mål	Utfall
Andel kunder som anser att BillerudKorsnäs bidrar till en hållbar framtid, %	92	88

Det kommande förbudet mot engångsartiklar av plast<sup>1</sup> tillsammans med krav på en successivt minskad plastmängd i andra artiklar följer av en global vilja att drastiskt minska plastnedskräpningen i naturen och världshaven. För att lösa problemet med plast pekar lagstiftare och andra aktörer på både ökad återvinning och minskad användning av plast. I Sverige är det mindre än 10% av allt uppkommet plastavfall som materialåtervinns till ny plast. Materialåtervinningsgraden av papper är över 70%<sup>2</sup>.

BillerudKorsnäs vill förstärka denna drivkraft genom att lyfta papprets fantastiska möjligheter som substitut till fossilbaserade material, med låg nivå av nedskräpning och hög återvinningsbarhet. Med ambitionen att bidra till såväl kundens affär som att minska deras klimatbelastning och hjälpa dem att bli mer cirkulära, arbetar vi dedikerat för att kontinuerligt förädla och förbättra våra förnybara och biobaserade material.

Varje division ansvarar för sin produktutveckling och därmed för beslut om investeringar, utveckling och lanseringar av produkter och applikationer som stärker våra kunders bidrag till kretsloppssamhället. Ett tydligt bevis på att vi hjälper våra kunder att lösa deras hållbarhetsutmaningar är resultatet från årets kundundersökning. Andelen kunder som anser att vi bidrar till en hållbar framtid är fortsatt hög. Läs mer om vår kundundersökning på sidan 17.

## Framtidens förpackningar ska vara 100% förnybara och återvinningsbara

EU driver på utvecklingen mot en cirkulär ekonomi och med sikte på 2030 ska 85% av allt papper och all kartong återvinnas. Samtidigt har EU satt upp höga mål för att minska klimatpåverkan. För BillerudKorsnäs gäller att på alla sätt möta kundernas behov av förpackningslösningar som svarar upp mot kommande högt ställda krav. Ambitionen är att med vår



En livscykelanalys som jämförde tråg av FibreForm® med konventionella plasttråg visade att FibreForm har upp till 71% lägre koldioxidutsläpp, främst eftersom materialet kräver mindre energi vid tillverkning. Bilden visar kg CO<sub>2</sub>-eq per 1 000 tråg.

djupa expertis om material och förpackningar vidareutveckla våra produkter för att i ännu högre utsträckning kunna ersätta plast, med en låg klimatpåverkan och samtidigt använda så få materialkombinationer som möjligt för att underlätta återvinningen.

## Utvärdering av produkternas miljöprestanda

Ett klimatneutralt samhälle kräver material med minimal miljöpåverkan. På BillerudKorsnäs webbsida<sup>3</sup> finns ett antal livscykelanalyser (LCA) och miljövarudeklarationer (EPD) som ger möjlighet att utvärdera produkternas miljöprestanda närmare och som påvisar skillnaden mellan våra produkter och konventionella förpackningar.

### Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 12.2, 12.3)

👉 Våra produkter och lösningar bygger på förnybara resurser från hållbart brukade skogar. Vi är en global ledare i tillverkningen av förpackningar för livsmedel, och tar ansvar för att hålla mat både säker och färsk under distribution till den globala marknaden.

👎 Den globala återvinningsgraden av papper måste öka. Vår innovation och kunskap är nyckeln för att möjliggöra ännu bättre cirkulära flöden.

<sup>1</sup> Lagkravet inom EU träder i kraft 2021. Mer om det ökade behovet av förnybara förpackningar finns på sidorna 8–11.

<sup>2</sup> Avfall Sverige, 'Reviderade schabloner för beräkning av avfallsindikatorer', 2020.

<sup>3</sup> <http://billerudkorsnas.se/hallbarhet>

# Hållbar innovation

Att utveckla innovativa förpackningsmaterial och -lösningar med hållbarhet som drivkraft är nödvändigt för att förändra marknaden och lösa globala utmaningar. Det är också en affärskritisk fråga som bygger på en djup förståelse för kundernas och konsumenternas behov.

## Mål 2019

Mål	Utfall
Andel nya produkter av försäljningen, %	15 10

Innovation är en central del av BillerudKorsnäs strategi, eftersom det är i kraft av ett kreativt, uppfinningsrikt och nyskapande arbete som vi utvecklar framtidens hållbara förpackningslösningar. Vårt omfattande innovationsarbete med hållbarhet som drivkraft gör oss väl rustade för att effektivt möta den kraftigt ökande efterfrågan på förpackningar som kan ingå i en cirkulär ekonomi. Den långsiktiga forskningen bedrivs i huvudsak i två delar, dels i egen regi vid tech-centra i Gruvön och Frövi, dels i ett antal strategiska externa samarbeten.

### Flaggskepp som illustrerar morgondagens lösningar

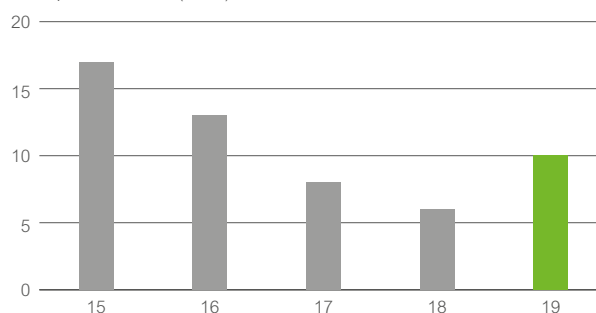
BillerudKorsnäs satsar särskilda resurser i ett antal flaggskeppsprojekt (läs mer på sidan 19). Hållbarhet är en central drivkraft för projekten som alla strävar mot det gemensamma målet om att utveckla förpackningar som kan utmana det konventionella och möta kommande högt ställda hållbarhetskrav. En tydlig utmaning är att skapa helt nya lösningar som kan ersätta fossilbaserade material såsom plast, glas och aluminium. Samtliga flaggskeppsprojekt bedöms kunna nå lönsamhet på kort eller något längre sikt.

### Tillsammans mot samma mål

För att accelerera innovationstakten av framtidens hållbara förpackningar finns ett antal strategiska samarbeten etablerade. Det handlar till exempel om utveckling av förpackningskartong med barriärer som klarar att bevara livsmedel och vätska över tid, och som dessutom är anpassade till kommande krav på återvinningsbarhet och klimateffektiva material.

### Andelen nya produkter

New product ratio (NPR)



Målet är att nya produkters andel av nettoomsättningen (NPR) ska uppgå till 15%. På grund av senarelagda produkt lanseringar uppnåddes inte målet för 2019.

Som ett annat exempel pågår utvecklingen av ett pappersbatteri som är gjort av vedfiber och polymerer som kan lagra elektriska laddningar, i nära samverkan med Uppsala Universitet. Projektet har utvecklats i snabb takt och under hösten var det start för mer storskaliga tester.

BillerudKorsnäs har ett fortsatt starkt engagemang i den nationella plattformen Tresearch för nya material och i det statliga forskningsinstitutet RISE som med bred polyteknisk kompetens samt test- och demonstrationsmiljöer utgör ett viktigt komplement. Under året presenterades också BillerudKorsnäs joint venture Paboco®, där ledande experter inom material-, design och teknologiutveckling förenas för att i samarbete med världsledande varumärken bidra till utvecklingen av pappersflaskan.

### Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 9.5)

🔗 Vi satsar på forskning, produktutveckling och innovation, som till stor del sker i produktionsanläggningarna kopplade till mindre samhällen.

📌 I takt med att behovet av digitala och innovativa arbetsätt ökar så behövs en annan typ av teknisk kompetens inom branschen.



# Säkerheten först

Att bygga en omfattande säkerhetskultur är en prioriterad fråga för BillerudKorsnäs och grunden för en stabil produktion. Målsättningen är att säkerhetsarbetet ska leda till en skadefri verksamhet.

Mål 2019	Mål	Utfall
Frånvaroolyckor per miljon arbetade timmar, LTIFR	4,3	7,3

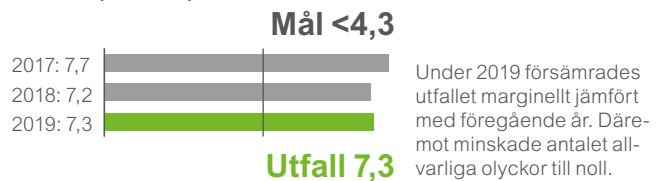
En säker arbetsplats handlar om något så självklart som att ingen ska gå till arbetet och riskera sin hälsa eller säkerhet. Att vara rädd om både sig själv och andra är också en del i något större; en kedja som leder till att vi då också är rädda om våra resurser, liksom måna om att leverera högsta kvalitet eftersom vi bryr oss om våra kunder. Det finns helt enkelt ett starkt samband mellan ett systematiskt säkerhetsarbete, en stabil produktion och ökad produktkvalitet. Något som i sin tur kopplar till ökad resurseffektivitet och lönsamhet. Att skapa säkra arbetsplatser är med andra ord både en strategisk och affärskritisk fråga för BillerudKorsnäs.

## Gedigen arbetsinsats understryker allvaret

Arbetet med att utveckla en säker arbetsmiljö drivs i två parallella spår. Det första handlar om att skapa ordning och reda med hjälp av standarder och rutiner som tydligt anger hur varje arbetsuppgift måste utföras. Koncernövergripande BillerudKorsnäs Standard omfattar allt skydds- och säkerhetsarbete, och anger tydligt vad varje produktionsenhet ska uppnå på säkerhetsområdet vad gäller rutiner för säkra arbetsmoment samt processer för kontroll och uppföljning. I de delar av vår verksamhet där arbetsmoment ingår som kan medföra livsfara, kompletterar "Ten life saving rules" övriga säkerhetsrutiner genom att specifikt lyfta tio områden där det aldrig någonsin är tillåtet att frångå säkerhetsrutinerna. Det andra spåret handlar om att utveckla attityder och beteenden, som värnar en säker arbetsmiljö. Det tidigare implementerade programmet Tillbud och skadefri är ett centralt verktyg för det fortsatta arbetet med att bygga en säkerhetskultur, där nu också konsekvenserna för bristande efterlevnad har förtydligats ytterligare.

Säkerhets- och arbetsmiljöfrågor i skogen är på samma sätt prioriterade och lyder under BillerudKorsnäs Standard och bygget av en gedigen säkerhetskultur.

## Säkerhet på arbetsplatsen



## Säkerhetspolicy som förtydligar vad som gäller

Med stöd av en extern partner och expert på personsäkerhet gjordes under året en genomlysning av verksamheten. Den låg sedan till grund för att i ett första steg prioritera ett antal förbättringsområden på produktionsanläggningarna. Bland annat säkerställa rutiner för att säkert spärra och låsa utrustningens energitillförsel, samt tydliggöra roller och ansvar för chef respektive medarbetare. I övrigt gäller strikt efterlevnad av regelverk, standarder och rutiner tillsammans med allas ansvar för att rapportera om och agera på risker. Under 2020 kommer också samtliga medarbetare underteckna ett personligt åtagande att efterleva de principer som ligger till grund för BillerudKorsnäs säkerhetspolicy.

Samtliga underentreprenörer ska följa och respektera BillerudKorsnäs Standard, övriga rutiner och beteenden för en säker arbetsplats. I vårt ansvar ligger att tydliggöra förväntningar och de krav som vi ställer, samt följa upp och agera i de fall brister upptäcks hos underentreprenörerna.

Våra entreprenörer är skyldiga att rapportera alla olycksfall och allvarliga tillbud och informationen inkluderas i den interna rapporteringen om frånvaroolyckor per miljon arbetade timmar (LTIFR).

## Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 8.8)

⊕ Säkerheten ligger högst på agendan och alla medarbetare är delaktiga i att bygga en olycksfri, trygg och inkluderande miljö.

● I år hade vi 65 olyckor med sjukfrånvaro. En olycka är alltid en för mycket.

# Ansvar och påverkan längs värdekedjan

Produkter tillverkade av förnybar fiber från skogsråvara bidrar till minskat fossilberoende och omställning till ett klimatneutralt samhälle.

Vi arbetar aktivt för att maximera positiv och minimera negativ påverkan längs värdekedjan. För att driva förändringar där de gör störst skillnad är samarbete med affärspartners och andra intressenter avgörande.

## Förmåga att påverka

● Hög ● Medel ● Låg

### 1. Skogsråvara ●

Skogen är en resurs som fyller många behov. Våra produktionsenheter omvandlar årligen över tio miljoner kubikmeter vedråvara till förpackningsmaterial. Genom att bruka skogen påverkas den på olika sätt.

#### Hur vi påverkar:

- Skogen hyser många arter av både svampar, djur och växter varav vissa påverkas positivt, andra negativt.
- Skogen som rekreativområde tillför sociala och kulturella värden, vilket vi tar hänsyn till.
- Efter förnygringsavverkning ökar nedbrytningen av markens biomaterial under en period och koldioxidbalansen förändras. När nya träd börjar växa binder skogen in koldioxiden igen.

### 2. Inköp ●

Verksamheten köper in en mängd råvaror, produkter, energi och tjänster, huvudsakligen i OECD-länder.

#### Hur vi påverkar:

- Höga krav på leverantörer, planerare och virkesköpare samt en omfattande process för leverantörsutvärdering och uppföljning.
- Samarbete och utveckling för att nå uppsatta klimatmål.

### 3. In- och utgående transporter ●

BillerudKorsnäs transporter utgörs i huvudsak av inköpta transporter av råvaror till produktionsenheterna och utgående transporter från produktionsenheterna med produkter till kund.

#### Hur vi påverkar:

- Indirekt påverkan genom utsläpp av växthusgaser från transportleverantörer.

### 4. Materialproduktion ●

BillerudKorsnäs produktionsenheter står för bolagets mest väsentliga påverkan med sin produktion av massa, papper och kartong.

#### Hur vi påverkar:

- Direkt påverkan genom produktionsenheternas utsläpp till luft och vatten.
- Indirekt påverkan genom produktionens energiförbrukning och användning av exempelvis kemikalier.

### 5. Kunder ●

BillerudKorsnäs kunder finns på den internationella förpackningsmarknaden, och utgörs av förpackningstillverkare och varumärkesägare.

#### Hur vi påverkar:

- Ger kunden möjlighet att minska sin klimatbelastning genom att ersätta material baserade på plast, aluminium och glas med fiber från skogsråvara.

### 6. Division Solutions ●

Inom Division Solutions erbjuder vi varumärkesägare förpackningslösningar och -tjänster för ökad kontroll och effektivitet på förpackningar primärt från OEM-tillverkare i Asien för leverans till Europa och Nordamerika.

#### Hur vi påverkar:

- Omfattande program för att kontrollera bland annat arbetsförhållanden och miljöhänsyn hos produktionspartners.
- Minskad klimatpåverkan och ökad resurseffektivitet genom att erbjuda effektivare förpackningslösningar.

### 7. Konsumenter ●

Konsumenten möter BillerudKorsnäs förpackningsmaterial i stort sett överallt; på butikshyllan, i frysdisk, i kylskåpet och på resan.

#### Hur vi påverkar:

- Förpackningar som är förnybara, bevarar innehållet väl, minskar svinn och möjliggör effektiv återvinning av materialet ökar konsumentens bidrag till en mer hållbar utveckling.

### 8. Återvinning ●

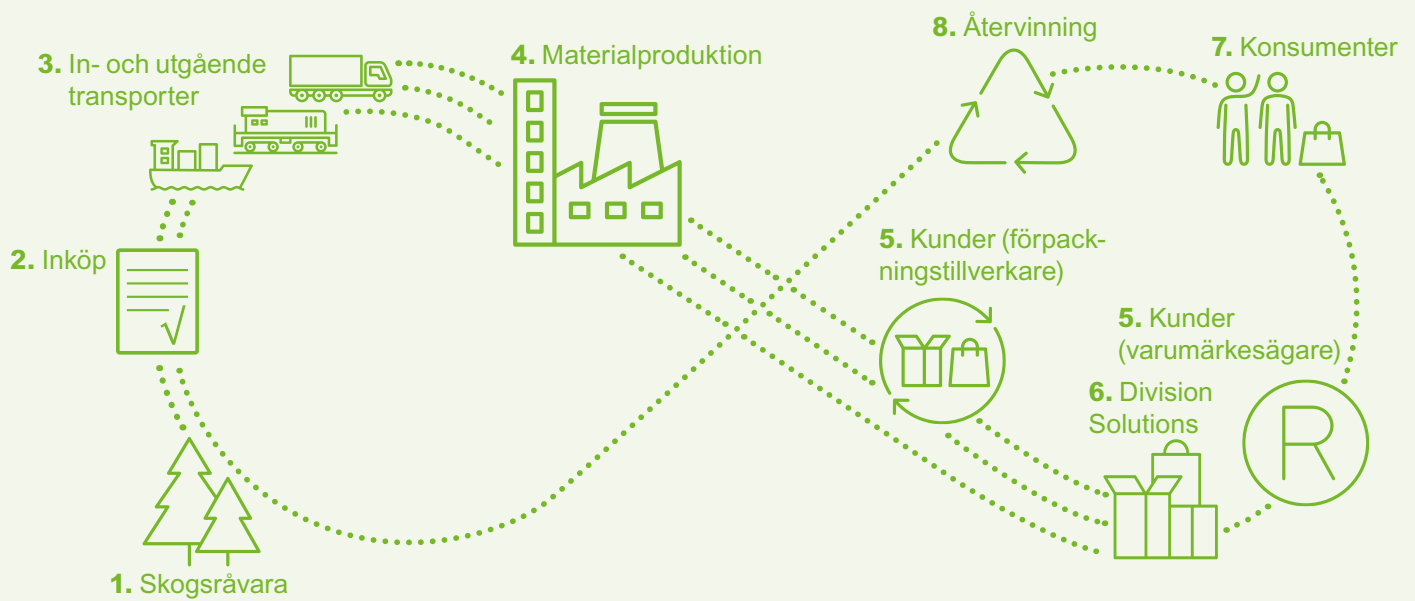
BillerudKorsnäs produkter är baserade på förnybara material, och blir som återvunnen fiber ett viktigt tillskott för tillverkning av exempelvis returfiberkartong. Pappersfibrer kan materialåtervinnas fem till sju gånger och därefter energiåtervinnas. Ett kontinuerligt tillskott av nyfiber är därför nödvändigt för att hålla återvinningskretsloppet igång.

#### Hur vi påverkar:

- Möjliggör omställning till en cirkulär ekonomi baserad på förnybar och återvunnen råvara.

**En hållbar och ansvarsfull värdekedja**

Efterfrågan på hållbara förpackningslösningar som inte bara minimerar koldioxidavtryck utan även passar in i en cirkulär ekonomi ökar starkt. Vi arbetar målmedvetet för att i ännu högre takt utveckla innovativa lösningar som förbättrar nyttjandet av jordens resurser längs vår värdekedja.



## Hållbar skogsråvara

BillerudKorsnäs råvara har sitt ursprung i skogen och vid våra produktionsenheter omvandlas årligen cirka tio miljoner kubikmeter vedråvara till förnybara förpackningsmaterial. Genom att bedriva ett hållbart skogsbruk kan dessutom ytterligare värden skapas.

Mål 2019	Mål	Utfall
Antal certifierade skogsägare i BillerudKorsnäs gruppcertifikat för FSC och PEFC	180	191
Biodiversitetindex för naturvårdande skogsskötsel, %	100	100

Skogens förnybara råvara är vår viktigaste resurs och kan genom förädling till förpackningslösningar effektivt möta den ökande efterfrågan på förnybara material. Genom ett hållbart skogsbruk bibehålls och förstärks också klimatnytta och biologisk mångfald, liksom sociala och ekonomiska värden för både dagens och framtidens generationer.

### Ursprung och standarder styr inköp

Cirka tre fjärdedelar av den vedråvara som BillerudKorsnäs årligen köper in är av svenskt ursprung. Samtliga inköp av vedråvara baseras på standarderna FSC<sup>®</sup>s och PEFC<sup>™</sup>s Chain of Custody och för att säkerställa vedens ursprung följs rutinerna enligt FSC<sup>®</sup> Controlled Wood, Controlled Sources i PEFC<sup>™</sup> Chain of Custody och EU:s timmerlagstiftning EUTR<sup>1</sup>. Vid sidan av inköp ansvarar BillerudKorsnäs virkesinköpare även för att göra naturvärdesbedömningar av hur skogen ska användas; för skogsbruk eller avsättas för naturvård. Årligen görs riktade insatser för att få fler privata skogsägare att certifiera sin skog genom bolagets FSC<sup>®</sup>- och PEFC<sup>™</sup>-gruppcertifiering. Vid årets slut uppgick antalet privata skogsägare som är certifierade genom BillerudKorsnäs till 191 stycken.

### Säkerställa tillgång till vedråvara

För BillerudKorsnäs är det affärskritiskt att säkra en konkurrenskraftig vedförsörjning. De utmaningar med brist på vedråvara som upplevdes under 2018 följdes av ett år med mer normal tillgång. En utmaning för skogsägare under året var istället orsakat av skadeinsekten granbarkborren som efter förra årets torka spridit sig uppåt landet. Som skogsägare gäller då att snabbt avverka och ta ut angräpnade granar, vilket ökar tillgången av granmassaved på virkesmarknaden. Kontinuerligt görs också insatser för att förbättra den interna informationen om varje produktionsenhetens tillgång och behov av vedråvara, för att därigenom kunna styra om transporterarna betydligt effektivare.

Avtalsvillkoren som följde med försäljningen av en majoritetsandel av Bergvik Skog Öst till AMF Pensionsförsäkringar, ger

BillerudKorsnäs ensamrätt att köpa virke från Bergvik Skog Östs marker under kommande 15 år. BillerudKorsnäs äger fortsatt drygt 10% av Bergvik Skog Öst och ansvarar för att förvalta cirka 300 000 hektar produktiv skogsmark.

Vedförsörjning 2019, %



<sup>1)</sup> Ryssland, Brasilien, Polen, UK, Irland, Tyskland.

### Skogens källa till klimatnytta och biologisk mångfald

Med hjälp av tydliga målsättningar och handlingsplaner följer BillerudKorsnäs noggrant upp sitt arbete för att värna och bevara den biologiska mångfalden i skogen. Årligen följs miljöhänsynen i skogsbruket upp genom utvärdering av centrala parametrar för skogens biologiska mångfald såsom död ved, bränning, lövdominerade skogar, hänsyn till hänsynskrävande biotoper, kantzoner samt skogsåtgärder i avsatta skogar som kräver skötsel för att naturvärdena ska bevaras. Som en del av översynen av koncernens hållbarhetsmål kommer biodiversitetsindexet att utvecklas eller ersättas under 2020. Ett hållbart skogsbruk handlar också om att tillvarata den växande skogens klimatnytta genom att bruka den i takt med dess varierande förmåga att binda koldioxid under en livscykel.

### Engagemang för utrotningshotad hackspett

Arbetet för ett hållbart skogsbruk och biologisk mångfald speglas också i BillerudKorsnäs finansiella stöd till Svenska Naturskyddsföreningens Projekt Vitryggig Hackspett. Hackspetten är en ovanlig fågelart som är beroende av en livsmiljö bestående av äldre lövskog med gott om död ved. Projektet arbetar med utsättning, stödutfodring och förbättringsåtgärder av livsmiljöerna i bland annat de lövskogar som vi förvaltar. Inom ramen för projektet genomförs också riktade skogsvårdsåtgärder för att förbättra livsmiljön för hackspetten i andra utvalda geografier.

### Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 15.2, 15.5)

- 📍 Vi säkerställer alltid att den vedråvara vi använder kommer från ansvarsfullt brukade skogar och att ekosystemen i skogen skyddas.
- 📍 Cirka 10% av världens avskogning kopplas till produkter av trä. Vi ser det som vårt ansvar att sprida medvetenheten om klimatnytta, biologisk mångfald och ekosystem.

<sup>1</sup> Se sidorna 43–44 för mer information om inköp och leverantörskontroll.

## Ansvarsfull leverantörskedja

BillerudKorsnäs köper in en stor mängd vedråvara, transporter, produkter, kemikalier, energi och tjänster. Att arbeta för en hållbar leverantörskedja innebär att alla inköpsbeslut ska ske i enlighet med affärsetiska principer och uppfylla uppsatta hållbarhetskrav.

### Mål 2019

	Mål	Utfall
Andel av inköpsvärdet med leverantörsutvärdering, % per treårsperiod	73,0	79,8
Transport av vedråvara och färdiga produkter, g CO <sub>2</sub> e/ton km	17,5	12,2

Under 2019 antog BillerudKorsnäs en uppförandekod för leverantörer baserad på internationella standarder och ramverk såsom FN:s Global Compact. Alla leverantörer omfattas av uppförandekoden och den ingår som en del av avtalet för leverantörer med inköpsvärde över 1 MSEK. I uppförandekoden för leverantörer förtydligas BillerudKorsnäs förväntningar och minimikrav, och omfattar områden såsom lagefterlevnad, affärsetik, mänskliga rättigheter och arbetsrätt, hälsa och säkerhet samt miljö.

BillerudKorsnäs inköp är uppdelad i tre områden; koncerninköp, inköp av vedråvara samt inköp av logistik. Till detta tillkommer Managed Packaging som står för runt 3% av vår omsättning och använder produktionspartners för att tillhandahålla förpackningslösningar och -tjänster till varumärkesägare. Inköpsrutiner inom respektive område beskrivs nedan.

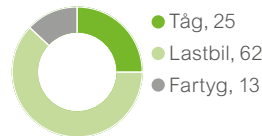
### Utvärdering av koncerninköp

BillerudKorsnäs koncerninköp avser primärt produktionsanläggningarna och huvudparten av våra inköp sker i OECD-länder. Från och med 2019 genomförs våra leverantörsutvärderingar i tredjepartslösningen EcoVadis. Leverantörerna utvärderas genom anpassade frågeformulär baserade på antal anställda, geografisk hemvist och bransch.

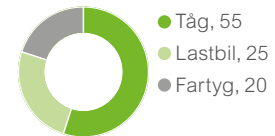
Under 2019 granskades totalt 122 leverantörer. Av dessa nådde alla leverantörer nivån godkänd, men 29 leverantörer har krav på förbättringsåtgärder som ska ha uppnåtts tills nästa utvärdering. Vanligaste utvecklingsområdet är ett ökat behov av granskning och kontroll av nästa leverantörsled. I inget fall visade utvärderingarna något som påvisar barnarbete, tvångsarbete eller avsaknad av föreningsfrihet. Inte heller avslutades några leverantörskontakter som en konsekvens av årets leverantörsutvärderingar.

Fokus för kommande år är att utveckla urvalsprocessen med ytterligare riskindikatorer samt fortsätta arbetet med att öka antalet utvärderade leverantörer.

Transportslag till produktionsenheter 2019, %



Transportslag från produktionsenheter 2019, %



### Egna inköpare av vedråvara

BillerudKorsnäs har ett 40-tal egna virkesinköpare som ansvarar för inköpen av vedråvara. Cirka tre fjärdedelar av den vedråvara som årligen köps in från skogsbolag, sågverk och privata skogsägare är av svenskt ursprung. Resterande vedråvara importeras, främst från Finland, Norge, Estland, Lettland och Litauen<sup>1</sup>. All vedråvara kontrolleras inom ramen för internationella standarder (läs mer på sidan 42).

### Inköpta transporter från skog, på land och till sjöss

BillerudKorsnäs inköpta transporter utgörs i huvudsak av transporter av vedråvara och produkter till produktionsanläggningarna samt utgående transporter från produktionsanläggningarna med produkter till kund.

Utvärdering av de drygt 20 logistikföretag som hanterar vedråvara från skog till produktionsanläggningar granskas i enlighet med en anpassad leverantörsutvärdering. I den ställer BillerudKorsnäs krav på att rutiner finns implementerade för säker lastning, lossning, miljö-, drog- och alkoholpolicyer. Vid 2019 års utgång var samtliga transportörer av vedråvara utvärderade och inga avvikelser noterades.

För utgående transporter med produkter till kund är ambitionen att generellt öka andelen transporter med fartyg och tåg. Våra basflöden från produktionsanläggningarna passar bra för järnväg och redan idag lämnar i genomsnitt 99 tågvagnar dagligen produktionsanläggningarna med produkter på väg till kund. I andra fall ingår järnvägen som en del i en modal transportlösning. Som målsättning för landtransporter av produkter från produktionsanläggningarna gäller att senast år 2030 ska 75% gå via järnväg. Under 2019 gick 69% av landtransporterna med järnväg.

### En växande asiatisk affär med tydliga hållbarhetskrav

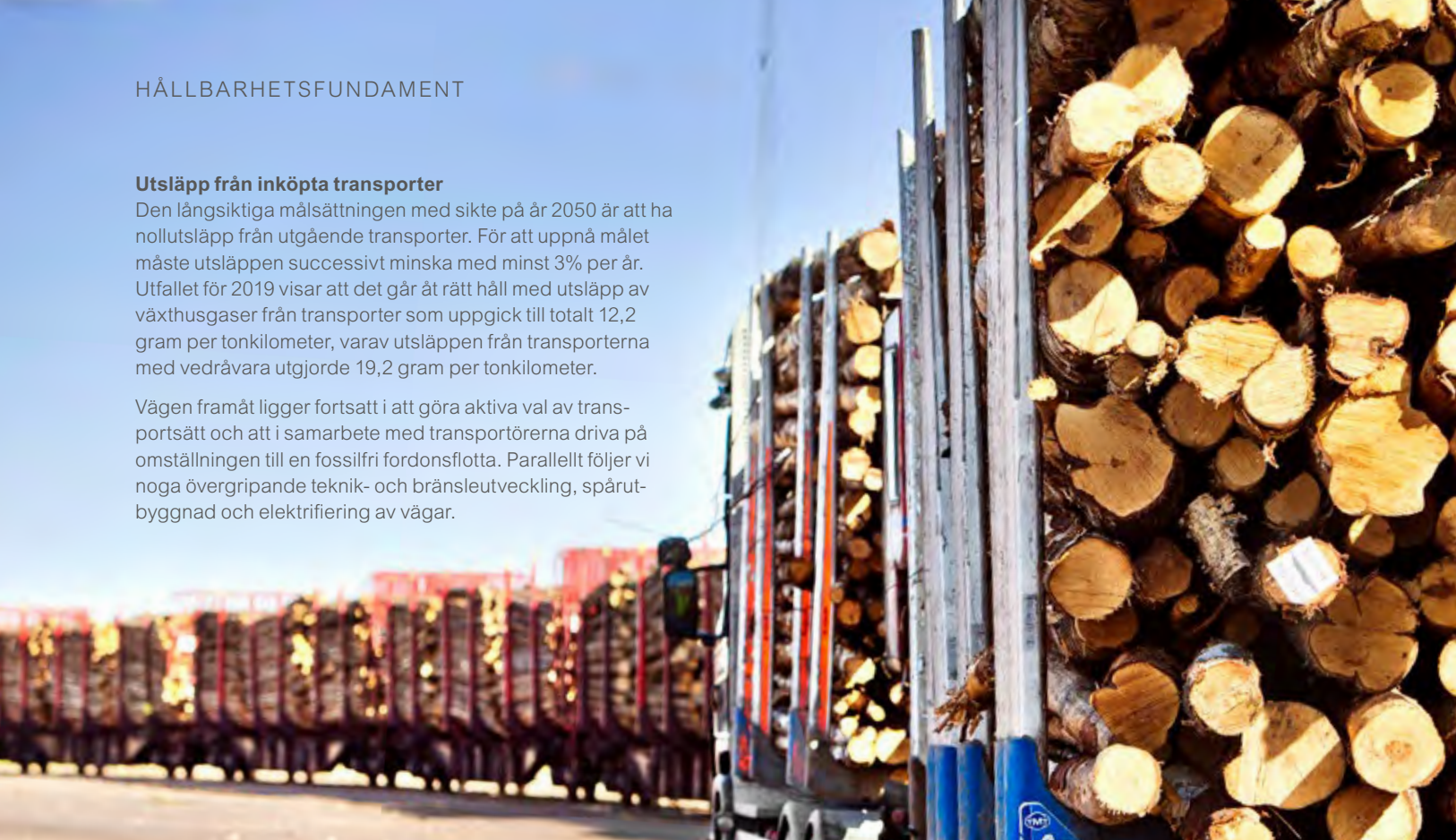
Processen för att utveckla en ansvarsfull leverantörskedja i takt med BillerudKorsnäs växande affär inom Managed Packaging var fortsatt intensiv under året. Sedan tidigare finns en process etablerad för revision, godkännande och uppföljning

<sup>1</sup> Cirka 2% av vedråvaran köps från Ryssland, Brasilien, Polen, Storbritannien, Irland och Tyskland. Dessa inköp görs främst för att säkra tillgång till vedråvara alternativt vid behov av en viss vedråvara för att säkra önskad fiberkvalitet.

### Utsläpp från inköpta transporter

Den långsiktiga målsättningen med sikte på år 2050 är att ha nollutsläpp från utgående transporter. För att uppnå målet måste utsläppen successivt minska med minst 3% per år. Utfallet för 2019 visar att det går åt rätt håll med utsläpp av växthusgaser från transporter som uppgick till totalt 12,2 gram per tonkilometer, varav utsläppen från transporterna med vedråvara utgjorde 19,2 gram per tonkilometer.

Vägen framåt ligger fortsatt i att göra aktiva val av transportsätt och att i samarbete med transportörerna driva på omställningen till en fossilfri fordonsflotta. Parallellt följer vi noga övergripande teknik- och bränsleutveckling, spårutbyggnad och elektrifiering av vägar.



av produktionspartners, vilken också omfattar utbildning med fokus på de områden där eventuella brister uppdagats i samband med revisioner. Under 2019 genomfördes totalt 29 skraddarsydd utbildningstillfällen hos 18 produktionspartner. Ett viktigt verktyg för BillerudKorsnäs är det löpande arbetet för att följa, driva på och stödja produktionspartner i arbetet med att komma tillrätta med bristerna. Arbetet är baserat på regelbunden kontakt och specifika åtgärdsplaner.

Sammantaget kan en rad positiva effekter ses av årets arbete. Inte minst har de allvarligaste bristerna kunnat åtgärdas, och i takt med att relationerna utvecklas vänder sig nu många produktionspartners direkt till oss för att få råd och stöd i arbetet med att utveckla sitt hållbarhetsarbete.

Revisionerna, som genomförs av BillerudKorsnäs och oberoende tredje part, sker på plats enligt en standardiserad process och inkluderar en mängd sociala aspekter baserade på Global Compact och uppförandekoden: regelefterlevnad, hälsa och säkerhet, ersättningar, arbetstider, anställningsformer, trakasserier och övergrepp, föreningsfrihet, tvångsarbete, barnarbete, diskriminering, underleverantörer, antikorrupktion samt bevakning. Därtill en mängd kriterier för att bedöma produktionspartners miljömässiga hållbarhet och regelefterlevnad.

### Resultatet i korthet av årets revisioner

Under 2019 genomförde Managed Packaging sammanlagt 82 revisioner runt om i Kina, Sydostasien, Indien, Mellanöstern och Europa, varav 43 revisioner gällde nya leverantörer. Vid dessa revisioner framkom inga allvarliga avvikelser (zero tolerance) gällande diskriminering, antikorrupktion, tvångsarbete eller avsaknad av föreningsfrihet. Däremot identifierades exempelvis ett antal säkerhetsbrister, otillräckliga minimilöner, och bristande dokumentation av ålder för vissa anställda. Därtill inom miljöområdet framkom bristande kontroller av till exempel avfallshantering, utsläpp till vatten och buller.

Totalt bedömdes 15 leverantörer ha allvarliga avvikelser, där fortsatt samarbete ingicks enbart om fullgoda åtgärder vidtogs. Samarbetet med fyra leverantörer avslutades med hänvisning till att tillräckliga åtgärder inte vidtagits.

Vid mindre allvarliga avvikelser eller notering om behov av förbättring förs dialog med berörd produktionspartner om åtgärdsplan med en tydlig tidsgräns för när frågan ska vara åtgärdad.

#### Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 8.7)

👉 Vi är proaktiva i arbetet för att säkerställa anständiga arbetsvillkor i vår leverantörskedja. Det görs framför allt genom revisioner och ett nära utvecklingssamarbete med leverantörer.

👎 Full kontroll i leverantörskedjan är svår att uppnå. En övervägande del av den totala inköpsvolymen sker inom OECD-länder.

## Engagerade arbetsplatser

Medarbetarnas kompetenser, erfarenheter och engagemang utgör förutsättningar för vår förmåga att nå vår mission. Det är tillsammans som vi bygger ett bolag som i alla delar präglas av hög affärsetik, ett gott ledarskap, jämställdhet och mångfald.

Mål 2019	Mål	Utfall
Andel kvinnor totalt, %	24,0	23,7
Andel kvinnliga chefer, %	24,0	23,9

### Sustainable Leadership – ett ledarskap för en hållbar framtid

En viktig pusselbit för att nå vår mission är ett hållbart ledarskap som effektivt kan leda, engagera, kommunicera och driva förändringsarbete. Med den utgångspunkten har BillerudKorsnäs utformat programmet Sustainable Leadership som i grunden handlar om att tydliggöra de förväntningar och krav som finns på våra ledare, och formulera detta som ledarens löfte till medarbetarna. Mer konkret består programmet av fem områden som alla är avgörande för att nå våra mål och mission; att leda en säker arbetsplats, att driva förändring och prestation, att engagera och frigöra medarbetarens fulla potential, och att kommunicera effektivt. Ledaren själv utgör kärnan i programmet, då det handlar om att utveckla ett självledarskap och att se till att man som ledare också mår bra och är långsiktigt hållbar. Varje område är sedan nedbrutet i konkreta beteenden tillsammans med de tillhörande kompetenser som behövs för att nå målsättningen för ett hållbart ledarskap.

Sustainable Leadership implementerades i hela koncernen under 2019. Samtliga av koncernens chefer genomförde en workshop där både betydelsen av ett hållbart ledarskap och hur det appliceras på var och en konkretiserades. Parallellt skapades helt nya ledarskapsutbildningar utifrån programmet för att bygga de kompetenser som behövs för att kunna leverera på löftena i programmet. Utbildningarna görs på tre nivåer; nyrekryterade chefer, chefer som är nya i en ledarroll respektive erfarna och seniora chefer.

Uppföljning av det hållbara ledarskapet sker kontinuerligt för att säkerställa att ledarna har de förutsättningar och resurser som krävs för att varje dag leda och agera i enlighet med programmet. I medarbetarundersökningen 2019 mättes för första gången Sustainable Leadership Index. Där ansåg 77% av medarbetarna att våra ledare agerar i enlighet med det hållbara ledarskapet.

En ambition för framtiden är att bygga ett program som med samma byggstenar riktar sig till samtliga medarbetare. Syftet är att tydliggöra förväntningarna på dem samtidigt som verktyg,



### Utmärkelser



#### Karriärföretag

BillerudKorsnäs belönades för att erbjuda unika karriär- och utvecklingsmöjligheter för medarbetarna.



#### Randstad – Employer Brand Research

BillerudKorsnäs placerades bland de tjugo mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige.



#### Universum – Branschbäst

BillerudKorsnäs utsågs till den mest attraktiva arbetsgivaren inom skogs- och träbranschen för ingenjörer.



#### Universum – Topp 100

BillerudKorsnäs röstades fram till en av de 100 mest attraktiva arbetsgivarna av högskoleingenjörer.

processer och utbildning för att möta dessa ska finnas tydligt utformade.

### Medarbetarundersökningen fångar upp viktiga synpunkter

I årets medarbetarundersökning deltog totalt 86% av medarbetarna. I stort var det ett stabilt resultat på eller över benchmark exempelvis vad gäller effektivitets- och engagemangsindex. Engagemangsindex var 78 jämfört med 79 år 2018. Därtill ett förbättrat resultat vad gäller psykosocial arbetsmiljö och ledarskap, som sedan förra mätningen visade en ökning med 2 procentenheter.

Fortsatt viktigt framöver är att arbeta med eNPS, ett mått på hur villiga medarbetarna är att rekommendera sin arbetsplats, där vi idag ligger på 13 poäng jämfört med extern benchmark på 9.

Resultatet som helhet bryts sedan ner på division-, lokal- och gruppnivå, och blir utgångspunkt för det konkreta arbetet där ledarskapets roll för att driva och involvera medarbetarna i förbättringsarbetet understryks.

### Löpande utbildningsinsatser i hållbarhetsfrågor

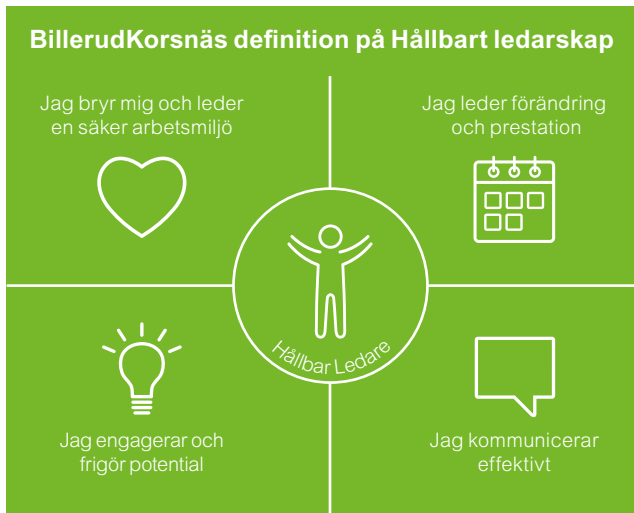
För att säkerställa att vårt ledarskap är uppdaterade kring centrala frågor för hållbarhetsarbetet görs löpande riktade insatser för att exempelvis delge om aktuella studier om miljöprestandan med pappersförpackningar och om förutsättningarna för att inkluderas i Dow Jones hållbarhetsindex. I syfte att öka fokus på en långsiktig hållbar utveckling har samtliga medarbetare med en rörlig ersättningsdel även hållbarhet inkluderad i utvärderingsmodellen.

### Mångfald är avgörande för framgång

Vår övertygelse är att medarbetare med olika kön, ålder, bakgrunder och erfarenheter bidrar till nytänkande och innovativa lösningar. Mångfald är med andra ord långsiktigt affärskritiskt för oss och i fokus för arbetet står ett antal riktade insatser för att i ett första steg nå en bättre balans mellan könen. Målsättningen är att öka andelen kvinnor totalt sett, liksom på chefsnivå. För 2019 uppgick andelen kvinnliga medarbetare totalt till 23,7% respektive andelen kvinnliga chefer till 23,9%. Med sikte på år 2030 gäller att andelen kvinnliga medarbetare totalt ska uppgå till minst 35%, respektive 40% för kvinnliga chefer.

Under året genomfördes bland annat ett antal mångfalds- och inkluderingsworkshops i Gävle, vilka initierades och drevs av lokala ambassadörer. Målsättningen var att utveckla en bättre förståelse för varför mångfald och inkludering är viktigt för Billerud-Korsnäs, liksom hur man kan arbeta med frågorna i vardagen. Initiativet blev mycket uppskattat och kommer att spridas till övriga delar av organisationen med start i Karlsborg.

Ett annat initiativ är Female Program som kommer introduceras under 2020 och syftar till att utveckla kvinnornas självledarskap



Sustainable Leadership baseras på att ledaren själv utgör ramverkets kärna omgiven av de områden som utgör ledarens löfte till medarbetarna; leda en säker arbetsmiljö, leda förändring och prestation, engagera och frigöra potential samt kommunicera effektivt. Syftet är att bygga ledare som håller långsiktigt och som tar hand om sig själv och andra för att på så sätt leda mot en hållbar framtid.



Några av personerna i Frövi och Rockhammars mångfaldskommitté, en kommitté som arbetar med utbildningar, handlingsplaner och undersökningar.





### IGEday – möt en

#### BillerudKorsnäs-ingenjör

För tredje året i rad var BillerudKorsnäs huvudsponsor till Womengineers IGEday, då närmare 100 tjejer mellan 13–19 år tog chansen att prova på ingenjörsyrket under en dag. Initiativet med att öka intresset för teknik och ingenjörskap bland unga kvinnor ligger helt i linje med vår ambition att öka såväl andelen kvinnliga medarbetare som kvinnliga chefer på BillerudKorsnäs.



liksom stärka förmågan att leda andra. Målet är att få fler kvinnor på ledande positioner.

Med ett mer långsiktigt perspektiv engagerar sig BillerudKorsnäs fortsatt som huvudsponsor till Introduce a Girl to Engineering day (IGEday), ett initiativ som bygger relationer för framtiden och inspirerar fler unga kvinnor att välja en ingenjörsutbildning.

Utfallet av den årliga lönekartläggningen presenteras på sidan 127.

#### Trygga den framtida kompetensförsörjningen

I likhet med många andra industriföretag står BillerudKorsnäs inför ett generationsskifte med stora pensionsavgångar på produktionsanläggningarna, samtidigt som konkurrensen är hård om vissa kompetenser såsom civilingenjörer, processingenjörer och elektriker. För att möta utmaningarna handlar det om att arbeta med kompetensförsörjning på både kort och lång sikt, med målsättningen att såväl befintliga som potentiella medarbetare ska känna att det hos oss finns goda möjligheter till en intressant framtid. Vår tydliga position för och bidrag till en hållbar omställning stärker vårt arbetsgivarvarumärke ytterligare, vilket spelar en central roll för att göra oss mer kända och locka nya förmågor att söka sig till BillerudKorsnäs.

#### Initiativ och händelser under året

Som en del av BillerudKorsnäs program för kostnadsbesparingar beslutades under året om ett varsel på upp till 300 tjänster i hela koncernen under 2019–2021. Ett beslut som ledde till förhandlingar med fackliga parter med målet att skapa goda förutsättningar för medarbetarna som avslutar sin anställning hos oss.

Det interna arbetet med Talent Management handlar om att på bästa sätt tillvarata alla de förmågor som redan finns i koncernen

och med en systematisk process ge varje medarbetare möjlighet att utvecklas i sin roll liksom möjlighet att anta nya utmaningar inom koncernen.

Under hösten 2019 avslutades den tredje omgången av det koncernövergripande Graduate Trainee-programmet. Det ettåriga programmet vänder sig till nyexaminerade från högskola och universitet, och i den senaste omgången deltog 15 unga akademiker, varav 40% var kvinnor. Under ett intensivt år varvades traineernas dagliga arbete med en rad studiebesök, utlandspraktik, aktiviteter och utbildningar som syftar till att ge en inblick i stort sett alla delar av verksamheten.

Ett antal lokala yrkestraineeprogram som varvar teori och praktik genomförs löpande runt om på respektive produktionsanläggning. Som ett sätt att prova nya vägar för att bredda rekryteringspoolen har exempelvis verksamheten i Gävle under senare år med framgång genomfört riktade yrkestraineeprogram dit deltagare i varierade åldrar och med olika bakgrunder aktivt rekryterats. I Gruvön genomförde under året ett tiotal deltagare ett yrkestraineeprogram för elektriker med den positiva effekten att en majoritet av deltagarna också valde anställning hos oss.

Sammantaget är programmen en viktig del i BillerudKorsnäs framtida kompetensförsörjning där deltagarna i sin tur bidrar med nya erfarenheter, kunskaper och perspektiv på verksamheten.

#### Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 8.5, 9.2)

👉 Våra medarbetare är vår viktigaste tillgång. Detta avspeglar sig i vårt interna arbete för mångfald och inkludering, vilket bland annat innebär att vi säkerställer lika lön för likvärdigt arbete.

👊 Vi tillhör inte en jämställd bransch. Vi arbetar aktivt för att locka fler kvinnor till industrin och ingenjörsyrken.

## Resurseffektiv produktion

BillerudKorsnäs verkar kontinuerligt för en utfasning av fossila bränslen och minskad miljöpåverkan vid våra produktionsanläggningar. Stabil produktion är centralt för att uppnå bästa resultat.

Mål 2019	Mål	Utfall
Energiåtgång, MWh/ton produkt	5,20	5,32
Utsläpp av fossil CO <sub>2</sub> i tillverkningsprocessen, kg/ton produkt	30,0	37,5

BillerudKorsnäs produktionsanläggningar står för en väsentlig del av verksamhetens påverkan med produktion av massa, papper och kartong. Den värme- och elenergi som krävs i produktionen skapas huvudsakligen förbränning av bränslen, vilket ger utsläpp till luft. Produktionen av massa, papper och kartong är största källan för utsläpp till vatten.

### Tydlig strävan mot en fossilfri produktion

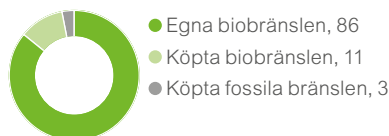
BillerudKorsnäs produktion är energiintensiv. Merparten av den energi som används genereras i massaprocessen där stora mängder restvärme frigörs. Detta överskott nyttjas huvudsakligen direkt i produktionen men förser också lokalsamhället med fjärrvärme. Det huvudsakliga bibränslet i produktionen kommer från utlöst vedsubstans vid massatillverkning samt från barken i veden. Fossila eldningsolja används övervägande som stödbränsle och vid start och stopp. Fossil naturgas och gasol används huvudsakligen för produktion av papper och kartong. Strävan mot att bli helt oberoende av fossila bränslen i produktionsprocessen är dock tydlig. Vi har redan kommit mycket långt med en användning av bränsle i produktion som till 96,8% utgörs av förnybar bioenergi. Resterande 3,2% fossila bränslen bidrog till utsläpp av fossil koldioxid från bränslen i produktionen med 37,5 kilogram per ton produkt. Återkommande produktionsstörningar 2019 fortsatte att sätta avtryck genom ett visst ökat behov av fossila bränslen som tillfällig lösning.

För att uppnå våra klimatmål har förstudier från bland annat Skärblacka och Karlsborg använts för att vägleda kring vilka investeringar som krävs samt utvärdering av tillgången på fossilfria alternativ. Detta arbete kommer fortsätta och ytterligare intensifieras under 2020.

### Fortsatta investeringar för att minska energiförbrukningen

Energianvändningen 2019 per ton produkt uppgick till 5,32 MWh. Den främsta orsaken till att energimålet på 5,20 MWh inte uppnåddes är de produktionsstörningar som skedde under året.

### Användning av bränslen 2019, %



De energibesparande åtgärder som genomförts under 2017–2019 i olika omfattning av produktionsanläggningarna har dock bidragit till att en minskad energianvändning skett lokalt. Exempel på detta kan hämtas från Gävle där investeringar i förbättrat råvattenintag lett till att överlöpsflödet av vatten minimerats. Ytterligare exempel är en effektivare sotning av sodapannan, vilket gett god effekt i form av minskad energiförbrukning.

Fortsatt avsätts ett betydande årligt belopp för energibesparande investeringar, MSEK 20 för 2020, för att realisera de förslag som kommit in främst via anläggningarnas energikartläggningar. Kartläggningarna har anpassats för att underlätta jämförelser mellan produktionsanläggningarna, i syfte att kunna omsätta energibesparingsprojekt brett i hela koncernen.

### Fortsatt fokus på att minska påverkan

Samtliga produktionsanläggningar är kvalitets- och miljöcertifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001. För de svenska anläggningarna gäller också certifiering enligt energiledningssystemet ISO 50001. Vid sidan av arbetet med energibesparingar och minskade utsläpp till luft, sker ett kontinuerligt arbete med att förbättra reningen av utsläpp till vatten. Vid till exempel produktionsanläggningarna i Karlsborg och Frövi har investeringar gjorts i skivfilter för att minska behovet av kemisk renat vatten och samtidigt minska utsläppen av suspenderade ämnen till respektive anläggnings externrening. Avloppsvattnet från Gruvöns nya kartongmaskin KM7 renas i en nybyggd reningslinje av MBBR-typ (Moving Bed Biofilm Reactor). Intrimning av anläggningen kommer att pågå under 2020.

### Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 12.4, 12.5)

- ☑ Vi går mot ett oberoende av fossila bränslen genom att effektivt generera och nyttja energi från träråvara.
- Papperstillverkningen medför utsläpp till luft och vatten. Tack vare ett kontinuerligt miljöarbete är dessa kontrollerade och begränsade.

## Samhällsengagemang

BillerudKorsnäs verksamhet berör och påverkar både samhälle och människor. Ambitionen är att genom både lokal och global samverkan bidra till att hållbara värden skapas.

### Mål 2019

	Mål	Utfall
Ge arbetslivserfarenhet genom att arrangera praktik och yrkesintroduktion, praktikveckor	1 500	1 206

BillerudKorsnäs är en av de största aktörerna inom svensk pappersindustri och sysselsätter mer än var tionde person som arbetar inom branschen. Det gör också att vi på fyra av de fem orter där de svenska produktionsanläggningarna finns, är den största privata arbetsgivaren. Drygt tre fjärdedelar av de anställda bor även i den kommun där de arbetar. Det ger oss en betydande indirekt påverkan genom att en marknad för lokala varor och tjänster tillsammans med grundläggande samhällsservice etableras, liksom att investeringar i infrastruktur görs.

Närheten till våra produktionsanläggningar ger också effekter som möjligheten att använda överskottsvärme från produktionen för uppvärmning av exempelvis bostäder. Under 2019 sålde bolaget 939 GWh vilket motsvarar den energimängd som krävs för uppvärmningen av ungefär 47 000 villor. Ett annat exempel är samarbetet mellan BillerudKorsnäs Frövi och företaget WA3RM i syfte att återvinna spillvärme från produktionen. Spillvärmen ska nyttjas för att driva växthus och fiskodling i Frövi och kylvattnet från fiskodlingen är i sin tur tänkt att gå tillbaka till BillerudKorsnäs. En avsiktsförklaring undertecknades under 2019 med förhoppning om att inom ett år få fram ett tydligt beslutsunderlag.

### Lyhörda relationer med närboende

En god dialog med närboende är grundläggande och en rad kanaler finns att nyttja för att lämna synpunkter på verksamheten, till exempel i form av direkta kontakter och samrådsmöten eller via webbplatsen. Synpunkter och frågor dokumenteras i interna system för att i relevanta fall fortsätta dialogen kring en lösning eller åtgärd. Under året registrerades 72 synpunkter från närboende, varav majoriteten gällde lukt.

Inom ramen för ett ansvarsfullt skogsbruk ingår att genomföra samråd med företrädare för rennärningen samt andra intressenter. Under 2019 genomfördes totalt nio samesamråd på den mark BillerudKorsnäs förvaltar. Bland annat diskuterades och beslutades om försiktigare markberedning och förstärkning av hänglavsrika kantzoner. BillerudKorsnäs har under 2019 inte identifierat några incidenter rörande brott mot urinvånarnas rättigheter.

Vi är även inblandade i flera samesamråd vid avverkning hos mindre privata skogsägare. BillerudKorsnäs kontaktas ofta av

grannar och andra intressenter som är intresserade av att veta mer eller har åsikter om de åtgärder som ska utföras.

### Praktikplatser är en viktig väg in i samhället

BillerudKorsnäs engagerar sig i ett flertal projekt för att skapa nya arbetstillfällen, bland annat praktikprogrammen Teknisksprånget och Jobbsprånget. Det förstnämnda vänder sig till unga under 21 år med behörighet till en ingenjörsutbildning. Jobbsprånget är i sin tur ett program som erbjuder fyra månaders praktik till nyanlända akademiker – ingenjörer, arkitekter, naturvetare och ekonomer – i syfte att tillvarata deras kompetens och underlätta introduktionen till den svenska arbetsmarknaden.

Under 2019 fick totalt 144 ungdomar och nyanlända praktik, tillsammans med 17 studenter som gjorde sitt examensarbete hos oss. Totalt motsvarade det 1 206 praktikveckor.

### Stort engagemang för att hålla våra hav fria från plast

Engagemanget för att uppmärksamma den oerhörda plastnedskräpning i världshaven, som i första hand engångsplaster står för, fortgår och kanaliseras till stor del via samarbeten med Håll Sverige rent och Tara Expedition, den franska ideella organisationen som med hjälp av båten Tara seglar världen över för att öka kunskapen om världshaven och klimatet. Bland annat gjordes gemensamma insatser under årets Almedalsvecka i Visby då utmaningen med hur nedskräpning av plast kan minskas diskuterades i olika forum.

### Aktiv dialog med beslutsfattare

Utveckling och införande av ny lagstiftning som syftar till att minska plastprodukters inverkan på miljön går allt snabbare. Under våren 2019 fattades exempelvis beslut om en ny lag som förbjuder plastprodukter för engångsbruk i EU från och med 2021. En utveckling som både utmanar och skapar nya spännande möjligheter för vår bransch. Att följa utvecklingen noga är också ytterst centralt för våra kunder och varumärksägare, som i sin tur måste anpassa sina förpackningar efter en förändrad lagstiftning och nya konsumtionsmönster. Tillsammans med Elopak, SIG Combibloc, Stora Enso och Tetra Pak bildade BillerudKorsnäs under året nätverket GRACE<sup>1</sup> för att med gemensamma krafter driva återvinningsfrågor globalt med fokus på hur återvinningssystem i olika länder kan förbättras. Sedan tidigare är BillerudKorsnäs även engagerad i organisationen ACE<sup>2</sup> som driver liknande frågor på EU-nivå.

### Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 8.6, 14.1)

☑ Vi är engagerade i både globala frågor så som plastnedskräpning i haven, samt lokala frågor så som att arrangera praktik och arbetsintroduktion för ungdomar.

<sup>1</sup> Global Recycling Alliance for Beverage Carton and the Environment.

<sup>2</sup> The Alliance for Beverage Cartons and the Environment.

## Ansvarsfullt företagande

Att bedriva ett ansvarsfullt företagande är centralt för vår framgång. Vägledande för arbetet är BillerudKorsnäs uppförandekod tillsammans med ett omfattande policyramverk och tillhörande direktiv.

För att kontinuerligt stärka och förtydliga ansvarsutkrävandet och definiera en hierarki för styrande dokument i vår divisionaliserade verksamhet inleddes 2018 en uppdatering av ramverket för styrande dokument. Det nya ramverket förenar BillerudKorsnäs tre divisioner med koncerngemensamma policyer, standarder och processer vilket bidrar till en konsekvent utveckling, implementering och uppföljning av styrande dokument. Mer om de åtta policyer som ingår i ramverket och som antagits av styrelsen finns på sidan 128. Arbetet med att utforma direktiv som följer av respektive koncernpolicy görs med målet att färdigställas under första kvartalet 2020.

### Transparens och integritet längs hela värdekedjan

Policyn för ansvarsfullt företagande, Responsible Business Policy, samlar arbetet att stärka processerna för att identifiera och hantera risker avseende korruption, penningtvätt, konkurrenshämmande beteende, internationella sanktioner samt brott mot mänskliga rättigheter genom hela värdekedjan.

Grundläggande är BillerudKorsnäs uppförandekod som tar sin utgångspunkt i FN:s Global Compacts tio principer. I uppförandekoden görs en sammanställning av ansvar, värderingar, förhållningssätt och riktlinjer för medarbetarna, i deras relationer till varandra och till omvärlden. Uppförandekoden tillsammans med policyn anger en absolut nolltolerans mot korruption och ställningstaganden mot penningtvätt, terroristfinansiering och beteenden som strider mot konkurrensrättsliga regler samt en respekt för mänskliga rättigheter. Vidare gäller strikt regelefterlevnad av såväl tillämpliga lokala och nationella lagar som internationella standarder och sanktioner, från exempelvis FN, EU och OECD.

Koncernens Compliance-program kopplat till ansvarsfullt företagande innefattar åtgärder såsom företagsövergripande riskbedömning och screening, granskning (Due Diligence), standardiserade kontraktvillkor, och relevant utbildning, uppföljning samt rapportering. Under 2019 genomfördes exempelvis en riskbedömning av koncernens exponering mot internationella sanktioner med fokus på handelsrestriktioner. Arbetet med att vidareutveckla Compliance-programmet och bedriva effektiva aktiviteter som stödjer medarbetare och ledare att efterleva interna regler för ansvarsfullt företagande kommer att fortsätta under 2020.

### Kontinuerlig utbildning med fokus på riskexponering

Yrkesgrupper eller positioner inom koncernen, vilka bedöms ha en högre riskexponering, utbildas regelbundet enligt en fastställd utbildningsplan. 94 nyanställda medarbetare slutförde e-utbildningen i antikorrupcion och 89 medarbetare slutförde

e-utbildningen i konkurrenträtt under 2019. Som komplement till e-utbildning arrangeras kontinuerligt anpassade utbildningar för specifika funktioner runt om i den globala verksamheten. Under 2019 genomförde exempelvis cirka 170 medarbetare med ansvar för relationer med affärspartners globalt en utbildning i internationella sanktioner, och ytterligare 36 medarbetare vid vårt kontor i Shenzhen, Kina, genomförde en kompletterande utbildning i antikorrupcion och konkurrensträtt.

### Stärkt riskhantering av affärspartners

En rad åtgärder för en stärkt process och systematisk kännedom om, respektive krav på, våra affärspartners, såsom kunder, leverantörer och säljagenter, har vidtagits. Under året arbetade BillerudKorsnäs med att formalisera en process för att identifiera och hantera affärspartners med en förhöjd risk, genom att bland annat definiera högriskmarknader och vägleda arbetet med kompletterande kontroller av affärspartners som är verksamma där. Några av de risker som analyseras är graden av exponering för korruption, sanktioner, brott mot mänskliga rättigheter eller bristande transparens.

Under det första kvartalet 2019 godkände företagsledningen en uppförandekod för leverantörer, BillerudKorsnäs Supplier Code of Conduct. Den omfattar minimikrav på leverantörer inom områdena lagefterlevnad, ledningssystem, antikorrupcion, konkurrensträtt, penningtvätt, exportkontroll, mänskliga rättigheter, hälsa, säkerhet och miljö. Som en del i implementeringen av uppförandekoden genomfördes interna kommunikations- och utbildningsinsatser under året, avseende innehåll och tillämpning, för ett 35-tal medarbetare med ansvar för betydande inköp inom de tre områdena koncerninköp, inköp av vedråvara samt inköp av logistik. Mer om hur vi gör våra leverantörsgranskningar finns på sidorna 43–44.

### Visselblåsarsystem där alla kan göra sin röst hörd

BillerudKorsnäs ska vara en transparent, sund och öppen organisation som följer lagar, regler och bolagets uppförandekod. Om någon misstänker att en allvarlig oegentlighet inträffat ska denne anonymt kunna dela med sig av sina misstankar. Sedan 2018 finns ett uppdaterat visseblåsarsystem, BillerudKorsnäs Speak-Up Line, tillgängligt på både intranätet och den externa webbplatsen för anställda och externa parter. Speak-Up Line tillhandahålls av en extern tjänsteleverantör och all information är krypterad så att personen som rapporterar är garanterad anonymitet.

Under 2019 hanterades totalt åtta ärenden via Speak-Up Line, vilket var två fler än året innan. Ett ärende rörde finansiella oegentligheter av en anställd gentemot företaget, och inne-



Vid vårt kontor i kinesiska Shenzhen jobbar drygt 100 medarbetare med att säkra vår affär inom Managed Packaging. Bland annat granskar vi alla kontrakterade förpackningstillverkare på 188 punkter, för att säkerställa att de uppfyller krav kring arbetsvillkor och andra standarder som satts upp av varumärkesägarna och/eller oss.

fattande en potentiell intressekonflikt. Oegentligheterna hade dock ringa påverkan på företaget. Efter utredning ledde ärendet till två disciplinära åtgärder samt förstärkt intern styrning och kontroll, varefter ärendet har bedömts som avslutat. Sju stycken ärenden rörde operationell feedback i form av arbetsmiljö, potentiell diskriminering och/eller ledarskap, och utreddes således inom bolagets HR-avdelning. Samtliga ärenden har stängts och tillämpliga korrigerande och/eller förbättrande åtgärder har vidtagits, inget ärende ledde till disciplinära åtgärder.

Inget ärende rörande potentiella incidenter avseende korrup-tion, barnarbete eller slavarbete inkom under året, varken i visseblåsarsystemet eller genom annan rapporteringskanal.

#### Summering av böter och rättsliga åtgärder 2019

Inga betydande böter eller andra sanktioner på grund av lagöver-trädelser utdömdes mot bolaget under 2019. Inte heller vidtogs några rättsliga åtgärder mot bolaget när det gäller konkurrens-hämmande beteende, karteller eller monopol under 2019. Se sidan 124 för att läsa om företagsbot på grund av ett utsläpp av hydragolja i Karlsborg under 2018. Inga incidenter har registre-rats gällande kunders integritet under 2019.

I maj 2019 meddelande Europeiska kommissionen Billerud-Korsnäs sitt beslut att stänga konkurrensutredningen gällande flera producenter av blekt och oblekt kraftpapper samt tillverkare av industriella papperspåsar. För BillerudKorsnäs inleddes förfa-randet i mars 2017 med en utredning på huvudkontoret i Solna.

#### Uppföljning av produktsäkerhet och -ansvar

Kraven på förpackningar och andra material avsedda för livsmedel är höga och att hantera produktsäkerhet är en för-

utsättning för att leverera material som ska vara i kontakt med livsmedel. BillerudKorsnäs produkter uppfyller lagstiftningen inom EU för material och produkter avsedda för kontakt med livsmedel. Då det saknas harmoniserad lagstiftning för papper och kartong inom EU följer BillerudKorsnäs den tyska lagstiftningen genom att tillämpa BfR rekommendationen. Därutöver tillämpas även den amerikanska lagstiftningen. Förutom detta klarar vissa produkter även andra regler, såsom kinesiska lagar för kontakt med livsmedel och medicinsk-tekniska standarder. Detta säkerställer att BillerudKorsnäs produkter är säkra under avsedda användningsförhållanden. Varje marknadsavdelning ansvarar för att rätt produkt säljs för avsett ändamål medan produktionsenheterna ansvarar för produktsäkerheten i tillverkningen. För att möta det ökade intresset för produktsäkerhet tillsattes en produktsäkerhets-direktör under året. Den nya funktionens främsta uppgift är att med fokus på produktsäkerhetsfrågor stärka och utveckla koncernövergripande processer, bistå kunders frågor och även förbereda organisationen inför framtida lagändringar.

Uppföljning av produktansvaret under 2019 visade inga avvikelser från lagstiftning eller frivilliga koder inom hälsa och säkerhet, produktinformation och -märkning eller marknads-kommunikation. Inga bötesbelopp relaterade till produktans-var har utdömts.

#### Vårt bidrag till Agenda 2030 (delmål 12.6)

- ➊ Vi strävar mot att vara fullständigt transparenta med hållbarhetsinfor-mation både gällande verksamheten och våra produkter.
- ➋ En växande internationell värdekedja ökar komplexiteten och beho-vet av kontroll av externa parter.

# Innehåll

<b>Förvaltningsberättelse</b>	53	Not 11 Resultat per aktie	102	Not 30 Obeskattade reserver	116
Bolagsstyrning inom BillerudKorsnäs	60	Not 12 Immateriella tillgångar	103	Not 31 Händelser efter balansdagen	116
Ersättningar i BillerudKorsnäs	65	Not 13 Materiella anläggningstillgångar	104	Not 32 Investeringsåtaganden	116
Intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen	68	Not 14 Nyttjanderättstillgångar	105	Not 33 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	116
Koncernledning	70	Not 15 Andelar i koncernbolag	105	Not 34 Närstående	117
Styrelse	72	Not 16 Fordringar och skulder på koncernföretag, räntebärande	106	Not 35 Rörelseförvärv	117
<b>Riskhantering och känslighetsanalys</b>	74	Not 17 Andelar i intressebolag	107	Not 36 Avyttring av dotterbolag	118
<b>Finansiella rapporter</b>	82	Not 18 Övriga innehav	108	Not 37 Viktiga uppskattningar och bedömningar	118
<b>Noter</b>	90	Not 19 Varulager	108	Not 38 Uppgifter om moderbolaget	118
Not 1 Väsentliga redovisningsprinciper	90	Not 20 Eget kapital	109	Underskrifter	119
Not 2 Rörelseresultat per segment och nettoomsättning per marknad	97	Not 21 Förslag till vinstdisposition	109	Revisionsberättelse	120
Not 3 Övriga rörelseintäkter	98	Not 22 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	110	Hållbarhetsdata	123
Not 4 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	98	Not 23 Avsättningar	111	Bestyrkanderapport	131
Not 5 Personal och personalkostnader	99	Not 24 Räntebärande skulder	111	Fem år i sammandrag och Alternativa nyckeltal (APM)	132
Not 6 Jämförelsestörande poster	99	Not 25 Skulder till kreditinstitut	112	Kvartalsdata	134
Not 7 Finansnetto	100	Not 26 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	112	BillerudKorsnäs-aktien	136
Not 8 Bokslutsdispositioner	100	Not 27 Finansiella tillgångar och skulder	112	Nyckeltalsdefinitioner	138
Not 9 Skatt	100	Not 28 Ersättning till styrelse och ledande befattningshavare	114	Ordlista, Aktieägarinformation och kalendarium	139
Not 10 Avvecklad verksamhet	102	Not 29 Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalyser	115	Kontaktpersoner och adresser	140



# 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, %

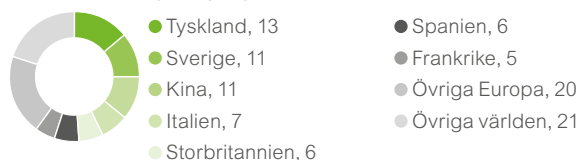


## Nettoomsättning per division

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 uppstartseffekter 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**

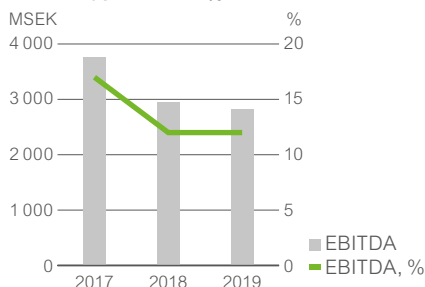
BillerudKorsnäs slutförde förvärvet av Bergvik Skog Öst den 31 maj 2019, och försäljningen av 89,9% av aktierna till pensionsbolaget AMF slutfördes den 30 augusti. Försäljningen resulterade i en positiv kassaflödeseffekt om cirka 7,7 miljarder och en realisationsvinst om cirka SEK 5,7 miljarder. Bergvik 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.

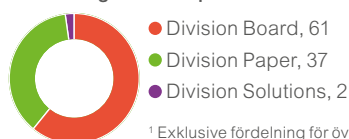
Den 3 oktober invigdes den nya kartongmaskinen i Gruvön, KM7 med en välbesökt invigningsceremoni. Se avsnittet Investeringar och sysselsatt kapital för ytterligare information.

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.



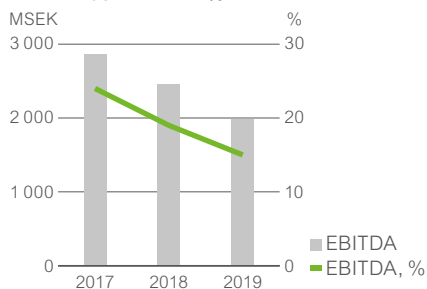
## Rörelsesegment

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

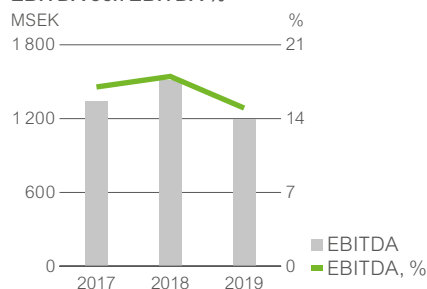
Upprampningen av den nya kartongmaskinen KM7 i Gruvön var en viktig händelse under 2019. När den är helt upprampad 2023 förväntas maskinen producera 550 000 ton per år. Testkörningar av den nya maskinen inleddes i april och den 8 juni hade den papper på tambour. Sedan slutet av juni har maskinen producerat 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 Skärblacka, 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 uppvägdes 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

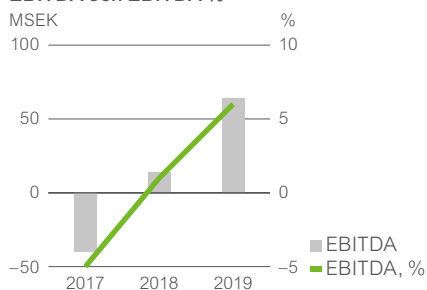
Under året utvecklade BillerudKorsnäs Xpression E-com, en papperskvalitet speciellt designad för tillverkning av starka postorderpåsar för aktörer inom e-handel.

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).

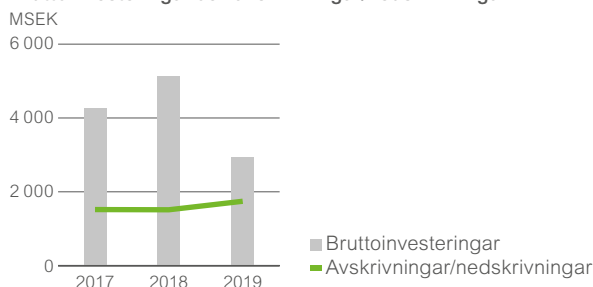
Fokus låg 2019 på att slutföra och starta upp KM7, kartongmaskinen i Gruvön. Säker och stabil produktion har varit nästa fokusområde för att öka produktiviteten i produktionsanläggningarna. Bland annat gjordes en investering för att bygga två höga talloljeproduktionsanläggningar för att uppnå en mer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

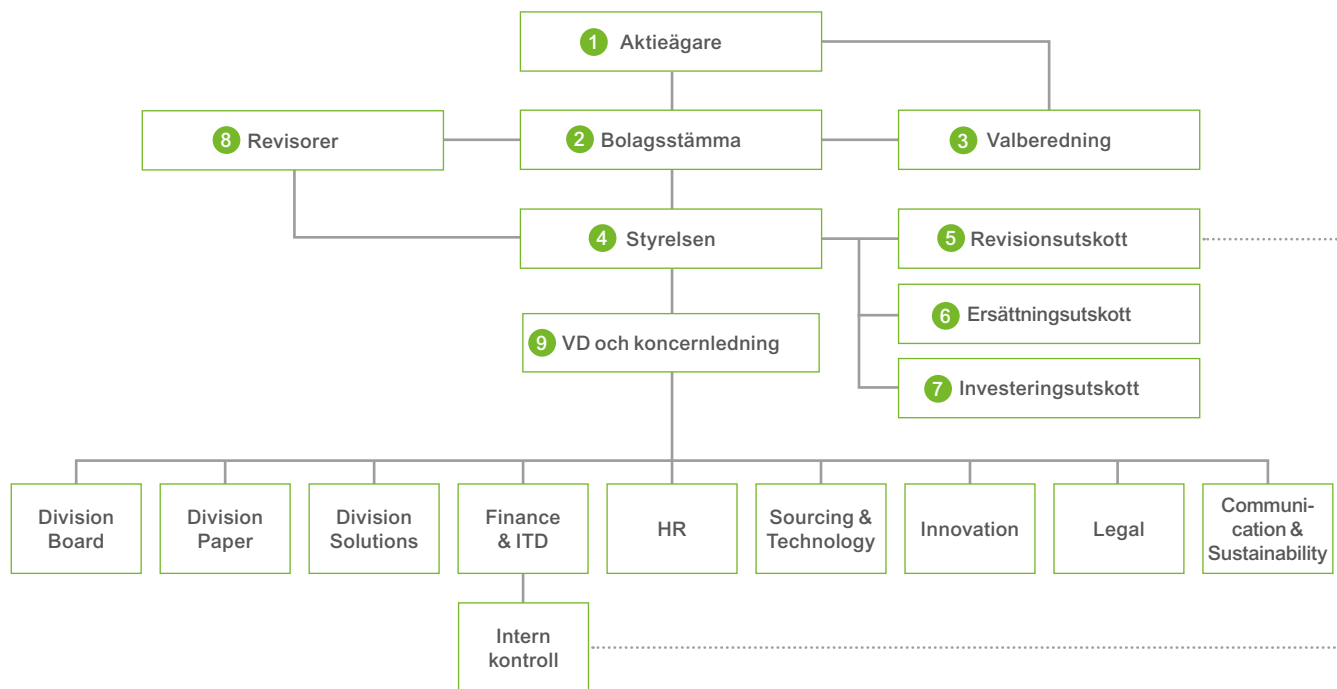
Styrelsen har även beslutat att föreslå att styrelsen får mandat av årsstämman 2020 att fram till nästa årsstämma besluta om överlåtelse eller makulering av företagets egna aktier som inte behövs för att fullgöra företagets långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram.

**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 fortlopande 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 bolagsstämmans 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.

Revisorns 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

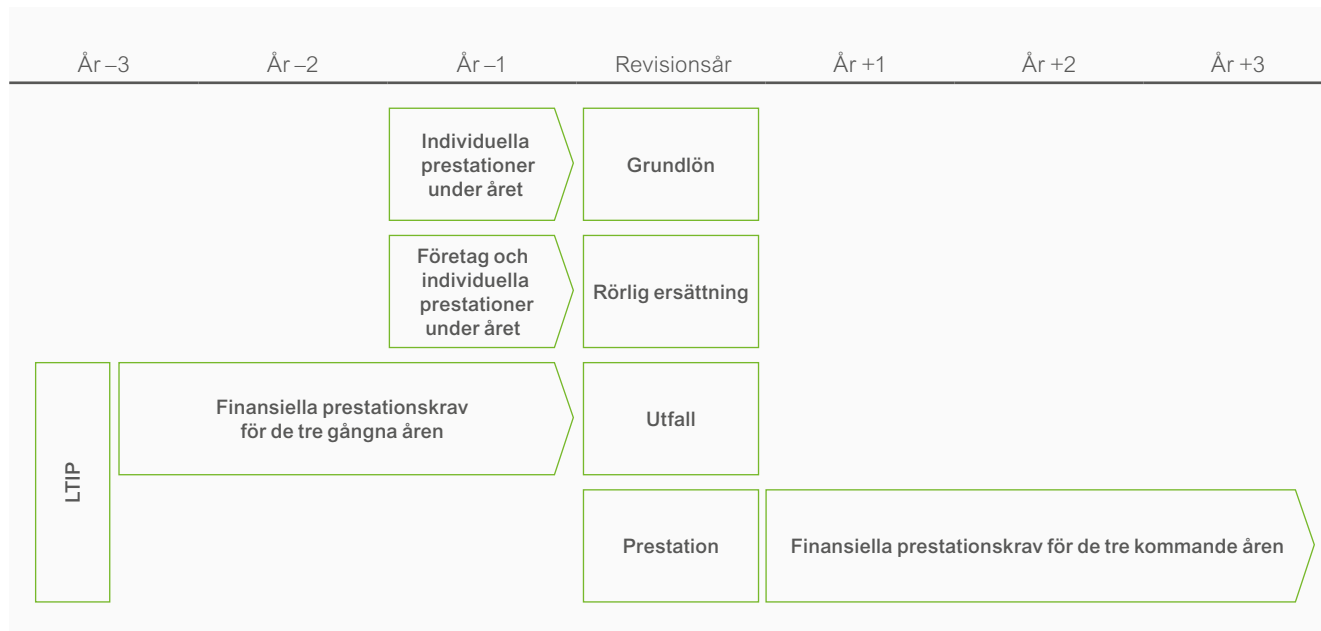
BillerudKorsnäs erbjuder pensionsförmåner enligt kollektivavtal på de marknader där detta är tillämpligt eller på annat sätt i enlighet med medianvärdet på den nationella marknaden.

#### 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.

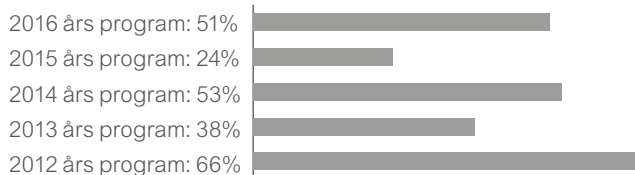
För rätt till prestationsaktier för LTIP 2016–LTIP 2019 mäts följande finansiella prestationsmål:

- (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

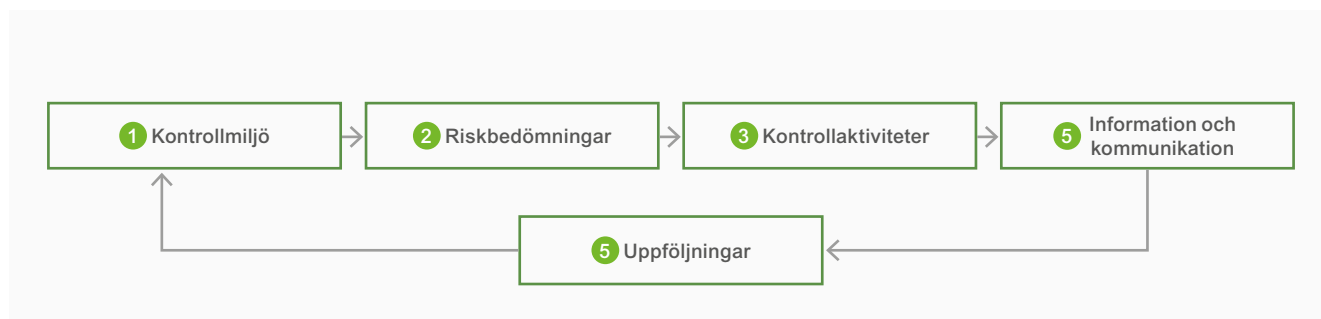
Kontrollmiljö omfattar bland annat hur mål sätts, hur värderingar följs upp och hur risker hanteras. En god kontrollmiljö bygger på en organisation med tydliga beslutsvägar samt en företagskultur med gemensamma värderingar och den enskilde individens medvetenhet om sin roll i upprätthållandet av god 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, Treeseach 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 Liegenschaftverwaltung 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.

# Riskhantering och känslighetsanalys

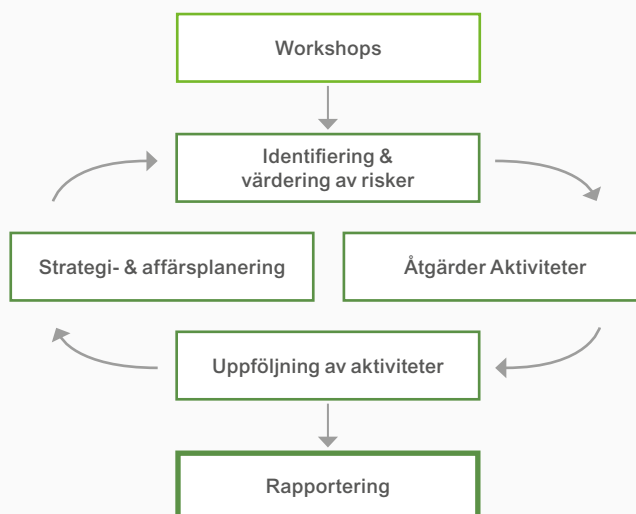
I BillerudKorsnäs verksamhet förekommer osäkerheter som kan ha positiva och/eller negativa effekter på bolagets mål, varumärke och resultat. Genom effektiva riskhanteringsprocesser, beskrivet nedan, strävar BillerudKorsnäs efter att maximera de potentiella möjligheterna att uppnå bolagets strategi och mål, och minimera de negativa effekterna på dessa.

## Riskhanteringsprocesser

Det är styrelsen som beslutar om strategin, och styr även riskhanteringen på en övergripande nivå. Därefter följer riskhanteringen den normala delegeringsordningen, från styrelsen till VD, och från VD till divisions- och koncernfunktionschefer. I praktiken innebär det att de flesta operativa risker hanteras av divisioner och koncernfunktioner på lokal nivå, men samordnas om det anses effektivt. Riskhanteringsprocessen samordnas delvis genom ERM-processen (Enterprise Risk Management) där i huvudsak operativa risker identifieras, bedöms och hanteras av divisionerna och koncernfunktionerna, men även genom strategiprocessen där i huvudsak strategiska och externa risker identifieras, bedöms och hanteras. Allvarliga risker, baserat på sannolikhet och påverkan på bolagets mål, rapporteras till koncernledningen och revisionsutskottet två gånger per år och till styrelsen en gång per år, och följs även upp i divisionernas och koncernfunktionernas regelbundna rapporter. Vartannat år görs en bedömning av ERM:s riskkartläggning, som kompletteras efter behov enligt en uppifrån och ned-princip.

Resultatet av ovanstående aktiviteter är en del av den riskförteckning som presenteras nedan. Den övergripande riskhanteringsprocessen enligt ERM framgår av illustrationen till höger.

## Riskhanteringsprocess



### Potentiella effekter av 2019-nCoV-viruset

#### Beskrivning av risker

Pandemin Covid-19 har fått stora konsekvenser globalt och stora åtgärder för att förhindra smittspridning har införts i ett antal länder (reseförbud, restriktioner, karantän i vissa områden osv.). Det är troligt att viruset kommer att fortsätta att sprida sig och att antalet smittade individer kommer att öka om smittspridningen fortsätter i samma skala. Det är också troligt att fler länder kommer att införa ytterligare isoleringsåtgärder i kombination med politiska initiativ för att stödja drabbade branscher och den ekonomiska tillväxten. Det är svårt att förutse hur länge störningarna kommer att pågå och vilka effekterna blir på världsekonomin.

En kraftig konjunkturnedgång kan få en negativ inverkan på efterfrågan på BillerudKorsnäs produkter och tjänster. BillerudKorsnäs har dock en väldiversifierad produktportfölj och en stor del av försäljningen avser material som används för konsumentprodukter, som tenderar att påverkas mindre av konjunkturnedgångar. Lägre försäljning kan till viss del uppvägas av lägre kostnader, men BillerudKorsnäs resultat skulle oundvikligen kunna påverkas kraftigt negativt.

Logistik och transport är avgörande för BillerudKorsnäs verksamhet. Störningar i transportflödet kan innebära en risk för att BillerudKorsnäs inte kan leverera varor till kunderna i tid. Tillgången på råvaror som trä och kemikalier är till viss del beroende av speciallastbilar och certifierade förare som kan insjukna och tvingas avstå från arbete under en viss tid.

BillerudKorsnäs produktionsanläggningar kräver unik kompetens för att driva produktionen. Om en stor del av dessa medarbetare insjuknar samtidigt kan det leda till svårigheter med att hantera arbetskraften för att bibehålla produktionen.

#### Riskhantering

BillerudKorsnäs har följt situationen noga från ett mycket tidigt skede genom sin verksamhet i Shenzhen och Shanghai i Kina och har lärt sig av det. Alternativa arbetsplatser används när lokala förhållanden så kräver. Nära och öppna kontakter med kunder och leverantörer hjälper i hanteringen av och förberedelserna för att hantera utmaningar i logistik och transporter av råvaror och färdiga varor. Kritiska resurser har identifierats i hela företaget och beredskapsplaner har tagits fram och uppdateras löpande för att organisationen ska vara redo för utmanande omständigheter.

Tack vare den nyligen avslutade Bergvikaffären har BillerudKorsnäs för närvarande en stark finansiell ställning och likviditet, vilket ger företaget viss flexibilitet om konsekvenserna av coronaviruset skulle bli allvarliga.

### Operativa risker

#### Risker relaterade till anläggningar

##### Beskrivning av risker

BillerudKorsnäs har åtta produktionsanläggningar för papper, kartong och massa i tre länder. Plötsliga och oförutsedda störningar kan påverka respektive anläggnings förmåga att producera enligt plan, vilket utöver en direkt finansiell påverkan kan få effekt på kundrelationer och i förlängningen på bolagets konkurrenskraft.

#### Riskhantering

Förebyggande arbete för att undvika och reducera plötsliga och oförutsedda produktionsstörningar är prioriterat och bedrivs genom intern planering och kontroll, genom oberoende granskningsorgan samt i samarbete med försäkringsbolag. Investeringar för att förbättra anläggningarnas status genomförs löpande. BillerudKorsnäs försäkrar anläggningarna till fullt värde avseende egendom och verksamhetsavbrott.

#### Kommentarer 2019

Arbetet med att systematiskt undvika risk genom bland annat intelligenta val av byggnadsmaterial och lay-outer i kombination med förebyggande och reducerande mätningar fortgår. Riskidentifiering och riskanalys av produktionsanläggningar, i projekt och andra delar av verksamheten har varit i fokus under året med syfte att fortsätta arbeta med att förebygga förluster och skador.

### Kostnad för vedråvara

#### Beskrivning av risker

Marknadspriset för ved varierar över tiden vilket kan påverka BillerudKorsnäs resultat. Priserna påverkas av efterfrågan från massaindustrin, vilket betyder att en förändrad produktion för massaindustrin totalt i de nordiska länderna långsiktigt kan leda till förändrade kostnader för vedråvara. Övrig användning av exempelvis sågade trävaror och ved som förbränningsmaterial, främst i samband med användande av biobränslen för el- och värmeproduktion, kan även komma att påverka vedfiberpriset indirekt. Förändringar i tullavgifter kan också påverka priset för importved.

Även förändrade transportkostnader kan ge effekter på vedpriset liksom på lång sikt politiska beslut om hur skogen som naturresurs bör och får nyttjas.

#### Riskhantering

Generellt gäller att priser i avtalen med de större leverantörerna fastställs periodvis. Detta kan leda till problem med leveranser för BillerudKorsnäs om parterna inte kan nå en överenskommelse om vilket marknadspris som ska gälla. Kontinuerligt strävas efter att hålla logistiken så effektiv som möjligt.

#### Kommentarer 2019

Under året förvärvade BillerudKorsnäs Bergvik Skog Öst AB från Bergvik Skog AB som ett sätt att säkerställa försörjning från dessa skogar. Därefter såldes 89,9% av aktierna i Bergvik Skog Öst till AMF. Transaktionen innehöll också ett långfristigt vedförsäljningsavtal och ett skogstjänsttaval som innebär att BillerudKorsnäs köper ved från Bergvik Skog Öst i form av avverkningrättigheter och även tillhandahåller skogs- och administrativa tjänster till Bergvik Skog Öst. Detta säkerställer försörjning från Bergvik Skog Östs skogar under lång tid.

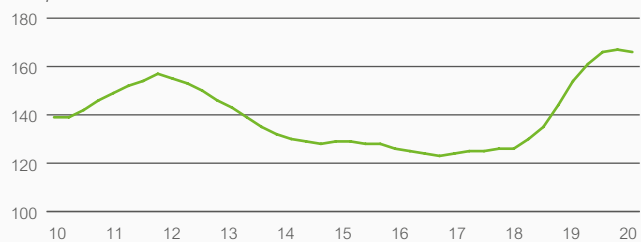
En svagare konkurrens på vedmarknaden samt starkt vedflöde från skogar på grund av stormen Alfrida i början av 2019 samt från sommaren högre volymer på grund av insektsangrepp (granbarkborre) i skogar i södra Sverige. Dessutom många avtal från skogsägare. Under 2019 har marknadspriserna fallit på grund av de omständigheterna. BillerudKorsnäs har deltagit i en gemensam branschinsats för att hantera alla volymer från Alfrida och dessa insektsdrabbade skogarna. Det är viktigt för att minska risken för en stor ökning av insektsangrepp som skulle kunna döda stora volymer av granskog. Fortsatta initiativ för att minska logistikkostnader för frakten av vedråvara har undersökts vidare.

BillerudKorsnäs följer och vidtar åtgärder för att reducera klimatteffekterna även i skogsbruket. Sådana åtgärder vidtas när det gäller risk för skogsbränder, stormavverkning, insektsangrepp och logistik.

För att behålla och öka intresset och förståelsen för skogen och alla dess värden samt för vad modernt och hållbart skogsbruk innebär deltog BillerudKorsnäs i ett antal utbildningsinitiativ för skolungdomar i Sverige och även via Skogsindustrierna i informationskampanjen "Svenska Skogen".

BillerudKorsnäs fortsatta ambition är att öka andelen inköp av certifierad vedråvara, vilket även kan innebära en ökad risk då tillgången på certifierad vedråvara är begränsad.

#### Vedprisindex



Rullande 12 månader.

Källa: BillerudKorsnäs

### **Ny teknik och ändrade konsumtionsbeteenden**

#### *Beskrivning av risker*

Ny teknik och nya produkter kan leda till en minskad eller ökad efterfrågan på förpackningspapper. Till riskerna hör bland annat förändrade eller förbättrade metoder för att framställa plastbaserade förpackningslösningar samt insamling och återvinning av plast. Den ökande medvetenheten hos allmänheten och beslutsfattarna om plastavfall och plastföroreningar är en möjlighet för alternativa förpackningsmaterial, däribland träfiberbaserade förpackningar. Det finns också risker kopplade till väsentliga förändringar i hantering av frakt av matvaror samt ändrade beteenden och preferenser hos konsumenterna, till exempel i synen på hållbarhetsprestanda mellan olika förpackningslösningar eller att undvika förpackningar helt och hållet. I förlängningen kan dessa risker leda till omstrukturering av förpackningsbranschen, minskade intäkter och förlust av nyckelpersoner och visionärer inom bolaget.

#### *Riskhantering*

Ett av BillerudKorsnäs strategiska områden för att nå lönsam tillväxt är att aktivt söka efter och arbeta med kunskaper längre fram i värdekedjan. Det innebär att BillerudKorsnäs satsar på att interagera med aktörer och konsument längre fram i förpackningens värdekedja. Det görs både genom samarbetsprojekt med varumärkesägare och genom egna undersökningar om konsumenternas preferenser. På detta sätt lär sig BillerudKorsnäs om framtidens krav på förpackningar och kan därefter vidareutveckla sitt erbjudande.

#### *Kommentarer 2019*

Trenden bland varumärkesägare över hela världen och inom många affärsområden att ersätta plastförpackningar och engångsprodukter med förnybara och återvinningsbara material växte sig ännu starkare under 2019. I EU fick utvecklingen en skjuts genom förbudet mot plastprodukter för engångsbruk, till exempel muggar, tallrikar, bestick och sugrör från 2021, vilket godkändes av Europaparlamentet under våren 2019. I många länder, regioner och kommuner över hela världen har liknande förbud meddelats, i synnerhet vad gäller plastkassar.

### **Konkurrens**

#### *Beskrivning av risker*

En ständigt närvarande risk är ökad konkurrens på BillerudKorsnäs befintliga marknader. Det kan ske genom att befintliga aktörer agerar mer aggressivt än tidigare, till exempel som en följd av kapacitetsutökningar, eller genom att nya aktörer kommer in på marknaden.

#### *Riskhantering*

BillerudKorsnäs strategi för att minimera inverkan av ökad konkurrens på sina befintliga marknader är att kontinuerligt förbättra sin egen konkurrenskraft. Detta görs genom effektivitetsarbete samt genom vidareutveckling av produktionsstrukturen. Därtill positionerar bolaget sina produkter i segment där det krävs en större insats, både ekonomiskt och kunskapsmässigt, för att konkurrera.

#### *Kommentarer 2019*

BillerudKorsnäs utför kontinuerligt marknadsanalyser för att se till att bolagets utvecklingsarbete baseras på en korrekt bild av omvärlden. En viktig milstolpe under 2019 var uppstarten av den nya kartongmaskinen i Gruvön. Bolagets största investering någonsin, som kommer att spela en avgörande roll när det gäller att tillhandahålla kunderna material som uppfyller deras framtida behov.

### **Politisk och regulatorisk risk**

#### *Beskrivning av risker*

BillerudKorsnäs verksamhet påverkas av olika politiska beslut och lagstiftningsåtgärder, bland annat inom områdena skogsbruk, miljöpolitik, handelspolitik, transportpolitik, energipolitik och återvinningsfrågor. Ett lapptäcke av olika krav som påverkar skogs- och förpackningsindustrin håller på att utvecklas på internationell och nationell nivå, delvis drivet av den ökande medvetenheten om hållbarhet och klimat. Risken finns att lagstiftarna inte förstår branschen, vilket skulle kunna leda till att BillerudKorsnäs måste göra förändringar i sin portfölj, investera i ny teknik eller drabbas av högre driftskostnader.

#### *Riskhantering*

BillerudKorsnäs EVP för Sustainability tillsammans med hållbarhetsfunktionen är ansvariga för bolagets dialog med beslutsfattare inom

relevanta områden för att säkerställa att de förstår skogs- och förpackningsindustrin. Fokus ligger på politiska processer i Sverige och inom EU. Avdelningen bevakar utvecklingen och identifierar frågor av särskild vikt för BillerudKorsnäs och dess partner i värdekedjan, och agerar på lämpligt sätt. Ofta sker dialogen med beslutsfattare tillsammans eller koordinerat med andra aktörer med samma intressen som BillerudKorsnäs, till exempel inom svenska Skogsindustrierna eller i de två Brysselbaserade branschföreningarna CEPI och ACE.

#### *Kommentarer 2019*

2019 pågick flera lagstiftningsprocesser med potentiell påverkan på BillerudKorsnäs verksamhet. Den europeiska gröna given offentliggjordes i slutet av 2019 och erbjuder såväl möjligheter som utmaningar, och under 2020 kommer vi att få se många av dessa planer implementeras. Åtgärdsplanen för cirkulär ekonomi kan till exempel kräva nya barriärlösningar i förpackningsindustrin och en strategi för biologisk mångfald kan begränsa skogsbruket. Det är också viktigt att BillerudKorsnäs lyckas uppnå sina klimatmål. Konkernen är väl positionerad för att uppfylla dessa potentiella krav och vi förväntar oss en ökad efterfrågan på fiberbaserade material.

Under året deltog BillerudKorsnäs aktivt i flera branschorganisationer och nätverkssamarbeten, däribland CEPI, ACE, GRACE, EXTR:ACT, 4Evergreen, CEFEX och Skogsindustrierna. Bland de aktuella åtgärderna finns att påverka strategierna inom den europeiska gröna given, system för utsläppshandel och återvinning av dryckesförpackningar och pappersmaterial.

### **Etablering på nya marknader**

#### *Beskrivning av risker*

Det finns flera typer av risker kopplade till etablering på nya marknader. BillerudKorsnäs kan exempelvis sakna tillräcklig förståelse för den lokala kulturen och/eller ha otillräcklig kunskap om lokal lagstiftning och affärskoder. Hit hör också risken att det kan råda brist på lokal yrkesexpertis samt vara svårt att hitta och rekrytera skickliga medarbetare. Ytterligare risker är den för brist på kunskap om lokala avtal och risken att det tar lång tid för nyanställda att lära sig BillerudKorsnäs företagskultur. Sammantaget kan dessa risker leda till att BillerudKorsnäs inte uppfyller krav och förväntningar från hemmamarknaden, riskerar högre kostnader för etablering, böter, juridiska kostnader, skadat rykte, lägre intäkter än förväntat på den lokala marknaden samt förlust av kunder.

#### *Riskhantering*

BillerudKorsnäs har en process för att etablera sig på nya marknader. Processen innehåller en riskbedömning av väsentliga faktorer som kan påverka affärsläget. BillerudKorsnäs anställer lokal kompetens och använder sig av externa experter för att säkerställa tillräcklig kunskap om de lokala förutsättningarna samt att lagar och regler efterlevs. BillerudKorsnäs har en uppförandekod som omfattar samtliga anställda. För att tydliggöra och förankra uppförandekoden genomför BillerudKorsnäs regelbundna internutbildningar. Koden beskriver de anställdas skyldigheter och rättigheter. Anställda kan anmäla misstänkta oegentligheter och handlingar som bryter mot uppförandekoden via BillerudKorsnäs visserblåsarfunktion. BillerudKorsnäs har utbildningar i Antibribery och Preventing Anti Competitive Practices som medarbetarna på de lokala kontoren ska genomgå.

#### *Kommentarer 2019*

Under året genomförde Internal Control revisioner för att säkerställa efterlevnad av vår uppförandekod samt att övriga regler följs.

### **Produktsäkerhet**

#### *Beskrivning av risker*

BillerudKorsnäs producerar material till kunder med specifika säkerhetsföreskrifter och mycket höga krav för att garantera säkra produkter för tredje part, till exempel material som kommer i kontakt med livsmedel och medicinskt papper. Detta väcker produktsäkerhetsfrågor och innefattar risker för skadeståndskrav om dessa nonchaleras (till exempel vad gäller kontaminering av livsmedel eller dryck, skador som orsakats av förpackningsläckage, etc.). Förutom potentiella skador för tredje part, till exempel konsumenter av förpackad mat, kan detta leda till reklamationskostnader, skadat rykte, förlorat kundförtroende, lägre intäkter, tillbakadragna konsumentprodukter och juridiska omkostnader.

### Riskhantering

Ramverket för material som har kontakt med livsmedel i EU anger grundnivån för produktsäkerheten för alla våra produkter. Hittills finns dock ingen harmoniserad lagstiftning för papper och förpackningskartong som har kontakt med livsmedel. Den tyska rekommendationen BfR och FDA-lagstiftningen i USA anses som bästa praxis i Europa och på de flesta marknader där vi verkar och används som kriterier för efterlevnad av ramverket inom BillerudKorsnäs. Efterlevnad av annan lagstiftning, till exempel den kinesiska standarden för livsmedelskontaktapplikationer och ISO 11607-1. Förpackningar för medicintekniska produkter som skall steriliseras samt fastställande av fysikaliska egenskaper i enlighet med relevanta delar av EN 868, är också viktigt i detta sammanhang.

Vårt ledningssystem för hantering av livsmedelssäkerhet (alla enheter är certifierade enligt ISO 22000 eller FSSC 22000) omfattar kvalitetskontroll och produktsäkerhet i inköp av råvara, pappers- och kartongproduktion och leverans av de färdiga produkterna. En systematisk uppföljning av rapporterade avvikelser både i produktionen och i kundens lokaler genomförs. Avtal med leverantörer, kunder och partner i förpackningsvärdekedjan klargör vardera parts ansvar vad gäller produktsäkerhetsfrågor från råvara till färdig produkt.

### Kommentarer 2019

Det finns ett ökande intresse och aktivitet kring produktsäkerhet från våra kunder när det gäller analys av ingående komponenter, kommande skärpning av lagstiftning av kemikalier och av juridiska aspekter. Det finns även ett växande behov av hantering av produktsäkerhetsfrågor internt inom forskning och utveckling av nya förpackningsmaterial, nya tillämpningsområden av våra material samt utveckling av konverterade förpackningsmaterial. För att stärka bolaget utsågs en Produktsäkerhetsdirektör under 2019, som ska driva produktsäkerhetsfrågor från ett bolagsperspektiv. Dessutom inrättades en ny roll som produktsäkerhetsspecialist med inriktning på FoU och affärsområden.

### Strategigenomförande

#### Beskrivning av risker

Ett ineffektivt genomförande av strategiska planer, felaktiga investeringsbeslut och misslyckande i att skapa engagemang hos medarbetarna för den strategiska inriktningen kan leda till gradvis minskande intäkter och lönsamhet samt belasta balansräkningen. Felriktade investeringar kan resultera i omedelbara, stora och/eller långvariga förluster, minskat investeringsutrymme, skadat rykte och ökad kapitalkostnad.

### Riskhantering

Stora delar av organisationen har varit delaktiga i skapandet av strategin för att säkerställa att strategin innehåller all den kompetens och alla idéer som finns i hela organisationen. På det sättet ökar man även förståelsen för, engagemanget i och implementeringen av strategin. Under hela strategiprocessen har risker/utmaningar och möjligheter baserade på marknadstrender och -utveckling analyserats och därefter påverkat de strategiska besluten. Alla strategiska initiativ följs upp regelbundet och avvikelser från implementeringen av strategin och dess mål hanteras. Riskbaserade scenarion har analyserats från ett finansiellt perspektiv och alternativa planer utvecklats.

### Kommentarer 2019

2019 låg fokus på att utveckla en integrerad strategi för BillerudKorsnäs-koncernen för 2019–2024. Strategin utvecklades med bred inblandning från organisationen, där fler än 100 medarbetare bidrog på olika sätt till att identifiera trender, marknadsutvecklingar, möjligheter och utmaningar. Resultatet blev en strategi med konkret fokus på fyra prioriterade områden och elva underliggande initiativ för att uppfylla vårt syfte och finansiella mål.

### Energiprisrisk

#### Beskrivning av risker

BillerudKorsnäs förbrukar el, biobränslen, olja och gasol, och dessa energiprodukter utgör en väsentlig del av tillverkningskostnaden. Ökade energipriser resulterar i ökade rörelsekostnader och påverkar rörelseresultatet negativt.

Störst påverkan på energikostnaden har elpriset i elområde STO (SE3), men även i LUL (SE1) och HEL (Fi) finns produktionsenheter med viss

elprisrisk. Totalt förbrukar bolaget cirka 3,2 TWh/år, varav 1,4 TWh/år produceras i egna mottrycksanläggningar, och 1,8 TWh/år köps in.

### Riskhantering

I princip all egen elproduktion är biobränslebaserad och kostnaden för den egna elproduktionen följer biobränsleprisets utveckling.

Elkostnadsrisken hanteras genom finansiell elhandel med standardkontrakt på NASDAQ. Handelsstrategin är att köpa finansiella kontrakt motsvarande merparten av den fysiska volym som är exponerad mot spotpriset. Handelstakten är linjär och påbörjas tre år innan leverans.

Bolaget arbetar även aktivt med energieffektiviseringar.

### Kommentarer 2019

Under 2019 uppgick den totala elförbrukningen till cirka 3,16 (3,12) TWh, varav egen produktion svarade för cirka 44% (44) och inköp till spotpris svarade för cirka 56% (56). Vid slutet av året uppgick de finansiella säkringarna för elinköp som exponeras mot spotpriset till:

2020	66%
2021	45%
2022	24%

### Risker relaterade till anställda

#### Beskrivning av risker

Tillgång till medarbetare med rätt kompetens, koncernens förmåga att få dessa att välja BillerudKorsnäs som arbetsgivare samt inspirerande ledare med förmåga att motivera, är en förutsättning för att uppnå de mål som BillerudKorsnäs satt upp.

Kostnad för personal utgör den tredje största kostnadsposten.

### Riskhantering

BillerudKorsnäs arbetar löpande med att hantera kompetensväxling samt planera för generationsskifte. För att säkerställa att vi attraherar talanger och personer med efterfrågad kompetens arbetar koncernen strukturerat och fokuserat med att stärka sitt varumärke som arbetsgivare. Vi har skapat en rekryteringsutbildning för HR och koncernens chefer för att stärka deras rekryteringskunskaper. Vi har också utarbetat en kompetensprofil för hållbart ledarskap som möjliggör för verksamheten att bedöma kandidaternas ledarskapspotential vid rekrytering. För att proaktivt minimera risken avseende missbruk och oönskad bakgrund genomförs bakgrundskontroller för kritiska och relevanta befattningar samt drogtestar gällande otillåtna substanser för samtliga anställningar.

Lönekostnaden styrs främst av gällande kollektivavtal samt arbetsgivaravgifter. En arbetsvärdering av olika befattningar inom BillerudKorsnäs har genomförts och ett jobbkartekursystem, Reward Framework, har implementerats och ska följas kontinuerligt. Statistik gällande marknadslösn används för att säkerställa att ersättningen följer koncernens ersättningsfilosofi.

### Kommentarer 2019

Bemanningsplanering pågår kontinuerligt. Ett förnyat concernövergripande traineeprogram startades i september 2018 och pågick under 2019, i kombination med lokala yrkestraineeprogram. Ett nytt traineeprogram för tekniker har utarbetats och kommer att implementeras under 2020. BillerudKorsnäs arbetar strategiskt med Employer Branding som syftar till att profilera koncernen som en attraktiv arbetsgivare. Koncernen samarbetar med fler partner för att öka synligheten. BillerudKorsnäs lanserade även koncernens koncept Hållbart ledarskap, där koncernen klargör förväntningarna på sina chefer, vilket omfattar de risker som förknippas med rekrytering av fel personer. För att cheferna ska leva upp till förväntningarna skapades utbildningar och verktyg, som erbjuds till alla chefer för att bygga upp deras färdigheter och stärka deras ledarskapsfärdigheter. Under 2019 deltog alla chefer i en halv dags workshop för att djupdyka ned i koncernens koncept Hållbart ledarskap och förstå förväntningarna på dem i deras roll som chef. Koncernen har också byggt om sin ledarskapsakademi för att förstärka det hållbara ledarskapet och göra det lättare att anpassa efter chefernas behov, vilket innebär utbildningar för nya chefer på BillerudKorsnäs, utbildningar för chefer som är nya i sin roll eller seniora chefer som fått en ny chefsbefattning.

### **Skydd av IT-systemtillgångar, information och personers integritet**

#### *Beskrivning av risker*

Vårt samhälle och BillerudKorsnäs verksamhet förlitar sig i allt högre grad på digitala verktyg och tjänster. Mer omfattande digital exponering ökar också risken för obehörig åtkomst till och användning av bolagets IT-systemtillgångar och information som tillhör bolaget och dess intressenter. Metoderna som tillämpas för att få obehörig åtkomst till bolagets interna system och informationsresurser blir alltmer sofistikerade och används allt intensivare av olika aktörer med onda avsikter. Med ökad digital exponering blir risken också större att av misstag göra bolagets och dess intressenters information tillgänglig för obehöriga. Genom obehörig åtkomst till system och information kan brottslingar och kriminella organisationer skada BillerudKorsnäs och dess intressenter på olika sätt. Det kan handla om utpressning, bedrägerier, skada på informations- och anläggningstillgångar, spridning av börspåverkande information och annat.

#### *Riskhantering*

BillerudKorsnäs har valt ett systematiskt arbetssätt för att skydda våra och våra intressenters informationstillgångar och integritet baserat på informationssäkerhetsstandarderna ISO27001. Till informationssäkerhetsledningssystemet har också lagts kontroller för att säkerställa att bolaget möter kraven i enlighet med EU:s allmänna dataskyddsförordning, GDPR, och att cyberbrottsrelaterade risker hanteras. Kontrollerna och deras prioritering bygger på analys av de identifierade riskerna. Riskanalys utförs på flera nivåer i bolaget och riskerna hanteras i styrnings- och förvaltningsforum för bolagets informations- och systemresurser.

#### *Kommentarer 2019*

Under 2019 ökade BillerudKorsnäs aktiviteten inom informationssäkerhet ytterligare. Den hastigt växande cyberkriminaliteten har genererat ett tydligt behov av att gå från adekvat IT-säkerhet till ett fokuserat informationssäkerhetsarbete på en ny nivå. Syftet är att nå en betydligt högre nivå av motståndskraft mot cyberkriminalitet. Huvudfokus låg under 2019 på förbättrad intrångsupptäckt och förebyggande åtgärder, ökad medvetenhet hos IT-användare om IT-säkerhet och effektiva processer för att hantera IT-säkerhetsincidenter. Dedikerade roller och forum vidareutvecklades för att leda och koordinera informationssäkerhetsarbetet och mål har satts upp som ska följas upp regelbundet.

### **Hållbarhetsrisker**

#### **Miljöpåverkan och förnyelse av tillstånd**

##### *Beskrivning av risker*

BillerudKorsnäs produktion regleras av en omfattande miljölagstiftning och verksamheten kräver tillstånd för att få bedrivas. De svenska verksamhetstillstånden beviljas av mark- och miljödomstolar baserat på en omfattande rättslig prövning där statens intressen bevakas av bland andra Naturvårdsverket och Länsstyrelser.

I Sverige sker därutöver tillsyn genom att länsstyrelserna avdelar handläggare som löpande granskar att tillstånd, föreskrivna villkor och generellt gällande miljölagstiftning följs. Ett överskridande av ett föreskrivet villkor kan leda till en polisanmälan för fortsatt utredning om ett eventuellt brottsansvar för otillåten miljöverksamhet. Allvarliga fall av överskridande av villkor eller andra förfaranden som kan medföra betydande negativ miljöpåverkan kan utredas som misstänkt miljöbrott.

Fällande domar kan medföra personligt straffansvar för berörd personal och/eller företagsböter. Avvikelse från miljölagstiftning kan även medföra miljöstraffböter.

Miljölagstiftningen ställer långtgående krav på att en verksamhetsutövare som orsakat en miljöskada ska avhjälpa den skada som uppkommit. Ansvar för avhjälpan kan vara strikt och även solidariskt mellan flera ansvariga verksamhetsutövare. För BillerudKorsnäs svenska produktionsenheter är frågor om förorenade mark- och vattenområden mest aktuella.

Koncernen berörs även av ekonomiska styrmedel inom miljöområdet såsom energiskatter, handel med utsläppsrätter för växthusgaser, kväveoxidavgifter och avfallshanteringskatter.

#### *Riskhantering*

Miljöstandarderna i BillerudKorsnäs produktionsenheter är hög tack vare ett kontinuerligt arbete sedan många år. Samtliga produktionsenheter

har certifierade ledningssystem för miljö och kvalitet samt i Sverige även för energi. På enheterna finns miljöfunktioner som ansvarar för kontakter med tillsynsmyndigheterna. Produktionsenheterna samverkar i ett miljö nätverk.

Nyckelpersoner erhåller en djupare miljöutbildning för att kunna hantera miljöfrågorna löpande. Medarbetare vid produktionsenheterna informeras om miljöarbetet genom introduktionsutbildning eller i det dagliga arbetet.

#### *Kommentarer 2019*

Miljöarbetet på produktionsenheterna var fortsatt omfattande under året, till stor del med koppling till de produktionsökningar och stora investeringar som det beslutats om.

- Karlsborg erhöll en deldom (ändringstillstånd) i februari 2019 gällande produktion av 350 kton blekt sulfatmassa per år vid Karlsborgs bruk från och med 2019.
- I juni 2019 lämnade Skärblacka in en anmälan till länsstyrelsen om att ersätta den svaveldioxid, som används för tillverkning av kokvätska till NSSC-kokeriet, med natriumbisulfatlösning som en följd av brukets säkerhetsarbete. Ärendet är under handläggning. I augusti skickade Skärblacka in en anmälan till länsstyrelsen om att uppföra ett nytt hartskokeri och en ny såpcistern. Beslut med tillstånd enligt anmälan kom i november 2019.
- Frövi lämnade i december 2017 in en ansökan om fortsatt och utökad produktion. Ansökan är uppdelad i två steg, det första avser utökad kartongproduktion och det andra steget avser utökad massaproduktion. Tillstånd att öka produktionen lämnades av Mark- och miljödomstolen i juli 2019.
- Gävle fick i november 2018 slutliga villkor för utsläpp till vatten från Mark- och miljödomstolen. Då domen innehåller vissa delar som kan komma att begränsa brukets produktion har den överklagats till Mark- och miljööverdomstolen. Ärendet avgjordes i juni 2019 och de nya villkoren för utsläpp till vatten är fastställda.

### **Omställningsrisker och fysiska risker relaterade till klimatförändringar**

#### *Beskrivning av risker*

Klimatförändringar och klimatpolitik kommer i allt högre grad att påverka BillerudKorsnäs under de närmaste decennierna. Dessa omställningsrisker är i grunden långsiktiga strukturella förändringar som kommer att kräva att BillerudKorsnäs anpassar sin strategi och verksamhet för att hantera klimatförändringarna. De huvudsakliga riskerna hänförs till tillgång och pris på råvara till följd av förväntad ökad efterfrågan, priset på köpt energi samt marknads- och tekniskiftet. Kostnaderna för utsläppshandel och utsläppsskatter kommer sannolikt öka. Å andra sidan finns det även möjligheter tack vare förändring i kundernas preferenser till förmån för fiberbaserade produkter med lågt koldioxidavtryck.

Med ökande global uppvärmning är BillerudKorsnäs även exponerad för fysiska klimatrelaterade risker, till exempel torka och ökande regnmängder, vilka kan få en väsentlig påverkan på koncernens verksamhet.

#### *Riskhantering*

BillerudKorsnäs hållbarhetsfunktion är ansvarig för att identifiera och bedöma klimatrelaterade risker och säkerställa att styrelsen och koncernledningen är medvetna om vilka nyckelfaktorer inom verksamheten som måste hanteras. Om en fråga bedöms vara verksamhetskritisk ansvarar den relevanta avdelningen eller funktionen för hantering och rapportering av frågan.

Energifunktionen är ansvarig för energieffektiviseringsåtgärder och för att analysera energipriser och priserna för utsläppshandel för att styra framtida strategiska val. Inköp av råvara är en kärnfunktion i bolaget som utförs med ett långsiktigt perspektiv. Koncernledningen utvärderar även framtida kostnader för ny teknik och innovationer som behövs för att hantera de omställningsrisker som marknadsskiftena innebär.

Vad gäller fysiska risker för BillerudKorsnäs produktionsenheter är det framförallt enheten i Storbritannien som kan bli utsatt för ogynnsamma väderförhållanden i form av översvämningar. Med tiden kan detta förändras och situationen är under övervakning. Förebyggande arbete



för att undvika plötsliga och oförutsedda avbrott i produktionen har högsta prioritet. Genom att minska utsläppen av växthusgaser från produktionen i enlighet med Parisavtalet tar BillerudKorsnäs även sitt ansvar för att reducera klimatförändringarna.

BillerudKorsnäs rapporterar sitt klimatarbete och sin klimatpåverkan offentligt minst en gång per år, både i årsredovisningen och genom olika utvärderingsinitiativ (till exempel CDP och DJSI).

#### Kommentarer 2019

Verksamhetskritiska klimat- och hållbarhetsfaktorer var en viktig del av det arbete som under 2019 lade grunden för BillerudKorsnäs strategi. Högst upp på agendan står arbetet med att reducera klimatpåverkan från koncernens verksamheter och därigenom sålda produkter. På grund av klimatförändringarnas storlek, oförutsägbarhet och långsiktiga natur, kommer investerarna att i allt högre grad kräva att BillerudKorsnäs rapporterar om deras finansiella påverkan på företaget. Under året förbättrade BillerudKorsnäs sin bedömning och kvantifiering av klimatrelaterade risker i finansiella termer genom att följa TCFD:s (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) rekommendationer. Två RCP-scenarier från IPCC tillämpades: ett tvågradersscenario baserat på aktiv klimatpolitik och ett fyrgradersscenario baserat på att inga åtgärder vidtas. Huvudslutsatsen är att de negativa finansiella effekterna av klimatrelaterade risker, till exempel en ökad kostnad för vedråvara, är lika stora eller mindre än den positiva effekten av ett skifte i konsumenternas preferenser mot BillerudKorsnäs produkter. Effekten är större i tvågradersscenariot, på grund av aktiv klimatpolitik som kommer att styra branschen och marknaden. Läs mer om klimatrelaterad rapportering på sidan 130.

#### Finansiella risker

Nedan beskrivs BillerudKorsnäs policyer vad gäller finansiell riskhantering vilka överensstämmer med de policyer som antagits före och under 2019.

#### Valutarisk – transaktionsexponering

##### Beskrivning av risker

Transaktionsexponering är risken för att ändrade valutakurser för exportintäkter och importkostnader påverkar BillerudKorsnäs rörelseresultat och anläggningstillgångars anskaffningsvärde negativt. Koncernens nettovalutaexponering är betydande och fördelar sig i huvudsak på valutorna EUR, USD och GBP. Huvuddelen av rörelsekostnaderna är dock i SEK. Undantag utgörs främst av produktionskostnader i Finland och Storbritannien, fraktkostnader och kostnader för importerad vedråvara samt kemikalier som huvudsakligen påverkas av EUR och USD.

##### Riskhantering

För att reducera konsekvenserna av valutaexponeringen kan koncernen säkra ett prognostiserat nettoflöde i utländska valutor. I den av styrelsen fastställda finanspolicyen anges riktlinjer för valutasäkring, vilket innebär att mellan 0 och 80% av nettoflödet den närmaste 15-månadersperioden kan säkras. Kurssäkring utöver detta ska beslutas av styrelsen.

Divisionernas huvudmål är EBITDA- och rörelsemarginalen, som mäts exklusive resultateffekter från valutasäkringen av valutaflödena. Resultateffekter från valutaförändringar i rörelsekapitalet hanteras på koncernnivå och matchas mot motsvarande resultat för valutasäkringen.

#### Kommentarer 2019

Vid slutet av 2019 uppgick valutakontrakten som ännu inte resultatavräknats nominellt till MSEK 4 624 (4 881). Dessa kommer att resultatavräknas 2020 och 2021. Nettovalutaflöden för 2020 uppskattas till sammanlagt MSEK 6 600 (6 200).

Av prognostiserade nettoflöden den närmaste 15-månadersperioden i EUR, USD och GBP var vid årsskiftet 80%, 62% respektive 6% säkrat.

Marknadsvärdet på BillerudKorsnäs utestående valutakontrakt per den 31 december 2019 var MSEK 44 (–71).

Nominellt belopp på valutaderivat	2019	2018
MEUR	315	410
MUSD	206	152
MGBP	5	2

#### Marknadsvärdering av valutaderivat, MSEK

Valutaterminskontrakt	44	–71
-----------------------	----	-----

#### Valutarisk – omräkningsexponering

##### Beskrivning av risker

Omräkningsexponering är den risk som BillerudKorsnäs är exponerad för vid omräkning av de utländska dotterbolagens resultat- och balansräkningar till SEK.

##### Riskhantering

BillerudKorsnäs har tillgångar i utländsk valuta främst genom ägandet av tillgångar i Finland, Storbritannien och USA.

#### Kommentarer 2019

Det sysselsatta kapitalet i utländsk valuta uppgick per 31 december 2019 till MSEK 812 (747), varav MSEK 1 270 (1 315) finansierats med eget kapital. Ingen säkring av nettotillgångar sker för närvarande.

MSEK	Sysselsatt kapital	Nettolåneskuld	Nettotillgångar
GBP	48	–63	111
EUR	794	–311	1 105
USD	3	12	–9
Övriga valutor	–33	–96	63
<b>Totalt</b>	<b>812</b>	<b>–458</b>	<b>1 270</b>

#### Finansieringsrisk

##### Beskrivning av risker

Finansieringsrisken utgörs av att finansiering inte kan erhållas, eller erhålls endast till kraftigt ökad kostnad. Tillgången till ytterligare finansiering påverkas av ett flertal faktorer såsom marknadsvillkor, den generella tillgången på krediter samt BillerudKorsnäs kreditvärdighet och kreditkapacitet. Vidare är tillgången till ytterligare finansiering beroende av att kunder, leverantörer och långgivare inte får en negativ uppfattning om BillerudKorsnäs lång- och kortsiktiga ekonomiska utsikter. Störningar och osäkerhet på kapital- och kreditmarknaderna kan även begränsa tillgången till det kapital som krävs för att bedriva verksamheten.

##### Riskhantering

För att säkerställa att koncernen i alla lägen har tillgång till extern finansiering ska finansavdelningen tillse att kreditlöften, korta såväl som långa, finns tillgängliga. Kostnadseffektivitet inom givna ramar ska eftersträvas. Finansavdelningens agerande regleras i finanspolicyen som revideras årsvis.

Långvarbasen ska även vara rimligt diversifierad för att inte vara alltför beroende av enskilda finansieringskällor. Återbetalningsstrukturen på koncernens lån ska anpassas så att låneförfall fördelas jämnt över perioden. Bolaget har även som målsättning att tillgången till likviditet över kommande 12 månader ska överstiga utnyttjandet minst 1,2 gånger.

#### Kommentarer 2019

Finansieringsmöjligheterna för koncernen var under 2019 fortsatt mycket goda, med en bra likviditet på både certifikat- och obligationsmarknaden.

BillerudKorsnäs har en syndikerad kreditfacilitet på MSEK 5 500 som förfaller i maj 2024. Kreditfaciliteten var utnyttjad vid årets slut. BillerudKorsnäs räntebärande nettoskuld uppgick per den 31 december 2019 till MSEK 5 476 (9 333). Under 2019 har den räntebärande skulden ökat med MSEK 1 182. Minskningen berodde främst på återbetalning av lån från intäkterna av försäljningen av aktier i Bergvik Skog Öst. Av den räntebärande låneskulden var MSEK 493 kortfristig, vilket var en ökning med MSEK 1 401 under året. Vid årets slut hade företagscertifikat på totalt MSEK 1 600 och bilaterala lån på totalt MSEK 1 217 återbetalats jämfört med årets början. Samtidigt upptogs nya bilaterala lån om sammanlagt MSEK 35 och obligationslån om MSEK 1 600 under året. Den långfristiga räntebärande låneskulden uppgick vid årets slut till MSEK 7 349, varav MSEK 6 456 har förfall år 2022 eller senare.

Finansiella tillgångar och skulder redovisas i not 27.

## RISKHANTERING OCH KÄNSLIGHETSANALYS

### Ränterisk

#### Beskrivning av risker

Ränterisken utgörs av den resultat effekt som en ränteförändring medför. Hur snabbt en trendmässig ränteförändring får effekt på resultatet beror på lånens och placeringarnas räntebindningstid.

#### Riskhantering

Koncernen använder derivat för hantering av ränterisken. Den genomsnittliga räntebindningstiden (durationen) ska för hela låneportföljen vara mellan 1 och 36 månader. För ett enskilt lån eller ränteswap får räntebindningstiden inte överstiga 10 år. Styrelsen kan dock besluta om längre räntebindning. För att nå normen används räntederivat, företrädesvis ränteswappar och lån med fast ränta. Priserisk definieras som den resultat effekt en förändring i pris på utestående kapitalinstrument kan ge. Finansiella investeringar görs med kort räntebindning och ränterisken för investeringar är därmed begränsad.

#### Kommentarer 2019

Om koncernens hela låneportfölj löper med rörlig ränta skulle resultat effekten på ett år av en ränteförändring med 1 procentenhet bli MSEK 78 (90) beräknat på den totala räntebärande skulden MSEK 7 842 (9 024) vid årsskiftet.

Koncernens genomsnittliga räntebindningstid var 7 månader (10) vid årsskiftet. Minskningen i räntebindningstid berodde på återbetalning av en del av den långfristiga finansieringen under året. En ränteförändring med 1 procentenhet ger en resultat effekt på MSEK 59 (66) på årsbasis med nuvarande räntebindningstid.

Nominellt belopp på räntederivatinstrument, MSEK	2019	2018
Ränteswappar:		
Löptid kortare än 1 år	–	–
Löptid 1–2 år	–	–
Löptid längre än 2 år	–	444
<b>Totalt</b>	<b>–</b>	<b>444</b>
<b>Marknadsvärdering av räntederivatinstrument, MSEK</b>		
Ränteswappar	–	–21
<b>Nominellt belopp lån med fast ränta</b>		
Löptid kortare än 1 år	400	–
Löptid 1–2 år	500	400
Löptid längre än 2 år	1 050	1 550
<b>Totalt</b>	<b>1 950</b>	<b>1 950</b>

### Finansiell kreditrisk

#### Beskrivning av risker

Med kreditrisk avses bland annat att en motpart i en finansiell transaktion inte kan fullfölja sina åtaganden. Om BillerudKorsnäs åtgärder för att minimera kredit- och motpartsrisk inte är tillräckliga kan detta få en negativ effekt på BillerudKorsnäs finansiella ställning och resultat.

### Riskhantering

För att minska kredit- och motpartsrisken har BillerudKorsnäs finanspolicy definierat hur stor motpartsrisk som accepteras bland annat utifrån motpartens rating. BillerudKorsnäs har också ISDA-avtal med relevanta banker.

Vid beräkning av kreditrisker inkluderas även positiva resultat effekter på derivatkontrakt med motpart. BillerudKorsnäs maximala kreditrisk-exponering motsvaras av de finansiella tillgångarnas verkliga värden enligt not 27.

#### Kommentarer 2019

Vid årsskiftet uppgick den totala nettokreditexponeringen till MSEK 3 503 (383). Ökningen i exponering jämfört med föregående år berodde främst på högre likvida medel efter försäljningen av aktierna i Bergvik Skog Öst.

### Kundberoende och kundkreditrisk

#### Beskrivning av risker

BillerudKorsnäs har cirka 2 000 kunder och förpackningspartner i mer än 100 länder, varav de fem största kunderna svarar för cirka en tredjedel av koncernens omsättning. Om BillerudKorsnäs inte kan leva upp till ställda krav från sina största kunder samt om kunder inte fullgör sina betalningsåtaganden kan det påverka BillerudKorsnäs negativt.

#### Riskhantering

Kunderna utgörs främst av tillverkare av förpackningar där kundrelationen oftast är långvarig. I ökad utsträckning erbjuder BillerudKorsnäs förpackningslösningar direkt till slutkunder och varumärkesägare. Genom att utöka kundbasen kan BillerudKorsnäs minska sitt beroende av ett fåtal kunder.

Kreditgivningen till kunderna varierar beroende på marknad och produkt. Koncernen har utvecklat riktlinjer som styr hanteringen av kundkrediter där grundprincipen är att försäkra alla kundkrediter som är möjliga att försäkra. Undantag görs för vissa större kunder med långa relationer samt köpare av vedråvara. På vissa marknader där det inte finns möjlighet att försäkra kundkrediter används istället rembursar, förskottsbetalningar eller bankgarantier för att säkerställa betalningar.

#### Kommentarer 2019

Kundfordringarna uppgick till MSEK 2 408 (2 807) per 31 december 2019. I snitt uppgick kundfordringar till MSEK 2 733 (2 812) under 2019, vilket motsvarar en genomsnittlig kundkreditid om cirka 41 dagar (43). Kundförluster uppgick under 2019 till MSEK –16 (–14).

#### Avsättningar för osäkra kundfordringar

Koncernen, MSEK	2019	2018
Avsättning vid årets början	39	32
Reservering för befarade kundförluster	11	16
Reservering för generell reserv, enligt IFRS 9	–	5
Återvunna kundförluster	–6	–
Konstaterade kundförluster	–16	–14
<b>Avsättning vid årets slut</b>	<b>28</b>	<b>39</b>

## Åldersanalys, kundfordringar

Koncernen, MSEK	2019			2018		
	Brutto	Nedskrivning	Netto	Brutto	Nedskrivning	Netto
Ej förfallna kundfordringar	2 119	-11	2 108	2 420	-9	2 411
Förfallna kundfordringar 0–30 dagar	229	–	229	358	–	358
Förfallna kundfordringar >30–90 dagar	17	-3	14	16	-3	13
Förfallna kundfordringar >90–180 dagar	24	–	24	11	-3	8
Förfallna kundfordringar >180–360 dagar	6	–	6	9	-2	7
Förfallna kundfordringar >360 dagar	41	-14	27	32	-22	10
<b>Totalt</b>	<b>2 436</b>	<b>-28</b>	<b>2 408</b>	<b>2 846</b>	<b>-39</b>	<b>2 807</b>

## Känslighetsanalys

Påverkan på resultat före skatt

Variabel	Förändring	MSEK
Försäljningsvolym	+/- 10%	+/-910
Växelkurser, SEK <sup>1</sup>	+/- 10%	-/+660
– varav relaterat till EUR	+/- 10%	-/+330
– varav relaterat till USD	+/- 10%	-/+250
– varav relaterat till GBP	+/- 10%	-/+80
Fiberpris <sup>2</sup>	+/- 10%	-/+840
Elpris <sup>3</sup>	+/- 10%	-/+85
Låneränta <sup>4</sup>	+/- 1 procentenhet	-/+60

1 Exklusive effekt av valutasäkringar.

2 Avser ved och pappersmassa.

3 Exklusive effekt av elprissäkringar.

4 Exklusive effekt av räntesäkringar.

## Rörelsekostnadernas fördelning, %



- Fiber (ved och extern massa), 36
- Kemikalier, 10
- Leveranskostnader, 10
- Energi, 4
- Övriga rörliga kostnader, 6
- Personalkostnader, 16
- Avskrivningar, 7
- Övriga fasta kostnader, 11

# Finansiella rapporter

## Resultaträkning för koncernen

MSEK	Not	2019	2018
Nettoomsättning	2	24 445	23 692
Övriga rörelseintäkter	3	169	230
<b>Summa rörelsens intäkter</b>		<b>24 614</b>	<b>23 922</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Förändringar av varulager		-169	633
Råvaror och förnödenheter		-12 887	-12 556
Övriga externa kostnader	4	-5 061	-5 473
Personalkostnader	5, 28	-3 650	-3 595
Avskrivningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar	12, 13, 14	-1 744	-1 513
Resultatandel i intressebolag	17	-17	12
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-23 528</b>	<b>-22 492</b>
<b>Rörelseresultat</b>	2, 6	<b>1 086</b>	<b>1 430</b>
<b>Finansiella poster</b>	7		
Finansiella intäkter		356	15
Finansiella kostnader		-177	-104
<b>Finansnetto</b>		<b>179</b>	<b>-89</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 265</b>	<b>1 341</b>
Skatt	9	-254	-304
<b>Årets resultat från kvarvarande verksamhet</b>		<b>1 011</b>	<b>1 037</b>
<b>Avvecklad verksamhet</b>			
Resultat från avvecklad verksamhet, netto efter skatt	10	5 709	-
<b>Periodens resultat</b>		<b>6 720</b>	<b>1 037</b>
<b>Resultat hänförligt till:</b>			
Moderbolagets aktieägare		6 720	1 037
Innehav utan bestämmande inflytande		-	-
<b>Årets resultat</b>		<b>6 720</b>	<b>1 037</b>
Resultat per aktie, SEK	11	32,50	5,01
Resultat per aktie efter utspädning, SEK	11	32,47	5,00

Redovisad utdelning per aktie framgår av not 20 och 21.

## Rapport över Övrigt totalresultat för koncernen

MSEK	2019	2018
<b>Årets resultat</b>	<b>6 720</b>	<b>1 037</b>
<b>Poster som inte kan omföras till periodens resultat</b>		
Omvärdering av förmånsbestämda pensioner	-114	-24
Periodens förändring i verkligt värde avseende aktieinnehav i Övriga innehav	-69	103
Periodens förändring i verkligt värde på aktieinnehav i Övriga innehav redovisade i resultaträkningen	-352	-12
Skatt hänförlig till poster som inte kan omföras till periodens resultat	24	5
<b>Summa poster som inte kan omföras till periodens resultat</b>	<b>-511</b>	<b>72</b>
<b>Poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat</b>		
Periodens omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter	28	60
Periodens förändringar i verkligt värde på kassaflödessäkringar	-407	222
Förändringar i verkligt värde på kassaflödessäkringar överfört till årets resultat	100	154
Skatt hänförlig till poster som har omförts eller kan omföras till periodens resultat	65	-80
<b>Summa poster som har eller kan omföras till periodens resultat</b>	<b>-214</b>	<b>356</b>
<b>Årets totalresultat</b>	<b>5 995</b>	<b>1 465</b>
<b>Hänförligt till:</b>		
Moderbolagets aktieägare	5 995	1 465
Innehav utan bestämmande inflytande	-	-
<b>Årets totalresultat</b>	<b>5 995</b>	<b>1 465</b>

## Balansräkning för koncernen

MSEK	Not	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>	1, 27		
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	12	2 096	2 185
Materiella anläggningstillgångar	13	22 909	21 429
Nyttjanderättstillgångar	14	228	–
Andelar i intressebolag och joint ventures	17	953	16
Övriga innehav	18	160	1 530
Långfristiga fordringar på intressebolag	16	18	17
Uppskjutna skattefordringar	9	50	118
Långfristiga fordringar		24	186
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>26 438</b>	<b>25 481</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	19	3 572	3 633
Kundfordringar		2 408	2 807
Skattefordringar		206	220
Övriga fordringar		537	902
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		313	215
Likvida medel	29	3 450	456
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>10 486</b>	<b>8 233</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>36 924</b>	<b>33 714</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	1, 27		
<b>Eget kapital</b>	20		
Aktiekapital		1 537	1 537
Övrigt tillskjutet kapital		4 484	4 484
Reserver		295	1 189
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		13 146	7 145
<b>Summa eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare</b>		<b>19 462</b>	<b>14 355</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		–	–
<b>Summa eget kapital</b>		<b>19 462</b>	<b>14 355</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder	24	7 349	7 130
Leasingskuld	14, 24	144	–
Avsättningar för pensioner	22	871	784
Övriga avsättningar	23	132	262
Uppskjutna skatteskulder	9	3 613	3 633
Övriga skulder		–	22
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>12 109</b>	<b>11 831</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Räntebärande skulder	24	493	1 894
Leasingskuld	14, 24	89	–
Leverantörsskulder		2 937	3 825
Skatteskulder		10	8
Övriga skulder		320	353
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26	1 414	1 323
Avsättningar	23	90	125
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>5 353</b>	<b>7 528</b>
<b>Summa skulder</b>		<b>17 462</b>	<b>19 359</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>36 924</b>	<b>33 714</b>

## Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Not	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare						Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
		Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräk-ningsreserv	Verkligt värde reserv	Säkrings-reserv	Balanserade vinstmedel och årets resultat			
<b>Ingående eget kapital 2019-01-01</b>	20	1 537	4 484	193	680	316	7 145	14 355	–	14 355
Effekt av förändrad redovisningsprincip på grund av IFRS 16							–5	–5		–5
Årets totalresultat				28		–242	6 209	5 995		5 995
Utdelning till moderbolagets aktieägare							–889	–889		–889
Omföring verkligt värde reserv					–680		680	–		–
Aktierelaterade ersättningar som regleras med eget kapitalinstrument, IFRS 2							6	6		6
<b>Utgående eget kapital 2019-12-31</b>		1 537	4 484	221	–	74	13 146	19 462	–	19 462

MSEK	Not	Eget kapital hänförligt till moderbolagets aktieägare						Summa	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
		Aktie-kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Omräk-ningsreserv	Verkligt värde reserv	Säkrings-reserv	Balanserade vinstmedel och årets resultat			
<b>Ingående eget kapital 2018-01-01</b>	20	1 537	4 484	133	589	20	7 048	13 811	–	13 811
Årets totalresultat				60	91	296	1 018	1 465		1 465
Utdelning till moderbolagets aktieägare							–890	–890		–890
Återköp av egna aktier							–41	–41		–41
Aktierelaterade ersättningar som regleras med eget kapitalinstrument, IFRS 2							10	10		10
<b>Utgående eget kapital 2018-12-31</b>		1 537	4 484	193	680	316	7 145	14 355	–	14 355

## Kassaflödesanalys för koncernen

MSEK	Not	2019	2018
<b>Den löpande verksamheten</b>	29		
Resultat efter finansiella poster		1 265	1 341
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		1 626	1 829
Betald skatt		-109	-401
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>2 782</b>	<b>2 769</b>
<b>Kassaflöde från förändring i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/minskning (+) av varulager		78	-877
Ökning (-)/minskning (+) av rörelsefordringar		374	-84
Ökning (+)/minskning (-) av rörelseskulder		-915	694
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 319</b>	<b>2 502</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar		-	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-2 868	-5 120
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		8	2
Förvärv av dotterbolag	35	-3 774	-36
Försäljning av dotterbolag	10, 36	7 708	-1
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar <sup>1</sup> / aktieägartillskott till övriga innehav och intressebolag		-58	-22
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar <sup>2</sup>		955	5
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>1 971</b>	<b>-5 172</b>
<b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>		<b>4 290</b>	<b>-2 670</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring av räntebärande fordringar		-	-3
Upptagna lån		5 125	5 411
Amortering av låneskuld		-5 546	-1 548
Återköp av egna aktier		-	-41
Utdelning		-889	-890
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-1 310</b>	<b>2 929</b>
<b>Periodens kassaflöde</b>		<b>2 980</b>	<b>259</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>456</b>	<b>168</b>
<b>Omräkningsdifferens i likvida medel</b>		<b>14</b>	<b>29</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>3 450</b>	<b>456</b>

1 Avser främst aktier i Övriga innehav.

2 Inkluderar likvida intäkter om MSEK 935 från avyttringen av Bergvik Skog Väst AB under andra kvartalet 2019.

## Resultaträkning för moderbolaget

MSEK	Not	2019	2018
Nettoomsättning	2	203	127
Övriga rörelseintäkter	3	2	23
<b>Summa rörelsens intäkter</b>		<b>205</b>	<b>150</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Övriga externa kostnader	4, 14	-267	-336
Personalkostnader	5, 28	-257	-271
Avskrivningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar	13	-2	-1
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-526</b>	<b>-608</b>
<b>Rörelseresultat</b>	2, 6	<b>-321</b>	<b>-458</b>
<b>Finansiella poster</b>	7		
Resultat från andelar i koncernbolag		2 033	14
Resultat från andra andelar		10	5
Ränteintäkter och liknande resultatposter		20	4
Räntekostnader och liknande resultatposter		-216	-363
<b>Summa finansiella poster</b>		<b>1 847</b>	<b>-340</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>1 526</b>	<b>-798</b>
Bokslutsdispositioner	8	679	756
<b>Resultat före skatt</b>		<b>2 205</b>	<b>-42</b>
Skatt	9	-40	-31
<b>Årets resultat</b>		<b>2 165</b>	<b>-73</b>

## Rapport över Övrigt totalresultat för moderbolaget

MSEK	2019	2018
<b>Årets resultat</b>	<b>2 165</b>	<b>-73</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>		
Årets övriga totalresultat	-	-
<b>Summa totalresultat</b>	<b>2 165</b>	<b>-73</b>



## Balansräkning för moderbolaget

MSEK	Not	2019-12-31	2018-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>	1, 27		
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Materiella anläggningstillgångar	13	10	11
Andelar i koncernbolag	15	10 612	10 612
Andelar i intressebolag och joint ventures	17	–	–
Övriga innehav	18	–	13
Långfristiga fordringar på intressebolag	16	18	17
Uppskjuten skattefordran	9	20	20
Andra långfristiga fordringar		28	26
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>10 688</b>	<b>10 699</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kundfordringar		1 912	2 307
Fordringar på koncernbolag	16	14 624	9 672
Skattefordringar		194	199
Övriga fordringar		15	38
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		37	46
Kassa och bank	29	3 260	292
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>20 042</b>	<b>12 554</b>
<b>Summa tillgångar</b>		<b>30 730</b>	<b>23 253</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	1, 27		
<b>Eget kapital</b>	20, 21		
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		1 537	1 537
Reservfond		149	149
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>1 686</b>	<b>1 686</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Överkursfond		4 408	4 408
Balanserat resultat		278	1 235
Årets resultat		2 165	–73
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>6 851</b>	<b>5 570</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>8 537</b>	<b>7 256</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	30	<b>1 512</b>	<b>1 526</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	22	215	210
Avsättningar	23	23	25
<b>Summa avsättningar</b>		<b>238</b>	<b>235</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Obligationslån	25	5 900	4 700
Övriga räntebärande långfristiga skulder	25	1 449	2 031
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>7 349</b>	<b>6 731</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	25	493	1 846
Leverantörsskulder		30	40
Skulder till koncernbolag	16	12 420	5 491
Skatteskulder		–	–
Övriga skulder		48	28
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	26	103	100
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>13 094</b>	<b>7 505</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>		<b>30 730</b>	<b>23 253</b>

## Förändringar i moderbolagets eget kapital

MSEK	Not	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital			Totalt eget kapital
		Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserat resultat	Årets resultat	
<b>Ingående eget kapital 2019-01-01</b>	20	1 537	149	4 408	1 235	-73	7 256
Föregående års resultat omföres					-73	73	-
Årets resultat						2 165	2 165
Lämnade utdelningar					-889		-889
Återköp av egna aktier							-
Aktierelaterade ersättningar som regleras med eget kapitalinstrument					5		5
<b>Utgående eget kapital 2019-12-31</b>		1 537	149	4 408	278	2 165	8 537

MSEK	Not	Bundet eget kapital		Fritt eget kapital			Totalt eget kapital
		Aktiekapital	Reservfond	Överkursfond	Balanserat resultat	Årets resultat	
<b>Ingående eget kapital 2018-01-01</b>	20	1 537	149	4 408	277	1 880	8 251
Föregående års resultat omföres					1 880	-1 880	-
Årets resultat						-73	-73
Lämnade utdelningar					-890		-890
Återköp av egna aktier					-41		-41
Aktierelaterade ersättningar som regleras med eget kapitalinstrument					9		9
<b>Utgående eget kapital 2018-12-31</b>		1 537	149	4 408	1 235	-73	7 256

## Kassaflödesanalys för moderbolaget

MSEK	Not	2019	2018
<b>Den löpande verksamheten</b>	29		
Resultat efter finansiella poster		1 526	-798
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet		-1 960	265
Betald skatt		-35	-301
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>-469</b>	<b>-834</b>
<b>Kassaflöde från förändring i rörelsekapital</b>			
Ökning (-)/minskning (+) av rörelsefordringar		-3 794	-2 979
Ökning (+)/minskning (-) av rörelseskulder		8 170	-1 945
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>3 907</b>	<b>-5 758</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar		-	-
Förvärv av aktier samt aktieägartillskott till dotterbolag		-	-120
Försäljning av aktier i dotterbolag	36	-	-1
Förvärv av aktier i intressebolag samt aktieägartillskott		-5	-4
Förvärv av aktier i övriga innehav		-	-14
Försäljning av aktier i övriga innehav		13	5
Förändring av finansiella fordringar		-4	-4
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>4</b>	<b>-138</b>
<b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>		<b>3 911</b>	<b>-5 896</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		1 621	5 417
Amortering av lån		-2 370	-1 506
Återköp av egna aktier		-	-41
Utdelning		-889	-890
Reglerade koncernbidrag		695	3 190
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-943</b>	<b>6 170</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>2 968</b>	<b>274</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>292</b>	<b>18</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>3 260</b>	<b>292</b>

(Belopp i MSEK om inget annat anges)

## 1 Väsentliga redovisningsprinciper

### Överensstämmelse med normgivning och lag

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) utgivna av International Accounting Standards Board (IASB) samt tolkningsuttalanden från IFRS Interpretations Committee (IFRIC) så som de har godkänts av EG-kommissionen för tillämpning inom EU. Vidare har Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner tillämpats.

Moderbolaget tillämpar samma redovisningsprinciper som koncernen utom i de fall som anges nedan under avsnittet "Moderbolagets redovisningsprinciper".

### Värderingsgrunder vid upprättande av de finansiella rapporterna

Tillgångar och skulder är redovisade till historiska anskaffningsvärden, förutom vissa finansiella tillgångar och skulder, som värderas till verkligt värde eller upplupet anskaffningsvärde. Finansiella tillgångar och skulder som värderas till verkligt värde består av derivatinstrument, finansiella tillgångar klassificerade som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen eller via övrigt totalresultat.

### Funktionell valuta och rapporteringsvaluta

Moderbolagets funktionella valuta är svenska kronor som även utgör rapporteringsvalutan för moderbolaget och för koncernen. Det innebär att de finansiella rapporterna presenteras i svenska kronor. Samtliga belopp, om inte annat anges, är avrundade till närmaste miljontal.

### Bedömningar och uppskattningar i de finansiella rapporterna

Att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS kräver att bolagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Verkligt utfall kan avvika från dessa uppskattningar och bedömningar.

Uppskattningar och antaganden ses över regelbundet. Ändringar av uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Bedömningar gjorda av bolagsledningen vid tillämpningen av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs närmare i not.

### Tillämpade redovisningsprinciper

De nedan angivna redovisningsprinciperna har, med de undantag som närmare beskrivs, tillämpats konsekvent på rapportering och konsolidering av moderbolag, dotterbolag samt intagande av intressebolag och joint ventures i koncernredovisningen.

### Ändrade redovisningsprinciper

De nya och ändrade standarder och tolkningar som är tillämpliga från och med 2019 är IFRS 16 Leasing har inte haft någon väsentlig effekt på BillerudKorsnäs redovisning.

BillerudKorsnäs har valt en förenklad retrospektiv metod vid övergången till IFRS 16, vilket innebär att beloppen för jämförelseåret 2018 inte har räknats om. Detta innebär att den ingående balansen den 1 januari 2019 innefattar ökade anläggningstillgångar kopplade till IFRS 16 genom nyttjanderättstillgångar om MSEK 260 och räntebärande leasingsskuld om MSEK 266, vilket resulterade i en negativ nettoeffekt efter uppskjuten skatt på eget kapital om MSEK 5.

Vid övergången till IFRS 16 användes en inkrementell låneränta på 1,6% för att beräkna leasingsskulden. I tabellen nedan presenteras skillnaden mellan operationell leasing i enlighet med IAS 17 per 31 december 2018, och den initiala tillämpningen av IFRS 16 för leasingsskulden diskonterat med den inkrementella låneräntan per 1 januari 2019.

MSEK	1 januari 2019
Förpliktelse för operationella leasingavtal per 31 december 2018	297
Förpliktelse för operationella leasingavtal per 31 december 2018 ej levererade	-13
Tillgångar med lågt värde och korttidskontrakt	-3
Diskonteringseffekt	-15
Leasingsskulder enligt IFRS 16 per 1 januari 2019	266

### Nya IFRS och tolkningar som ska tillämpas kommande år

Inga andra utgivna nya eller ändrade standarder och tolkningar med framtida tillämpning förväntas väsentligt påverka BillerudKorsnäs redovisning.

### Klassificering med mera

Anläggningstillgångar och långfristiga skulder i moderbolaget och koncernen består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder i moderbolaget och koncernen består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

### Rörelsesegment

BillerudKorsnäs verksamhet delas upp i rörelsesegment baserat på vilka delar av verksamheten bolagets högste verkställande beslutsfattare följer upp, så kallad "management approach" eller bolagsledningsperspektiv. Koncernens verksamhet är organiserad på så sätt att koncernledningen följer upp det resultat, EBITDA och den rörelsemarginal som koncernens olika produkter och tjänster genererar. Varje rörelsesegment har en chef som är ansvarig för verksamheten och som regelbundet rapporterar utfallet av rörelsesegmentets prestationer samt behov av resurser till koncernledningen. Då koncernledningen följer upp verksamhetens resultat och beslutar om resursfördelning utifrån de produkter och tjänster som koncernen tillverkar och säljer utgör dessa koncernens rörelsesegment. BillerudKorsnäs operativa rörelsesegment enligt IFRS 8 har identifierats och består av divisionerna Paper, Board och Solutions.

### Konsolideringsprinciper

#### Dotterbolag

Dotterbolag är bolag som står under ett bestämmande inflytande från BillerudKorsnäs AB. Bestämmande inflytande innebär att BillerudKorsnäs är exponerat för avkastningen från dotterbolaget och kan påverka avkastningen genom sitt inflytande. I normalfallet innebär detta att BillerudKorsnäs har mer än 50% av rösterna. Vid bedömningen om ett bestämmande inflytande föreligger, beaktas alla fakta och omständigheter t ex potentiella röstberättigande aktier.

Dotterbolag redovisas enligt förvärvsmetoden. Metoden innebär att förvärv av ett dotterbolag betraktas som en transaktion varigenom koncernen indirekt förvärvar dotterbolagets tillgångar och övertar dess skulder och eventalförpliktelser. Det koncernmässiga anskaffningsvärdet fastställs genom en förvärvsanalys i anslutning till förvärvet. I analysen fastställs dels anskaffningsvärdet för andelarna eller rörelsen, dels det verkliga värdet på förvärvsdagen av förvärvade identifierbara tillgångar samt övertagna skulder och eventalförpliktelser. Anskaffningsvärdet för dotterbolagsaktierna respektive rörelsen utgörs av summan av de verkliga värdena per förvärvsdagen för erlagda tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder och för emitterade egetkapitalinstrument som lämnats som vederlag i utbyte mot de förvärvade nettotillgångarna. Transaktionskostnader som är direkt hänförliga till förvärvet kostnadsförs i koncernen. Vid rörelseförvärv där anskaffningskostnaden överstiger det verkliga värdet av förvärvade tillgångar och övertagna skulder samt eventalförpliktelser som redovisas separat, redovisas skillnaden som goodwill. När skillnaden är negativ redovisas denna direkt i resultaträkningen.

Dotterbolagens finansiella rapporter inkluderas i koncernredovisningen från och med förvärvstidpunkten till det datum då det bestämmande inflytandet upphör.

### **Intressebolag och samarbetsarrangemang**

Intressebolag är de bolag för vilka koncernen har ett betydande inflytande, men inte ett bestämmande inflytande, över den driftsmässiga och finansiella styrningen, vanligtvis genom andelsinnehav mellan 20 och 50% av röstetalet. Från och med den tidpunkt som det betydande inflytandet erhålls redovisas andelar i intressebolaget enligt kapitalandelsmetoden i koncernredovisningen.

Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på aktierna i intressebolagen motsvaras av koncernens andel i intressebolagens eget kapital samt koncernmässig goodwill och andra eventuella kvarvarande värden på koncernmässiga över- och undervärden. I koncernens resultaträkning redovisas som "Resultatandel i intressebolag" koncernens andel i intressebolagens resultat efter skatt. Samarbetsarrangemang är enheter där BillerudKorsnäs och en eller flera andra ägare har gemensamt bestämmande inflytande. Samarbetsarrangemang redovisas som en gemensam verksamhet (joint operation) och där BillerudKorsnäs redovisar sin andel av den gemensamma verksamhetens intäkter, kostnader, tillgångar och skulder.

### **Transaktioner som elimineras vid konsolidering**

Koncerninterna fordringar och skulder, intäkter eller kostnader och realiserade vinster eller förluster som uppkommer från koncerninterna transaktioner mellan koncernbolag, elimineras i sin helhet vid upprättandet av koncernredovisningen. Orealiserade vinster som uppkommer från transaktioner med intressebolag elimineras i den utsträckning som motsvarar koncernens ägarandel i bolaget. Orealiserade förluster elimineras på samma sätt som realiserade vinster, men endast i den utsträckning det inte finns någon indikation på nedskrivningsbehov.

### **Utländsk valuta**

#### **Transaktioner i utländsk valuta**

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på transaktionsdagen. Funktionell valuta är valutan i de primära ekonomiska miljöer där bolagen bedriver sin verksamhet. Monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta räknas om till den funktionella valutan till den valutakurs som föreligger på balansdagen. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkningarna redovisas i resultaträkningen. Icke-monetära tillgångar och skulder som redovisas till historiska anskaffningsvärden omräknas till valutakurs vid transaktionstillfället. Icke-monetära tillgångar och skulder som redovisas till verkliga värden omräknas till den funktionella valutan till den kurs som råder vid tidpunkten för värdering till verkligt värde.

#### **Utländska verksamheters finansiella rapporter**

Tillgångar och skulder i utlandsverksamheter, inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden, omräknas från utlandsverksamhetens funktionella valuta till koncernens rapporteringsvaluta, svenska kronor, till den valutakurs som råder på balansdagen. Intäkter och kostnader i en utlandsverksamhet omräknas till svenska kronor till en genomsnittskurs som utgör en approximation av de valutakurser som föreläggat vid respektive transaktionstidpunkt.

Omräkningsdifferenser som uppstår vid valutaomräkning av utlandsverksamheter redovisas direkt mot övrigt totalresultat som en omräkningsreserv. Vid avyttring av en utlandsverksamhet realiserar de till verksamheten hänförliga ackumulerade omräkningsdifferenserna i koncernens resultaträkning.

### **Intäkter**

#### **Intäkter från avtal med kunder**

Intäkter redovisas i enlighet med den kontrollbaserade femstegsmodellen;

- Identifiera avtalet
- Identifiera prestationsåtagandet
- Fastställa transaktionspriset
- Allokera transaktionspriset
- Uppfyllelse av prestationsåtagandet

BillerudKorsnäs identifierar avtalet genom att bland annat kunna fastställa varje parts rättighet, betalningsvillkor och att det är sannolikt att BillerudKorsnäs kommer att erhålla berättigad ersättning i utbyte mot varor och/eller tjänster som överförs till kund. Prestationsåtagandet utgörs främst av leverans av varor samt tjänster i begränsad omfattning.

Transaktionspriset är den ersättning som BillerudKorsnäs förväntar sig att ha rätt till i utbyte mot att överföra utlovade varor eller tjänster till kund. I transaktionspriset inkluderas både fasta och rörliga belopp som till exempel rabatter, returer och andra liknanden poster. Allokering av transaktionspriset är i regel ej nödvändigt då BillerudKorsnäs ej levererar varor och tjänster som är sammansatta av flera prestationsåtaganden. Uppfyllelse av prestationsåtagande skiljer sig åt mellan varor och tjänster.

#### **Uppfyllelse av prestationsåtagande av varor**

Intäktsredovisning ska ske när (eller allt eftersom) BillerudKorsnäs uppfyller ett prestationsåtagande genom att överföra kontrollen av en vara, vilket utgörs av förpackningsmaterial och produkter av nyfiber, till kund. Överföring av kontrollen sker vid tidpunkten då kunden har förmågan att styra användningen av, och erhålla i stort sätt alla återstående fördelar från tillgången. BillerudKorsnäs beaktar bland annat följande indikatorer vid överföring av kontroll av det fysiska innehavet av tillgången, rätt till betalning för tillgången och kunden har de betydande risker och fördelar som är förknippade med ägande av tillgången.

#### **Uppfyllelse av prestationsåtagande av tjänster**

Inom BillerudKorsnäs utgörs tjänster främst av transporttjänster, skogsvård och tjänster inom Managed Packaging. I takt med att kunder erhåller och förbrukar samtliga de fördelar som tillhandahålls genom BillerudKorsnäs tjänster, sker intäktsredovisning över tid i samband med att prestationsåtagandet uppfylls.

#### **Statliga stöd**

Statliga bidrag redovisas i balansräkningen som förutbetalad intäkt när det föreligger rimlig säkerhet att bidraget kommer att erhållas och att koncernen kommer att uppfylla de villkor som är förknippade med bidraget. Bidrag periodiseras systematiskt i resultaträkningen på samma sätt och över samma perioder som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för. Statliga bidrag relaterade till tillgångar redovisas i balansräkningen som en förutbetalad intäkt och periodiseras som övrig rörelseintäkt över tillgångens nyttjandeperiod, eller genom att bidraget reducerar tillgångens redovisade värde.

#### **Finansiella intäkter och kostnader**

Finansiella intäkter består av ränteintäkter på investerade medel, utdelningsintäkter, vinst vid värdeförändring på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen samt sådana vinster på säkringsinstrument som redovisas i resultaträkningen.

Ränteintäkter på finansiella instrument redovisas enligt effektivräntemetoden (se nedan). Utdelningsintäkter redovisas när rätten till den erhållna utdelningen fastställts. Resultatet från avyttring av ett finansiellt instrument redovisas då de risker och fördelar som är förknippade med ägandet av instrumentet överförs till köparen och koncernen inte längre har kontroll över instrumentet.

Finansiella kostnader består av räntekostnader på lån, effekten av upplösning av nuvärdesberäkning av avsättningar, förlust vid värdeförändring på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen, nedskrivning av finansiella tillgångar samt sådana förluster på säkringsinstrument som redovisas i resultaträkningen.

Alla lånekostnader redovisas i resultatet med tillämpning av effektivräntemetoden oavsett hur de upplånade medlen har använts. Låneutgifter redovisas inte i resultatet till den del de är direkt hänförliga till inköp, konstruktion eller produktion av tillgångar som tar betydande tid i anspråk att färdigställa för avsedd användning eller försäljning. I dessa fall ingår de i tillgångarnas anskaffningsvärde.

Valutakursvinster och valutakursförluster redovisas netto. Effektivräntan är den ränta som diskonterar de framtida in- och utbetalningarna under ett finansiellt instruments förväntade löptid till den finansiella tillgångens eller skuldens redovisade nettovärde. Beräkningen innefattar alla avgifter som erlagts eller erhållits av avtalsparterna som är en del av effektivräntan, transaktionskostnader och alla andra över- och underkurser.

#### **Skatter**

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas i övrigt totalresultat eller direkt mot eget kapital varvid

## NOTER

tillhörande skatteeffekt redovisas i övrigt totalresultat respektive i eget kapital.

Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, med tillämpning av de skattesatser som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen, hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Temporära skillnader beaktas inte för temporära skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intressebolag och inte heller första redovisningen av tillgångar och skulder som inte är rörelseförvärv och vid tidpunkten för transaktionen inte påverkar vare sig redovisat eller skattepliktigt resultat. Vidare beaktas inte heller temporära skillnader hänförliga till andelar i dotter- och intressebolag som inte förväntas bli återförda inom överskådlig framtid. Värderingen av uppskjuten skatt baseras på hur underliggande tillgångar eller skulder förväntas bli realiserade eller reglerade. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller i praktiken beslutade per balansdagen.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att kunna utnyttjas. Värdet på uppskjutna skattefordringar reduceras när det inte längre bedöms sannolikt att de kan utnyttjas.

Eventuellt tillkommande inkomstskatt som uppkommer vid utdelning redovisas vid samma tidpunkt som när utdelningen redovisas som en skuld.

### Finansiella instrument

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, finansiella placeringar samt derivat. På skuldsidan återfinns leverantörsskulder, låneskulder samt derivat.

### Redovisning i och borttagande från balansräkningen

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när bolaget blir part enligt instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har skickats. Skuld tas upp när motparten har presterat och avtalsenlig skyldighet föreligger att betala, även om faktura ännu inte mottagits. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserar, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång.

En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt utsläcks. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

En finansiell tillgång och en finansiell skuld kvittas och redovisas med ett nettobelopp i balansräkningen endast när det föreligger en legal rätt att kvitta beloppen samt att det föreligger avsikt att reglera posterna med ett nettobelopp eller att samtidigt realisera tillgången och reglera skulden.

Förvärv och avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, som utgör den dag då bolaget förbinder sig att förvärva eller avyttra tillgången.

### Klassificering och värdering

Finansiella instrument, som inte är derivat, redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande instrumentets verkliga värde inklusive direkta transaktionskostnader för alla finansiella instrument, förutom avseende de som tillhör kategorin finansiell tillgång som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen, vilka redovisas till verkligt värde exklusive transaktionskostnader.

Klassificeringen av finansiella instrument avgör hur det värderas efter första redovisningstillfället. En finansiell tillgång som utgör skuld för motparten (t.ex. kundfordringar) klassificeras vid första redovisningen utifrån vilken affärsmodellen är för innehavet och huruvida de kassaflöden som erhållits endast utgörs av kapitalbelopp och ränta. Eftersom kundfordringar för koncernen utgör de väsentliga finansiella tillgångar som är skuld för motparten och eftersom koncernen affärsmodell för

dessa är att erhålla kapitalbelopp är bedömningarna av nämnda typ normalt inte kritiska. Innehav i instrument som utgör eget kapital för motparten (t.ex. aktieinnehav) klassificeras som redovisade till verkligt värde via resultatet om de innehas för handel. Annars görs initialt ett val att redovisa instrumentet till verkligt värde via resultatet eller via övrigt totalresultat. Se beskrivning nedan för koncernens klassificeringar.

Koncernens finansiella skulder redovisas till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde via resultatet, i enlighet med beskrivningarna nedan.

Derivatinstrument redovisas initialt till verkligt värde innebärande att transaktionskostnader belastar periodens resultat. Efter den initiala redovisningen redovisas derivatinstrument på sätt som beskrivs nedan. Används derivatinstrument för säkringsredovisning och till den del denna är effektiv, redovisas värdeförändringar som omklassificeras från säkringsreserven på samma rad i resultaträkningen som den säkrade posten. Även om säkringsredovisning inte tillämpas, redovisas värdeökningar respektive värdeminskningar på derivatet som intäkter respektive kostnader inom rörelseresultatet eller inom finansnettot baserat på syftet med användningen av derivatinstrumentet och huruvida användningen relateras till en rörelsepost eller en finansiell post. Vid säkringsredovisning redovisas ineffektiv del på samma sätt som värdeförändringar på derivat som inte används för säkringsredovisning. Om säkringsredovisning inte tillämpas vid användning av ränteswap, redovisas räntekupongen som ränta och övrig värdeförändring av ränteswappen redovisas som övrig finansiell intäkt eller övrig finansiell kostnad.

Likvida medel består av kassamedel samt omedelbart tillgängliga tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut samt kortfristiga likvida placeringar med en löptid från anskaffningstidpunkten understigande tre månader vilka är utsatta för endast en obetydlig risk för värdefluktuationer.

### Finansiella tillgångar redovisade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella tillgångar som redovisas till upplupet anskaffningsvärde är finansiella tillgångar som inte är derivat, och affärsmodellen är att inkassera fastställda eller fastställbara betalningar avseende kapitalbelopp och utestående ränta avseende kapitalbelopp. I denna kategori redovisas framför allt lånefordringar och kundfordringar. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Fordringar kortare än tre månader redovisas till anskaffningsvärde. Kundfordran redovisas till det belopp som beräknas inflyta, det vill säga efter avdrag för osäkra fordringar.

### Finansiella tillgångar redovisade till verkligt värde via övrigt totalresultat

Koncernen har valt att redovisa sina innehav av aktier och andelar som inte redovisas som dotterbolag eller intressebolag i denna kategori. Tillgångar i denna kategori värderas löpande till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i övrigt totalresultat och ackumuleras i verkligt värdereserven i eget kapital. Erhållna utdelningar redovisas i resultaträkningen. Aktier och andelar med obetydligt värde redovisas till anskaffningsvärde. Vid avyttring av tillgången överförs ackumulerad vinst/förlust till balanserade vinstmedel och omförs ej till resultaträkningen.

*Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen*  
Koncernen förväntar sig inte ha några väsentliga innehav i denna kategori. Den typ som kan förekomma är derivat med positivt värde för vilka säkringsredovisning inte tillämpas.

### Finansiella skulder redovisade till upplupet anskaffningsvärde

Lån samt övriga finansiella skulder, t ex leverantörsskulder, ingår i denna kategori. Skulderna värderas till upplupet anskaffningsvärde. Skulder kortare än tre månader redovisas till anskaffningsvärde.

*Finansiella skulder redovisade till verkligt värde via resultaträkningen*  
Koncernen förväntar sig inte ha några väsentliga innehav i denna kategori. Den typ som kan förekomma är derivat med negativt värde för vilka säkringsredovisning inte tillämpas, respektive villkorade tilläggsköpeskillningar i rörelseförvärv.

### Derivat och säkringsredovisning

Koncernens derivatinstrument har främst anskaffats för att ekonomiskt säkra de risker för ränte- och valutakurs exponering, som koncernen är utsatt för.

För att uppfylla kraven på säkringsredovisning enligt IFRS 9 krävs att det finns en entydig koppling till den säkrade posten. Vidare krävs att säkringen effektivt skyddar den säkrade posten, att säkringsdokumentation upprättats och att effektiviteten kan mätas. Vinster och förluster avseende säkringsinstrument redovisas i resultaträkningen vid samma tidpunkt som vinster och förluster redovisas för de poster som säkrats.

#### **Fordringar och skulder i utländsk valuta**

För säkring av fordran eller skuld mot valutakursrisk används valutaterminer. För skydd mot valutarisk tillämpas inte säkringsredovisning eftersom en ekonomisk säkring avspeglas i redovisningen genom att både den underliggande fordran eller skulden och säkringsinstrumentet redovisas till balansdagens valutakurs och valutakursförändringarna redovisas över resultaträkningen.

#### **Säkring av valuta – kassaflödessäkring**

De valutaterminer som används för säkring av framtida kassaflöden och prognostiserad försäljning och inköp i utländsk valuta redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i säkringsreserven inom eget kapital tills dess att det säkrade flödet träffar resultaträkningen, varvid säkringsinstrumentets ackumulerade värdeförändringar överförs till resultaträkningen för att där möta och matcha resultateffekterna från den säkrade transaktionen.

Om det säkrade framtida kassaflödet avser inköp av en icke finansiell tillgång eller skuld som aktiveras i balansräkningen, överförs säkringsreserven från det egna kapitalet till den tillgång eller skuld som säkringen avser i samband med att värdet för tillgången eller skulden fastställs för första gången. Om den säkrade posten utgör en finansiell tillgång eller en finansiell skuld upplöses säkringsreserven successivt mot resultaträkningen i samma takt som den säkrade posten påverkar resultatet.

När ett säkringsinstrument förfaller, säljs, avvecklas eller löses in, eller bolaget bryter identifieringen av säkringsrelationen innan den säkrade transaktionen inträffat och den prognostiserade transaktionen fortfarande förväntas inträffa, kvarstår den redovisade ackumulerade vinsten eller förlusten i säkringsreserven i eget kapital och redovisas på motsvarande sätt som ovan när transaktionen inträffar.

Om den säkrade transaktionen inte längre förväntas inträffa, upplöses säkringsinstrumentets ackumulerade vinster eller förluster omedelbart mot resultaträkningen i enlighet med principerna beskrivna ovan om derivatinstrument.

#### **Säkring av räntebindning – kassaflödessäkring**

För säkring av osäkerheten i framtida ränteflöden avseende lån till rörlig ränta används ränteswappar. Ränteswapparna värderas till verkligt värde i balansräkningen. I resultaträkningen redovisas räntekupongdelen löpande som ränteutäkt eller räntekostnad. Övrig värdeförändring av ränteswappen redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i säkringsreserven i eget kapital till dess att den säkrade posten påverkar resultaträkningen och så länge som kriterierna för säkringsredovisning och effektivitet är uppfyllda. Den vinst eller förlust som hänför sig till den ineffektiva delen redovisas i resultaträkningen.

#### **Elderivat**

BillerudKorsnäs köper el från externa leverantörer. För att löpande säkra elpriserna kan BillerudKorsnäs teckna elderivat. Elderivatet som skyddar det prognostiserade utflödet av elkostnader redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i säkringsreserven inom eget kapital tills dess att det säkrade utflödet träffar resultaträkningen, varvid säkringsinstrumentets ackumulerade värdeförändringar överförs till resultaträkningen för att där möta och matcha resultateffekterna från den säkrade transaktionen.

De realiserade resultaten av dessa elderivat redovisas löpande i rörelseresultatet som en korrigerig till elkostnaderna.

#### **Massaderivat**

BillerudKorsnäs säljer pappersmassa till externa kunder. För att löpande säkra massapriserna kan BillerudKorsnäs teckna massaderivat. Massaderivatet som skyddar det prognostiserade inflödet från massaförsäljningen redovisas i balansräkningen till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i övrigt totalresultat och ackumuleras i säkringsreserven inom eget kapital tills dess att det säkrade utflödet träffar resultaträkningen, varvid säkringsinstrumentets ackumulerade

värdeförändringar överförs till resultaträkningen för att där möta och matcha resultateffekterna från den säkrade transaktionen.

De realiserade resultaten av dessa massaderivat redovisas löpande i rörelseresultatet som en korrigerig av rörelseintäkterna.

#### **Materiella anläggningstillgångar**

##### **Ägda tillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas i koncernen till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår inköpspriset samt kostnader direkt hänförliga till tillgången för att bringa den på plats och i skick för att utnyttjas i enlighet med syftet med anskaffningen. Exempel på direkt hänförliga kostnader som ingår i anskaffningsvärdet är kostnader för leverans och hantering, installation, lagfarter, konsulttjänster och juristtjänster. Låneutgifter som är direkt hänförliga till inköp, konstruktion eller produktion av tillgångar som tar en betydande tid i anspråk att färdigställa för avsedd användning eller försäljning aktiveras.

Anskaffningsvärdet för egentillverkade anläggningstillgångar inkluderar utgifter för material, utgifter för ersättningar till anställda, om tillämpligt andra tillverkningskostnader som anses vara direkt hänförliga till anläggningstillgången samt uppskattade utgifter för nedmontering och bortforsling av tillgångarna och återställande av plats eller område där dessa finns. Materiella anläggningstillgångar som består av delar med olika nyttjandeperioder behandlas som separata komponenter av materiella anläggningstillgångar.

Det redovisade värdet för en materiell anläggningstillgång tas bort ur balansräkningen vid utrangering eller avyttring eller när inga framtida ekonomiska fördelar väntas från användning eller utrangering/avyttring av tillgången. Vinst eller förlust som uppkommer vid avyttring eller utrangering av en tillgång utgörs av skillnaden mellan försäljningspriset och tillgångens redovisade värde med avdrag för direkta försäljningskostnader. Vinst och förlust redovisas som övrig rörelseintäkt/kostnad.

Redovisningsprinciper för nedskrivningar framgår nedan.

##### **Leasade tillgångar – redovisning till och med 31 december 2018**

Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren, om så ej är fallet är det fråga om operationell leasing.

Tillgångar som hyrs enligt finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och värderas initialt till det lägsta av leasingobjektets verkliga värde och nuvärdet av minimileasingavgifterna vid ingången av avtalet. Förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter redovisas som lång- och kortfristiga skulder. De leasade tillgångarna skrivs av över respektive tillgångs nyttjandeperiod medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av skulderna.

Tillgångar som hyrs enligt operationell leasing redovisas som regel inte som tillgång i balansräkningen. Operationella leasingavtal ger inte heller upphov till en skuld.

##### **Leasade tillgångar – redovisning från och med 1 januari 2019**

Leasingavtal redovisas som tillgång och skuld i balansräkningen, och redovisning av avskrivningar och räntekostnad i resultaträkningen.

BillerudKorsnäs har valt att tillämpa lätttnadsregler med avseende på leasingavtal som är kortare än tolv månader och leasing med lågt värde. Lätttnadsreglerna avseende leasingavtalen som omfattas av dessa undantag ingår inte i den redovisade leasingkulden eller nyttjanderättstillgången. BillerudKorsnäs leasingavtal består främst av truckar, tjänstebilar och kontorshyror. Fordonskategorin står för större delen av nyttjanderättstillgången. Leasingkulden värderas till nuvärdet av leasingbetalningarna, som diskonteras med BillerudKorsnäs magniella låneränta. I de flesta fall är nyttjanderättstillgången och leasingkulden lika stora vid första redovisningstillfället.

Nyttjanderättstillgången skrivs av över nyttjandeperioden som i de flesta fall motsvaras av leasingperioden.

##### **Tillkommande utgifter**

Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med tillgången kommer att komma bolaget till del och anskaffningsvärdet

## NOTER

kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

En tillkommande utgift läggs till anskaffningsvärdet om utgiften avser utbyten av identifierade komponenter eller delar därav. Även i de fall ny komponent tillskapas läggs utgiften till anskaffningsvärdet. Eventuella oavskrivna redovisade värden på utbytta komponenter, eller delar av komponenter, uträknas och kostnadsförs i samband med utbytet. Reparationer kostnadsförs löpande.

### Låneutgifter

Låneutgifter som är hänförliga till uppförandet av så kallade kvalificerade tillgångar aktiveras som en del av den kvalificerade tillgångens anskaffningsvärde. En kvalificerad tillgång är en tillgång som med nödvändighet tar en betydande tid i anspråk att färdigställas. I första hand aktiveras låneutgifter som uppkommit på lån som är specifika för den kvalificerade tillgången. I andra hand aktiveras låneutgifter som uppkommit på generella lån, som inte är specifika för någon annan kvalificerad tillgång.

### Avskrivningsprinciper

Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod, mark skrivs inte av. Koncernen tillämpar komponentavskrivning vilket innebär att komponenternas bedömda nyttjandeperiod ligger till grund för avskrivningen.

Följande avskrivningstider tillämpas:

Industribyggnader	20–33 år
Bostäder och kontorsbyggnader	30–50 år
Markanläggningar	20–25 år
Maskiner för massa- och papperstillverkning	20–25 år
Övriga maskiner	10 år
Fordon, inventarier och komponenter	3–5 år
Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.	

### Immateriella anläggningstillgångar

#### Goodwill

Goodwill värderas till anskaffningsvärde minskat med eventuella ackumulerade nedskrivningar. Goodwill fördelas till kassagenererande enheter och prövas minst årligen för nedskrivningsbehov (se redovisningsprincip Nedskrivning av materiella och immateriella tillgångar samt andelar i intressebolag). Goodwill som uppkommit vid förvärv av intressebolag inkluderas i det redovisade värdet för andelarna.

#### Forskning och utveckling

BillerudKorsnäs bedriver produkt- och processutveckling fokuserat främst på att möta kundernas krav på produkternas egenskaper och olika anpassningar. Aktiviteterna delas in i en forskningsfas och en utvecklingsfas. Exempel på utgifter som ingår i forskningsfasen inkluderar utgifter för att ta fram ny kunskap, utgifter för utvärdering och sökande efter alternativa kvaliteter och processer. Utgifter för forskningsfasen kostnadsförs löpande i resultaträkningen enligt IAS 38.

Utgifter för utveckling, där forskningsresultat eller annan kunskap tillämpas för att åstadkomma nya eller förbättrade produkter eller processer, redovisas som en tillgång i balansräkningen, om produkten eller processen är tekniskt och kommersiellt användbar och bolaget har tillräckliga resurser att fullfölja utvecklingen och därefter använda eller sälja den immateriella tillgången. Det redovisade värdet inkluderar utgifter för material, direkta utgifter för löner och indirekta utgifter som kan hänföras till tillgången. Övriga utgifter för utveckling redovisas i resultaträkningen som kostnad när de uppkommer.

#### Övriga immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar utgörs av kundkontrakt och varumärken i samband med företagsförvärv samt programvara. Kostnader för utveckling och underhåll av programvara kostnadsförs när de uppstår. Kostnader som är direkt förknippade med utveckling av identifierbara och unika programvaruprodukter som kontrolleras av koncernen och som har sannolika ekonomiska fördelar under mer än ett år och som överstiger kostnaderna, redovisas som immateriella tillgångar.

#### Elcertifikat

Tilldelning av elcertifikat sker mot egen produktion av förnybar el. Elcertifikat värderas till beräknat marknadsvärde och redovisas som immateriell kortfristig tillgång ingående i övriga fordringar i balans-

räkningen. Elcertifikatberättigad produktion per balansdagen för vilka elcertifikat ännu inte tilldelats redovisas som upplupen intäkt värderat initialt till beräknat marknadsvärde. Motsvarande intäkter redovisas i rörelseresultatet som en korrigerande av elkostnaderna.

#### Utsläppsrätter

BillerudKorsnäs svenska bruk har blivit tilldelade utsläppsrätter för koldioxid inom EU. Vid erhållandet av utsläppsrätter redovisas de till marknadsvärde som kortfristig immateriell tillgång ingående i övriga fordringar i balansräkningen, och skuldföres som erhållit bidrag.

Under året intäktsförs tilldelningen successivt samtidigt som gjorda utsläpp kostnadsförs.

#### Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet endast om det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som är förknippade med tillgången kommer att komma bolaget till del och anskaffningsvärdet kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

#### Avskrivningsprinciper

Avskrivningar redovisas i resultaträkningen linjärt över immateriella tillgångars beräknade nyttjandeperioder, såvida inte sådana nyttjandeperioder är obestämbara. Nyttjandeperioderna omprövas minst årligen. Goodwill och andra immateriella tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod eller som ännu inte är färdiga att användas prövas för nedskrivningsbehov årligen och dessutom så snart indikationer uppkommer som tyder på att tillgången ifråga har minskat i värde. Immateriella tillgångar med bestämbara nyttjandeperioder skrivs av från den tidpunkt då de är tillgängliga för användning.

De beräknade nyttjandeperioderna är:

Kundkontrakt	8 år
Varumärken	8 år
Balanserade utvecklingsutgifter och programvaror	3–7 år
Bedömning av en tillgångs restvärde och nyttjandeperiod görs årligen.	

#### Varulager

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet för varulager beräknas genom tillämpning av först in, först ut-metoden (FIFU) och inkluderar utgifter som uppkommit vid förvärvet av lagertillgångarna och transport av dem till deras nuvarande plats och skick. Om det ej är praktiskt möjligt att tillämpa FIFU kan en vägd genomsnittsberäkning användas då den ger en god approximation av FIFU-metoden. För tillverkade varor och pågående arbete, inkluderar anskaffningsvärdet en rimlig andel av indirekta kostnader baserad på en normal kapacitet.

Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten, efter avdrag för uppskattade kostnader för färdigställande och för att åstadkomma en försäljning.

#### Nedskrivningar

Koncernens redovisade tillgångar bedöms vid varje balansdag för att avgöra om det finns indikation på nedskrivningsbehov. IAS 36 tillämpas avseende nedskrivningar av andra tillgångar än finansiella tillgångar vilka redovisas enligt IFRS 9, tillgångar till försäljning, varulager och uppskjutna skattefordringar. För undantagna tillgångar enligt ovan bedöms det redovisade värdet enligt respektive standard.

#### Nedskrivning av materiella och immateriella tillgångar samt andelar i intressebolag

Om indikation på nedskrivningsbehov finns beräknas tillgångens återvinningsvärde (se nedan). För goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod och immateriella tillgångar som ännu ej är färdiga för användning beräknas återvinningsvärdet årligen eller så snart indikationer uppkommer. Om det inte går att fastställa väsentligen oberoende kassaflöden till en enskild tillgång, och dess verkliga värde minskat med försäljningskostnader inte kan användas, ska vid prövning av nedskrivningsbehov tillgångarna grupperas till den lägsta nivå där det går att identifiera väsentligen oberoende kassaflöden – en så kallad kassagenererande enhet. En nedskrivning redovisas när en tillgångs eller kassagenererande enhets (grupp av enheters) redovisade värde överstiger återvinningsvärdet. En nedskrivning redovisas som kostnad i resultaträkningen. Då nedskrivningsbehov identifierats för en kassagenererande enhet



(grupp av enheter) fördelas nedskrivningsbehovet i första hand till goodwill. Därefter görs en proportionell nedskrivning av övriga tillgångar som ingår i enheten (gruppen av enheter).

Återvinningsvärdet är det högsta av verkligt värde minskat med försäljningskostnader och nyttjandevärde. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en diskonteringsfaktor som beaktar riskfri ränta och den risk som är förknippad med den specifika tillgången.

#### **Nedskrivning av finansiella tillgångar**

Koncernen redovisar förlustreserver för förväntade kreditförluster i allt väsentligt på kundfordringar. Koncernen har inga innehav i skuldinstrument redovisade till verkligt värde via övrigt totalresultat och för andra tillgångar än kundfordringar som värderas till upplupet anskaffningsvärde bedöms möjliga förväntade kreditförluster var negligerbara. Förlustreserven för kundfordringar värderas alltid till ett belopp motsvarande förväntade kreditförluster under fordans hela livslängd.

Osäkra kundfordringar baseras på förväntade kreditförluster och består av en generell reserv och en individuell bedömning. För den generella reserven beräknas en procentsats baserat på historiska kreditförluster och framåtblickande antaganden. För den individuella bedömningen beaktas kundens nuvarande situation och andra relevanta omständigheter till exempel kreditförsäkringsstatus, historisk situation, geografiska/politiska situation.

En nedskrivning redovisas som kostnad i resultaträkningen.

#### **Återföring av nedskrivningar**

En nedskrivning av tillgångar som ingår i IAS 36 tillämpningsområde reverseras om det både finns indikation på att nedskrivningsbehovet inte längre föreligger och det har skett en förändring i de antaganden som låg till grund för beräkningen av återvinningsvärdet. Nedskrivning av goodwill återförs dock aldrig. En reversering görs endast i den utsträckning som tillgångens redovisade värde efter återföring inte överstiger det redovisade värde som skulle ha redovisats, med avdrag för avskrivning där så är aktuellt, om ingen nedskrivning gjorts.

#### **Utbetalning av kapital till ägarna**

##### **Återköp av egna aktier**

Förvärv av egna aktier redovisas som en avdragspost från eget kapital. Likvid från avyttring av sådana egetkapitalinstrument redovisas som en ökning av eget kapital. Eventuella transaktionskostnader redovisas direkt mot eget kapital.

##### **Utdelningar**

Utdelningar redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

#### **Resultat per aktie**

Beräkningen av resultat per aktie baseras på årets resultat i koncernen hänförligt till moderbolagets aktieägare och på det vägda genomsnittliga antalet aktier utestående under året. Vid beräkningen av resultat per aktie efter utspädning justeras resultatet och det genomsnittliga antalet aktier för att ta hänsyn till effekter av utspädande potentiella stamaktier, vilka under rapporterade perioder härrör från aktierelaterade ersättningar som regleras med eget kapitalinstrument.

#### **Ersättningar till anställda**

##### **Avgiftsbestämda planer**

Som avgiftsbestämda pensionsplaner klassificeras de planer där bolagets förpliktelse är begränsad till de avgifter bolaget åtagit sig att betala. I sådant fall beror storleken på den anställdes pension på de avgifter som bolaget betalar till planen eller till ett försäkringsbolag och den kapitalavkastning som avgifterna ger. Följaktligen är det den anställda som bär den aktuariella risken (att ersättningen blir lägre än förväntat) och investeringsrisken (att de investerade tillgångarna kommer att vara otillräckliga för att ge de förväntade ersättningarna). Bolagets förpliktelser avseende avgifter till avgiftsbestämda planer redovisas som en kostnad i resultaträkningen i den takt de intjänas genom att de anställda utfört tjänster åt bolaget under en period.

##### **Förmånsbestämda planer**

Koncernens nettoförpliktelse avseende förmånsbestämda planer beräknas separat för varje plan genom en uppskattning av den framtida ersättning som de anställda intjänat genom sin anställning i både innevarande och tidigare perioder; denna ersättning diskonteras till ett

nuvärde. Diskonteringsräntan är räntan på balansdagen på en förstklassig företagsobligation, inklusive bostadsobligation, med en löptid som motsvarar löptiden för koncernens pensionsförpliktelser. När det inte finns en aktiv marknad för sådana företagsobligationer används istället marknadsräntan på statsobligationer med en motsvarande löptid. Till dessa tillkommer ett påslag vilket är differensen mellan räntan på bostadsobligation och nominell statsobligation med liknande löptid. Beräkningen utförs av en kvalificerad aktuarie med användande av den så kallade "projected unit credit method". Vidare beräknas det verkliga värdet av eventuella förvaltningstillgångar per rapportdagen.

Vid fastställandet av förpliktelsens nuvärde kan det uppstå aktuariella vinster och förluster. Dessa uppkommer antingen genom att det verkliga utfallet avviker från det tidigare gjorda antagandet, eller genom att antagandena ändras. Aktuariella vinster och förluster redovisas i övrigt totalresultat.

I balansräkningen redovisat värde för pensioner och liknande förpliktelser motsvarar förpliktelsens nuvärde vid bokslutstidpunkten. Ränta på pensionskulder redovisas i finansnettot. Ingen nyintjäning sker i planerna. Korrigering av tidigare års intjäning samt vinster och förluster på grund av ändringar av pensionsplaner redovisas i rörelseresultatet.

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas genom en försäkring i Alecta. En sådan försäkring är en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Billerud-Korsnäs har inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan.

##### **Ersättningar vid uppsägning**

En kostnad för ersättningar i samband med uppsägningar av personal redovisas endast om bolaget är bevisligen förpliktigt, utan realistisk möjlighet till tillbakadragande, av en formell detaljerad plan att avsluta en anställning före den normala tidpunkten.

När ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång, redovisas en kostnad om det är sannolikt att erbjudandet kommer att accepteras och antalet anställda som kommer att acceptera erbjudandet tillförlitligt kan uppskattas.

##### **Kortfristiga ersättningar**

Kortfristiga ersättningar till anställda beräknas utan diskontering och redovisas som kostnad när de relaterade tjänsterna erhålls.

##### **Aktierelaterade ersättningar**

Aktieincitamentsprogram redovisas som aktierelaterade ersättningar som regleras med egetkapitalinstrument i enlighet med IFRS 2. Detta innebär att det verkliga värdet beräknas utifrån bedömd måluppfyllelse av uppställda resultatmål under mätperioden. Värdet fördelas över intjänandeperioden. Omvärdering efter att det verkliga värdet fastställts görs endast avseende prestationsvillkor.

Sociala avgifter hänförliga till aktierelaterade ersättningar redovisas i enlighet med Rådet för finansiell rapporterings uttalande UFR 7 vilket innebär att kostnaden fördelas på de perioder som tjänsterna utförs. Den avsättning som uppkommer omvärderas vid varje rapporttillfälle för att motsvara beräknade avgifter som ska erläggas vid intjänandeperiodens slut.

##### **Avsättningar**

En avsättning skiljer sig från andra skulder genom att det råder osäkerhet om betalningstidpunkt eller beloppets storlek för att reglera avsättningen. En avsättning redovisas i balansräkningen när koncernen har en befintlig legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse, och det är troligt att ett utflöde av ekonomiska resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras.

Avsättningar görs med det belopp som är den bästa uppskattningen av det som krävs för att reglera den befintliga förpliktelsen på balansdagen. Där effekten av när i tiden betalning sker är väsentlig, beräknas avsättningar genom diskontering av det förväntade framtida kassaflödet till en räntesats före skatt som återspeglar aktuella marknadsbedömningar av pengars tidsvärde och, om det är tillämpligt, de risker som är förknippade med skulden.

**Garantier**

Om avsättning för garantier lämnas redovisas de när de underliggande produkterna eller tjänsterna säljs. Avsättningen baseras på historiska data om garantier och en sammanvägning av tänkbara utfall i förhållande till de sannolikheter som utfallen är förknippade med.

**Omstrukturering**

En avsättning för omstrukturering redovisas när koncernen har fastställt en utförlig och formell omstruktureringsplan, och omstruktureringen har antingen påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven. Ingen avsättning görs för framtida rörelsekostnader.

**Återställning av förorenad mark**

I enlighet med koncernens offentliggjorda miljöprinciper och tillämpliga legala krav, redovisas en avsättning för återställande av förorenad mark när marken har blivit förorenad.

**Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser)**

En eventalförpliktelse redovisas när det finns ett möjligt åtagande som härrör från inträffade händelser och vars förekomst bekräftas endast av en eller flera osäkra framtida händelser eller när det finns ett åtagande som inte redovisas som en skuld eller avsättning på grund av att det inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas eller att åtagandet inte kan beräknas med tillräcklig tillförlitlighet.

**Moderbolagets redovisningsprinciper**

Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 Redovisning för juridisk person. Även av Rådet för finansiell rapporterings utgivna uttalande gällande för noterade bolag tillämpas. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU antagna IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen, tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning.

**Skillnader mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper**

Skillnaderna mellan koncernens och moderbolagets redovisningsprinciper framgår nedan. De nedan angivna redovisningsprinciperna för moderbolaget har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i moderbolagets finansiella rapporter.

**Klassificering och uppställningsformer**

Moderbolagets resultaträkning och balansräkning är uppställda enligt årsredovisningslagens scheman. Skillnaden mot IAS 1 Utformning av finansiella rapporter som tillämpas vid utformningen av koncernens finansiella rapporter är främst redovisning av finansiella intäkter och kostnader, anläggningstillgångar och eget kapital.

**Leasing**

IFRS 16 leasingavtal tillämpas ej i moderbolaget i enlighet med möjlighet till undantag enligt RFR 2. Leasingavgifter kostnadsförs linjärt över leasingperioden. Det redovisas således ingen nyttjanderätt eller leasingkund i balansräkningen.

**Dotterbolag och intressebolag**

Andelar i dotterbolag och intressebolag redovisas i moderbolaget enligt anskaffningsvärdemetoden. All utdelning från dotterbolag och intressebolag redovisas i moderbolagets resultaträkning. Under särskilda omständigheter kan en sådan utdelning utgöra en indikation på att värdet av aktierna har sjunkit och att ett nedskrivningstest därför ska utföras.

**Finansiella instrument och säkringsredovisning**

Med anledning av sambandet mellan redovisning och beskattning, tillämpas inte reglerna om finansiella instrument och säkringsredovisning i IFRS 9 i moderbolaget som juridisk person.

I moderbolaget värderas finansiella anläggningstillgångar till anskaffningsvärde minskat med eventuell nedskrivning och finansiella omsätt-

ningstillgångar enligt lägsta värdets princip. Anskaffningsvärdet för räntebärande instrument justeras för den periodiserade skillnaden mellan vad som ursprungligen betalades, efter avdrag för transaktionskostnader, och det belopp som betalas på förfallodagen (överspektive underkurs).

Vid valutasäkring av fordringar och skulder i utländsk valuta med hjälp av terminskontrakt används normalt terminskursen vid värdering av säkrad fordran eller skuld. Om skillnaden mellan terminskurs och avistakursen vid kontraktets ingående (terminspremien) bedöms som väsentlig värderas dock säkrad fordran eller skuld istället till avistakursen då terminskontraktet ingicks. Terminspremien periodiseras i sådana fall över terminskontraktets löptid som ränteintäkt respektive räntekostnad. Terminerna redovisas inte till verkligt värde i balansräkningen.

Ränteswappar som effektivt säkrar kassaflödesrisk i räntebetalningar på skulder värderas till nettot av upplupen fordran på rörlig ränta och upplupen skuld avseende fast ränta och skillnaden redovisas som räntekostnad respektive ränteintäkt. Ränteswapparna redovisas inte till verkligt värde i balansräkningen. Säkringen är effektiv om den ekonomiska innebörden av säkringen och skulden är densamma som om skulden i stället hade tagits upp till en fast marknadsränta när säkringsförhållandet inleddes. Eventuell betald premie för swapavtalet periodiseras som ränta över avtalets löptid.

För att löpande säkra massapriserna kan BillerudKorsnäs teckna massaderivat för massa som säljs externt av koncernbolag. Massaderivatet värderas till kursen den dag då massaderivatet anskaffas, vilket i regel är noll. De realiserade resultaten av massaderivatet redovisas löpande i rörelseresultatet som en korrigerande av rörelseintäkterna.

Derivat som ej används för säkring värderas i moderbolaget enligt lägsta värdets princip. Redovisning av derivat som används för säkring styrs av den säkrade posten. Det gör att derivatet behandlas som en öf balance post så länge som den säkrade posten ej finns i balansräkningen eller i balansräkningen till anskaffningsvärde.

**Anteciperade utdelningar**

Anteciperad utdelning från dotterbolag redovisas i de fall moderbolaget ensamt har rätt att besluta om utdelningens storlek och moderbolaget har fattat beslut om utdelningens storlek innan moderbolaget publicerat sina finansiella rapporter.

**Ersättningar till anställda – förmånsbestämda planer**

I moderbolaget tillämpas andra grunder för beräkning av förmånsbestämda planer än de som anges i IAS 19. Moderbolaget följer Tryggandelagens bestämmelser och Finansinspektionens föreskrifter eftersom detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. De väsentligaste skillnaderna jämfört med reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs, att beräkning av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå utan antagande om framtida löneökningar, och att alla aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen då de uppstår.

**Skatter**

I moderbolaget redovisas i balansräkningen obesattade reserver utan uppdelning på eget kapital och uppskjuten skatteskuld, till skillnad mot i koncernen. I resultaträkningen görs i moderbolaget på motsvarande sätt ingen fördelning av del av bokslutsdispositioner till uppskjuten skattekostnad.

**Aktieägartillskott**

Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

**Koncernbidrag**

BillerudKorsnäs har valt att tillämpa alternativregeln enligt RFR 2 vilket betyder att alla koncernbidrag redovisas som bokslutsdispositioner.

## 2 Rörelseresultat per segment och nettoomsättning per marknad

### Resultat per rörelsesegment

MSEK	Division Board		Division Paper		Division Solutions		Valutasäkring m.m		Övrigt		Totalt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>Koncernen</b>												
Nettoomsättning	13 692	12 679	8 142	8 523	990	980	-158	-209	1 779	1 719	24 445	23 692
<i>Produktområde</i>												
Kraftpapper			3 504	3 586							3 504	3 586
Säckpapper			2 918	3 279							2 918	3 279
Vätskekartong	7 583	7 154									7 583	7 154
Förpackningskartong	1 467	1 279									1 467	1 279
Fluting & Liner	3 626	3 412									3 626	3 412
Managed Packaging					822	839					822	839
Solutions Övrigt					168	141					168	141
Övrigt	1 016	834	1 720	1 658			-158	-209	1 779	1 719	4 357	4 002
<i>Geografisk marknad</i>												
Sverige	1 075	1 148	315	272	21	9	-158	-209	1 558	1 668	2 811	2 888
Tyskland	2 262	1 954	901	1 175	4	4			40		3 207	3 133
Kina	1 854	1 598	256	338	504	538					2 614	2 474
Italien	1 295	1 442	403	539	4	10			37		1 739	1 991
Storbritannien	673	600	741	679	77	51					1 491	1 330
Spanien	863	621	516	530	9	6					1 388	1 157
Frankrike	784	614	359	423	2	4					1 145	1 041
Övriga Europa	2 663	2 494	2 091	1 994	27	28			142	51	4 923	4 567
Övriga världen	2 223	2 208	2 560	2 573	342	330			2		5 127	5 111
Övriga intäkter och rörelsens kostnader	-11 706	-10 223	-6 946	-7 007	-926	-966	-1	-1	-2 035	-2 552	-21 615	-20 749
Av- och nedskrivningar	-1 175	-987	-444	-426	-10	-13			-116	-87	-1 744	-1 513
<b>Rörelseresultat</b>	<b>811</b>	<b>1 469</b>	<b>752</b>	<b>1 090</b>	<b>54</b>	<b>1</b>	<b>-159</b>	<b>-210</b>	<b>-372</b>	<b>-920</b>	<b>1 086</b>	<b>1 430</b>
EBITDA, %	15	19	15	18	6	1			-14	-48	12	12
Rörelsemarginal, %	6	12	9	13	5	-			-21	-54	4	6
Finansiella poster											179	-89
Skatt											-254	-304
Resultat från avvecklad verksamhet											5 709	-
<b>Periodens resultat</b>											<b>6 720</b>	<b>1 037</b>
<b>Sysselsatt kapital</b>												
Operativa tillgångar	23 941	22 351	7 355	7 782					2 157	3 105	33 453	33 238
Operativa skulder	2 590	3 284	1 135	1 524					1 176	1 110	4 901	5 918
Uppskjuten skatt	2 095	2 585	702	707					817	341	3 614	3 633
<b>Sysselsatt kapital</b>	<b>19 256</b>	<b>16 482</b>	<b>5 518</b>	<b>5 551</b>					<b>164</b>	<b>1 654</b>	<b>24 938</b>	<b>23 687</b>

Av nettoomsättningen MSEK 24 445 (23 692) utgör MSEK 697 (645) försäljning av tjänster. Koncernen har en kund i division Board som svarar för mer än 10% av koncernens omsättning. Sysselsatt kapital avseende division Solution ingår i Övrigt.

### Moderbolaget

Nettoomsättning							-126	-287	329	414	203	127
<b>Rörelseresultat</b>							<b>-126</b>	<b>-289</b>	<b>-195</b>	<b>-169</b>	<b>-321</b>	<b>-458</b>
Finansiella poster											1 847	-340
Bokslutsdispositioner											679	756
Skatt											-40	-31
<b>Periodens resultat</b>											<b>2 165</b>	<b>-73</b>

Av nettoomsättningen MSEK 203 (127) utgör MSEK 329 (414) försäljning av tjänster.

## NOTER

BillerudKorsnäs-koncernens verksamhet styrs och rapporteras i tre divisioner – Paper, Board och Solutions. Divisionernas huvudmål är EBITDA, % och uppföljning av rörelsemarginalen.

Valutasäkring mm omfattar resultat av valutasäkring av koncernens nettoflöden av valutor samt omvärdering av kundfordringar och kundinbetalningar. Den del av valutaexponeringen som avser förändringar i faktureringskurser ingår i divisionsresultaten.

Övrigt omfattar virkesförsörjning, Scandifibre Logistics AB, uthyrningsverksamhet, teknikcenter, logistik, delar av strategiskt och projektinköp, vilande bolag, realisationsresultat från försäljning av bolag, jämförelsestörande poster samt kostnader på grund av större investeringar i produktionsstrukturen. Övrigt innehåller även koncerngemensamma funktioner, koncernelimineringar (inklusive IFRS 16) samt resultatandelar i intressebolag.

### Anläggningstillgångar per land

MSEK	Koncernen	
	2019	2018
Sverige	24 351	22 920
Finland	573	594
Storbritannien	60	59
Lettland	14	30
Övriga	7	11
	<b>25 005</b>	<b>23 614</b>

I anläggningstillgångar ingår immateriella och materiella anläggningstillgångar.

## 3 Övriga rörelseintäkter

MSEK	2019	2018
<b>Koncernen</b>		
Sålda tjänster	30	30
Aktiverat arbete för egen räkning	49	67
Övrigt	90	133
<b>Koncernen totalt</b>	<b>169</b>	<b>230</b>
<b>Moderbolaget</b>		
Övrigt	2	23
<b>Moderbolaget totalt</b>	<b>2</b>	<b>23</b>

## 4 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
<b>KPMG</b>				
Revisionsuppdrag	4	3	1	–
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag	–	1	–	1
Skatterådgivning	–	–	–	–
Övriga tjänster	1	–	–	–
<b>Totalt</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Övriga revisorer</b>				
Revisionsuppdrag	3	2	–	–
Skatterådgivning	1	1	–	–
Övriga tjänster	–	–	–	–
<b>Totalt</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana arbetsuppgifter. Med revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget avses översiktliga granskningar såsom intyg, delårsrapport etc. som resulterat i en rapport från revisorn. Skatterådgivning avser uppdrag som utförts gällande skatter och avgifter. Övriga tjänster avser alla andra uppdrag som inte ingår i ovanstående.

På bolagsstämman 9 maj 2019 beslutades att KPMG AB skulle väljas som revisor intill slutet av årsstämman 2020.

## 5 Personal och personalkostnader

Medelantal anställda	2019		2018	
	2019	Varav män, %	2018	Varav män, %
<b>Moderbolaget</b>				
Sverige	121	48	104	48
Övriga länder	11	45	11	100
<b>Moderbolaget totalt</b>	<b>132</b>	<b>48</b>	<b>115</b>	<b>53</b>
<b>Dotterföretag</b>				
Sverige	3 796	79	3 720	80
Finland	127	80	120	82
Storbritannien	178	88	174	88
Kina	124	34	132	33
Lettland	67	78	68	79
USA	45	53	46	54
Tyskland	32	59	33	55
Frankrike	16	44	14	43
Italien	13	31	13	38
Spanien	12	42	12	42
Övriga länder	54	54	55	62
<b>Dotterföretag totalt</b>	<b>4 464</b>	<b>77</b>	<b>4 387</b>	<b>78</b>
<b>Koncernen totalt</b>	<b>4 596</b>	<b>76</b>	<b>4 502</b>	<b>77</b>
	Koncernen		Moderbolaget	
<b>MSEK</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Personalkostnader</b>				
Löner och andra ersättningar				
Styrelse, VD och koncernledning <sup>1</sup>	52	64	52	64
varav rörlig ersättning	9	9	9	9
Övriga anställda	2 494	2 447	113	117
varav rörlig ersättning	53	68	3	9
<b>Summa löner och andra ersättningar</b>	<b>2 546</b>	<b>2 511</b>	<b>165</b>	<b>181</b>
<b>Sociala kostnader</b>				
Avtalsenlig pension till VD och ledningsgruppen				
Förmånsbestämda	–	–	–	–
Avgiftsbestämda	9	13	9	13
Avtalsenliga pensioner, övriga				
Förmånsbestämda	–	–	–	–
Avgiftsbestämda	255	267	26	20
Övriga sociala kostnader	840	804	57	57
<b>Summa sociala kostnader</b>	<b>1 104</b>	<b>1 084</b>	<b>92</b>	<b>90</b>
<b>Summa personalkostnader</b>	<b>3 650</b>	<b>3 595</b>	<b>257</b>	<b>271</b>

<sup>1</sup> Med VD och ledningsgruppen avses för såväl moderbolaget som koncernen, koncernens VD och koncernledning. Med styrelse avses BillerudKorsnäs AB:s styrelse.

### Redovisning av andel kvinnor i företagsledningen, %

%	2019	2018
<b>Koncernens och moderbolagets företagsledning</b>		
Styrelsen	44	40
VD och koncernledning	27	33

Information om ledande befattningshavares förmåner enligt årsredovisningslagen, se not 28.

## 6 Jämförelsestörande poster

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
MG investering i Skärblacka (Rörelsens kostnader)	–	–3	–	–
Ny kartongmaskin i Gruvön – ytterligare kostnader (Rörelsens kostnader)	–40	–61	–	–
Ny kartongmaskin i Gruvön – omstrukturering (Rörelsens kostnader)	50	10	–	–
Ny kartongmaskin i Gruvön – av- och nedskrivning av befintliga anläggningstillgångar (Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar)	–	–58	–	–
Omstrukturering (Rörelsens kostnader)	–49	–27	–19	–27
Arbetsmiljö (Rörelsens kostnader)	32	–159	–	–
Enhetliga redovisningsprinciper – Reservdelar och förnödenheter (Rörelsens kostnader)	–	–177	–	–
Förvärvskostnader Bergvik	–	–9	–	–
Övrigt	6	–107	–	–37
<b>Jämförelsestörande poster</b>	<b>–1</b>	<b>–591</b>	<b>–19</b>	<b>–64</b>

Jämförelsestörande poster presenteras för att möjliggöra en justering av resultatet som bättre återspeglar den underliggande verksamheten.

Jämförelsestörande poster kan inkludera extra projektkostnader för större projekt, större omstrukturering/nedskrivningar, tvister, särskild påverkan från strategiska beslut och större resultat effekter i samband med förvärv och avyttringar.

## 7 Finansnetto

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
<b>Finansiella intäkter</b>				
Utdelning från koncernföretag	–	–	2 033	14
Utdelning från andra andelar	352	12	–	–
Rearesultat från försäljning av andra andelar	–	–	10	5
Ränteintäkter, koncernbolag	–	–	18	2
Ränteintäkter, övriga	4	3	2	2
<b>Finansiella intäkter</b>	<b>356</b>	<b>15</b>	<b>2 063</b>	<b>23</b>
<b>Finansiella kostnader</b>				
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	–101	–45	–93	–77
Nedskrivningar, dotterbolag	–	–	–	–174
Nedskrivningar, intressebolag/andra andelar	–	–	–5	–23
Rearesultat, andra andelar	–	–	–6	–8
Rearesultat, dotterbolag	–	–	–	–2
Räntekostnader på pensionsskuld	–17	–18	–7	–7
Räntenetto på derivat i säkringsredovisningen	–	–	–46	–29
Netto valutakursförändringar	–12	–21	–12	–22
Räntekostnad för leasing-skuld	–4	–	–	–
Övriga finansiella kostnader	–43	–20	–47	–21
<b>Finansiella kostnader</b>	<b>–177</b>	<b>–104</b>	<b>–216</b>	<b>–363</b>
<b>Finansnetto</b>	<b>179</b>	<b>–89</b>	<b>1 847</b>	<b>–340</b>

## 8 Bokslutsdispositioner

MSEK	Moderbolaget	
	2019	2018
Erhållna koncernbidrag	665	1 935
Lämnade koncernbidrag	–	–1 240
Upplösning periodiseringsfond	14	131
Avsättning periodiseringsfond	–	–70
<b>Moderbolaget totalt</b>	<b>679</b>	<b>756</b>

## 9 Skatt

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
<b>Resultat före skatt</b>				
Sverige, koncernbolag	1 252	1 570	2 205	–42
Övriga länder, koncernbolag	13	–229	–	–
<b>Summa resultat före skatt</b>	<b>1 265</b>	<b>1 341</b>	<b>2 205</b>	<b>–42</b>
<b>Skattekostnad</b>				
<b>Aktuell skatt</b>				
Periodens skattekostnad	–78	–75	–30	–49
Skatt hänförlig till tidigare period	–39	–73	–	–
<b>Summa aktuell skatt</b>	<b>–117</b>	<b>–148</b>	<b>–30</b>	<b>–49</b>
<b>Uppskjuten skatt</b>				
Uppskjuten skatteintäkt / skattekostnad avseende temporära skillnader	–137	–156	–10	18
<b>Summa skattekostnad</b>	<b>–254</b>	<b>–304</b>	<b>–40</b>	<b>–31</b>
<b>Skatt hänförlig till tidigare period</b>				
<b>%</b>				
<b>Avstämning effektiv skatt</b>				
Svensk inkomstskattesats	21,4	22,0	21,4	22,0
Effekt av andra skattesatser för utländska dotterbolag	1,1	0,1	–	–
Omvärdering av uppskjuten skatt avseende förändrad skattesats Sverige	–2,7	–7,7	–	–1,9
Skattefri utdelning	–5,8	–0,2	–19,7	7,3
Skatter hänförlig till tidigare perioder	4,1	5,4	–	2,0
Nedskrivning av aktier	–	0,1	–	–103,0
Skatteeffekt på grund av ej avdragsgilla kostnader	0,4	1,4	–	–9,5
Skatteeffekt på grund av ej skattepliktiga intäkter	–0,1	–0,5	–	–
Skatteeffekt på skattepliktiga ej bokförda intäkter	0,2	0,2	0,1	–4,1
Skatteeffekt av bolag som beskattas i kommission	–	–0,5	–	12,6
Utnyttjat skattemässigt underskott som ej beaktats tidigare år	–0,2	–1,4	–	–
Nya skattemässiga underskott för vilka uppskjuten skattefordran ej redovisas	1,6	4,1	–	–
Avdrag för aktietilldelning i incitamentsprogram	–	–	–	–
Övrigt	0,1	–0,3	–	–
<b>Skattesats i resultaträkningen</b>	<b>20,1</b>	<b>22,7</b>	<b>1,8</b>	<b>–74,6</b>

Skattesatsen i Sverige ligger på 21,4% men kommer att sänkas till 20,6% från räkenskapsår 2021. Detta har haft en positiv inverkan på uppskjuten skatt med 34 MSEK.

Den skattefria utdelningen som har påverkat koncernens effektiva skatt härrör till stor del från utdelningen från Bergvik Skog AB om 352 MSEK.

Skatten i moderbolaget förklaras främst av skattefria utdelningar.

Vad gäller 2018 avsåg 79 MSEK av den totala skattekostnaden italiensk skatt hänförlig till tidigare år (2011–2016), vilket delvis motverkades av positiva omvärderingseffekter på uppskjuten skatt, främst hänförliga till sänkt skattesats i Sverige.

## Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

MSEK	Ingående balans 1 januari		Redovisat i resultaträkningen		Redovisat direkt mot eget kapital		Utgående balans 31 december	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>KONCERNEN</b>								
<b>Uppskjuten skatteskuld</b>								
Anläggningstillgångar	3 307	3 115	103	192	–	–	3 410	3 307
Periodiseringsfond	372	349	–39	23	–	–	333	372
Säkringsreserv	77	6	7	–9	–65	80	19	77
Övrigt	–	–	6	–	–	–	6	–
<b>Summa uppskjuten skatteskuld</b>	<b>3 756</b>	<b>3 470</b>	<b>77</b>	<b>206</b>	<b>–65</b>	<b>80</b>	<b>3 768</b>	<b>3 756</b>
<b>Uppskjuten skattefordran</b>								
Varulager	20	10	–14	10	–	–	6	20
Kundfordringar	4	1	–	3	–	–	4	4
Avsättningar	123	103	–46	15	24	5	101	123
Underskott	94	72	–11	22	–	–	83	94
Negativa räntenetton	–	–	10	–	–	–	10	–
IFRS 16 – Leasing	–	–	1	–	–	–	1	–
<b>Summa uppskjuten skattefordran</b>	<b>241</b>	<b>186</b>	<b>–60</b>	<b>50</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>205</b>	<b>241</b>
<b>Summa netto uppskjuten skatteskuld</b>	<b>3 515</b>	<b>3 284</b>	<b>137</b>	<b>156</b>	<b>–89</b>	<b>75</b>	<b>3 563</b>	<b>3 515</b>
Varav redovisas som uppskjuten skattefordran	118	107	–	–	–	–	50	118
Varav redovisas som uppskjuten skatteskuld	3 633	3 392	–	–	–	–	3 613	3 633

Temporära skillnader och/eller underskottsavdrag som inte motsvaras av redovisade uppskjutna skattefordringar uppgår till MSEK 411 (289). Bedömningen har gjorts utifrån en osäkerhet om denna skattefordran kan återvinnas.

**MODERBOLAGET****Uppskjuten skatteskuld**

Övriga anläggningstillgångar	–	5	–	–5	–	–	–	–
<b>Summa uppskjuten skatteskuld</b>	<b>–</b>	<b>5</b>	<b>–</b>	<b>–5</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Uppskjuten skattefordran</b>								
Kundfordringar	9	–	–7	9	–	–	2	9
Kvarvarande negativa räntenetton	–	–	10	–	–	–	10	–
Avsättningar	11	7	–3	4	–	–	8	11
<b>Summa uppskjuten skattefordran</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>–</b>	<b>13</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Summa netto uppskjuten fordran</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>–</b>	<b>18</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Inga väsentliga temporära skillnader på andelar i dotterföretag föreligger.

## 10 Avvecklad verksamhet

Den 30 augusti 2019 avyttrades 89,9% av BSÖ Holding AB (moderbolag för Bergvik Skog Öst AB) till pensionsbolaget AMF. Försäljningen motsvarade ett företagsvärde om SEK 12,2 miljarder på skuldfri basis. Bergvik Skog Öst ägde vid försäljningstillfället cirka 317 000 ehktar skogsmark och hade en nettoskuld på cirka SEK 3,3 miljarder.

Under perioden 31 maj 2019 till 30 augusti 2019 klassificerades och redovisades verksamheten i BSÖ Holding AB Group under Avvecklade verksamheter i BillerudKorsnäs-koncernen.

Realisationsvinsten är preliminär eftersom köpeskillingen och värderingen av tillgångar och skulder kan komma att justeras.

MSEK	Koncernen 2019
<b>Resultat från Avvecklade verksamheter</b>	
Intäkter	67
Kostnader	-56
<b>Resultat före skatt</b>	<b>11</b>
Skatt	-
<b>Resultat efter skatt, före avyttring av avvecklad verksamhet</b>	<b>11</b>
Förvärvskostnader	-31
Negativt övervärde från förvärvet	35
Realisationsresultat vid avyttring av den avvecklade verksamheten <sup>1</sup>	5 694
<b>Resultat från avyttring, efter skatt</b>	<b>5 698</b>
<b>Totalt resultat från avvecklad verksamhet</b>	<b>5 709</b>
<b>Avyttrade tillgångar och skulder</b>	
Biologiska tillgångar	7 693
Övriga anläggningstillgångar	380
Omsättningstillgångar	268
<b>Summa tillgångar</b>	<b>8 341</b>
Uppskjuten skatteskuld	1 597
Långfristiga skulder	3 545
Kortfristiga skulder	149
<b>Summa skulder</b>	<b>5 291</b>
<b>Försäljningspris</b>	
Erhållen köpeskillning, reducerat med försäljningskostnader	7 862
Avgår: Likvida medel i den avyttrade verksamheten	-185
<b>Påverkan på likvida medel</b>	<b>7 677</b>
<b>1 Reavinst</b>	
Erhållen köpeskillning	7 862
Erhållna aktier BSÖ Holding AB	882
Sålda tillgångar	-8 341
Sålda skulder	5 291
Reavinst	5 694

## 11 Resultat per aktie

	2019	2018
<b>Resultat per aktie före utspädning</b>		
Periodens resultat, MSEK	6 720	1 037
Vägt antal utestående stamaktier	206 761 223	206 962 008
<b>Resultat per aktie före utspädning, SEK</b>	<b>32,50</b>	<b>5,01</b>
<b>Resultat per aktie efter utspädning</b>		
Periodens resultat, MSEK	6 720	1 037
Vägt antal utestående stamaktier	206 761 223	206 962 008
Justering för antagen utspädning via incitamentsprogram	230 631	330 663
Antal aktier vid beräkning av resultat per aktie	206 991 854	207 292 671
<b>Resultat per aktie efter utspädning, SEK</b>	<b>32,47</b>	<b>5,00</b>



## 12 Immateriella tillgångar

MSEK	Förvärvade immateriella tillgångar									
	Goodwill		Kundkontrakt		Varumärke		Övriga immateriella tillgångar		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>KONCERNEN</b>										
<b>Anskaffningsvärden</b>										
Redovisade värden vid årets början	2 042	1 981	567	567	115	115	128	168	2 852	2 831
Investeringar									–	–
Förvärv av rörelse	45	60					28		73	60
Avyttring av rörelse	–46						–29		–75	–
Avyttring/Utrangering							–1	–48	–1	–48
Omklassificering							–7	7	–7	7
Omräkningsdifferenser	1	1					1	1	2	2
<b>Redovisade värden vid årets slut</b>	<b>2 042</b>	<b>2 042</b>	<b>567</b>	<b>567</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>120</b>	<b>128</b>	<b>2 844</b>	<b>2 852</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>										
Redovisade värden vid årets början			–430	–359	–90	–79	–104	–114	–624	–552
Avskrivningar			–72	–71	–5	–11	–4	–9	–81	–91
Avyttringar/Utrangering							1	20	1	20
Omräkningsdifferenser							–1	–1	–1	–1
<b>Redovisade värden vid årets slut</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–502</b>	<b>–430</b>	<b>–95</b>	<b>–90</b>	<b>–108</b>	<b>–104</b>	<b>–705</b>	<b>–624</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>										
Redovisade värden vid årets början	–31	–31			–12				–43	–31
Nedskrivningar						–12			–	–12
<b>Redovisade värden vid årets slut</b>	<b>–31</b>	<b>–31</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–12</b>	<b>–12</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–43</b>	<b>–43</b>
<b>Redovisade värden enligt balansräkning</b>	<b>2 011</b>	<b>2 011</b>	<b>65</b>	<b>137</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>2 096</b>	<b>2 185</b>

Koncernens goodwill på MSEK 2 011 består av MSEK 1 951 som uppkom i samband med förvärvet av Korsnäs 2012, och har allokerats till division Board som är en kassagenererande enhet i linje med Billerud-Korsnäs organisationsstruktur. Resterande goodwill är relaterad till Marma Skog koncernen.

Avseende impairment testet av goodwillen relaterad till förvärvet av Korsnäs, har återvinningsvärdet beräknats som nyttjandevärdet. I beräkningarna har kassaflöde baserat på av företagsledningen fastställd flerårsplan för perioden 2020–2029 använts. En lång prognosperiod (10 år) har valts med anledning av att det är en långsiktig verksamhet. Antaganden i flerårsplanen baseras på historisk erfarenhet och prognoser beträffande marknadsutveckling med mera. De främsta antagandena avser volymtillväxt, EBITDA marginal, rörelse-

kapital och investeringsbehov. Prognoser bygger på företagsledningens bedömningar som baseras på både interna och externa källor.

En årlig tillväxt på 2% (2) har använts för att extrapolera kassaflöden bortom 2029. Den diskonteringsränta före skatt som använts är 11% (10). Resultatet av genomfört nedskrivningstest har medfört att inget nedskrivningsbehov har identifierats.

Bolagsledningens bedömning är att inga rimliga förändringar av något av de viktigaste antaganden skulle medföra något nedskrivningsbehov.

Impairment testet har inte påverkats av införandet av IFRS 16, eftersom justering endast görs på koncernnivå.

## 13 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Byggnader och mark <sup>1</sup>		Maskiner och inventarier <sup>2</sup>		Leasade anläggningstillgångar		Pågående nyanläggningar <sup>3</sup>		Totalt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>KONCERNEN</b>										
<b>Anskaffningsvärden</b>										
Redovisade värden vid årets början	4 588	4 239	36 919	34 859	7	7	6 817	4 105	48 331	43 210
Investeringar	3	4	11	18			3 006	5 097	3 020	5 119
Förvärv av rörelse <sup>4</sup>	8 142	15	5				5		8 152	15
Omvärdering		2								2
Omklassificering	4 081	331	4 839	2 041	-4		-8 908	-2 379	8	-7
Avyttringar och utrangeringar	-1	-3	-322	-47	-3			-6	-326	-56
Avyttring via rörelseavyttring <sup>4</sup>	8 134		-5	-1			-5		-8 144	-1
Omräkningsdifferenser	2		51	49					53	49
<b>Redovisade värden vid årets slut</b>	<b>8 681</b>	<b>4 588</b>	<b>41 498</b>	<b>36 919</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>915</b>	<b>6 817</b>	<b>51 094</b>	<b>48 331</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>										
Redovisade värden vid årets början	-2 840	-2 723	-22 019	-20 755	-7	-6			-24 866	-23 484
Förvärv av rörelse <sup>4</sup>	-43		-5						-48	-
Avskrivningar	-237	-120	-1 321	-1 289		-1			-1 558	-1 410
Omklassificering	-15		11		4				-	-
Avyttringar och utrangeringar	1	3	306	46	3				310	49
Avyttring via rörelseavyttring <sup>4</sup>	43		3						46	-
Omräkningsdifferenser	2		-35	-21					-33	-21
<b>Redovisade värden vid årets slut</b>	<b>-3 089</b>	<b>-2 840</b>	<b>-23 060</b>	<b>-22 019</b>	<b>-</b>	<b>-7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-26 149</b>	<b>-24 866</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>										
Redovisade värden vid årets början	-111	-111	-1 925	-1 925					-2 036	-2 036
Nedskrivningar									-	-
<b>Redovisade värden vid årets slut</b>	<b>-111</b>	<b>-111</b>	<b>-1 925</b>	<b>-1 925</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-2 036</b>	<b>-2 036</b>
<b>Redovisade värden enligt balansräkning</b>	<b>5 482</b>	<b>1 637</b>	<b>16 513</b>	<b>12 975</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>915</b>	<b>6 817</b>	<b>22 909</b>	<b>21 429</b>
<b>MODERBOLAGET</b>										
<b>Anskaffningsvärden</b>										
Redovisade värden vid årets början	7	7	10	9				1	17	17
Investeringar			1						1	-
Omklassificering				1				-1	-	-
<b>Redovisade värden vid årets slut</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>17</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar</b>										
Redovisade värden vid årets början			-6	-5					-6	-5
Avskrivningar			-2	-1					-2	-1
<b>Redovisade värden vid årets slut</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-8</b>	<b>-6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-8</b>	<b>-6</b>
<b>Redovisade värden enligt balansräkning</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

1 Varav mark i koncernen MSEK 96 (85) och i moderbolaget MSEK 6 (6).

2 Lättare maskiner och inventarier utgör endast en mindre del av värdet av maskiner och inventarier, varför någon särredovisning inte skett.

3 Aktiverade låneutgifter uppgår till ett bokfört värde om MSEK 30 (47) under 2019 och den räntesats som använts vid fastställande av låneutgifter uppgick till 1% (1) under 2019.

4 Avser förvärv och avyttring av Bergvik Skog Öst och Paper Bottle A/S (tidigare ecoXpac A/S) 2019 samt förvärv av Marma Skog och avyttring av Nine AB 2018.

## 14 Nyttjanderättstillgångar

MSEK	2019	1 januari 2019
<b>Nyttjanderättstillgångar</b>		
Fordon	182	192
Kontorshyror	44	65
Övriga	2	3
<b>Totalt</b>	<b>228</b>	<b>260</b>
<b>Leasing skuld</b>		
Kortfristig del	89	100
Långfristig del	144	166
<b>Totalt</b>	<b>233</b>	<b>266</b>
<b>Belopp redovisade i resultatet</b>		
<b>MSEK</b>	<b>2019</b>	
<b>Avskrivningar på nyttjanderättstillgångar</b>		
Fordon	71	
Kontorshyror	33	
Övriga	1	
<b>Totalt</b>	<b>105</b>	
<b>Räntekostnader</b>	<b>4</b>	
<b>Övriga upplysningar</b>		
<b>Tillkommande nyttjanderättstillgångar</b>		
<b>MSEK</b>	<b>2019</b>	
Fordon	61	
Kontorshyror	11	
Övriga	0	
<b>Totalt</b>	<b>72</b>	
Totalt kassaflöde för leasing 2019 var	109	
Kostnader för korttidskontrakt	1	
Kostnader för lesade tillgångar av lågt värde	2	
Förpliktelse för leasingavtal ej levererade	63	

En inkrementell låneränta om 1,2% användes vid beräkningen av låneskulden.

För löptidsanalys av leasingsskulderna se not 27 Finansiella tillgångar och skulder.

### Hyres- och leasingavtal

2018 redovisade koncernen leasing enligt IAS 17, då uppgick framtida totala leasingåtaganden till MSEK 297, varav MSEK 100 inom ett år och MSEK 184 inom två till fem år. Leasingkostnader 2018 uppgick till MSEK 119 i koncernen.

Moderbolaget har inga förändringar i redovisningsprinciperna. Framtida totala leasingåtaganden uppgick till MSEK 44 (8) 2019, varav MSEK 11 (6) inom ett år och MSEK 33 (3) inom två till fem år. Leasingkostnaderna uppgick till MSEK 9 (9) 2019.

## 15 Andelar i koncernbolag

MSEK	2019	2018
<b>Anskaffningsvärden</b>		
Ingående värden vid årets början	10 910	10 820
Investeringar <sup>1</sup>	–	120
Försäljning av dotterbolag <sup>2</sup>	–	–30
<b>Utgående värden vid årets slut</b>	<b>10 910</b>	<b>10 910</b>
<b>Accumulerade nedskrivningar</b>		
Ingående värden vid årets början	–298	–151
Nedskrivningar <sup>3</sup>	–	–175
Försäljning av dotterbolag <sup>2</sup>	–	28
<b>Utgående värden vid årets slut</b>	<b>–298</b>	<b>–298</b>
<b>Redovisat värde enligt balansräkningen</b>	<b>10 612</b>	<b>10 612</b>

1 Investering 2018 avser aktieägartillskott till BillerudKorsnäs Venture AB om MSEK 35, BillerudKorsnäs Italy S.r.l om MSEK 79 samt NimblePacc Packaging Private Ltd om MSEK 6.

2 Försäljning av dotterbolag avsåg Nine AB år 2018.

3 År 2018 avsåg nedskrivning av innehavet i BillerudKorsnäs Venture AB MSEK 35, BillerudKorsnäs Italy S.r.l MSEK 79, NimblePacc Packaging Private Ltd MSEK 6, Billerud Incorporated MSEK 52, BillerudKorsnäs Vietnam LLC MSEK 3.

## Specifikation av moderbolagets innehav av andelar i koncernbolag

Dotterbolag/Säte/Org.nr	Antal andelar	Andel i % <sup>1</sup>	Bokfört värde, MSEK
BillerudKorsnäs Venture AB, Solna, 559040-3548	50 000	100	–
Paccess AB, Solna, 556459-7572	1 000	100	–
BillerudKorsnäs Sweden AB, Stockholm, 556876-2974	2 000	100	1 040
ScandFibre Logistics AB, Örebro, 556253-1474	10 000	100	8
BillerudKorsnäs Asia Holding, Hongkong	10 000	100	–
BillerudKorsnäs Beetham Ltd, Cumbria	3 500 000	100	80
Billerud Benelux B.V., Amsterdam	200	100	3
BillerudKorsnäs France S.A.S., Paris	25 401	100	–
BillerudKorsnäs Germany GmbH, Hamburg	2	100	1
BillerudKorsnäs Spain S.L, Barcelona	–	100	1
BillerudKorsnäs Italy S.r.l, Milano	–	100	–
BillerudKorsnäs China Limited, Shanghai	–	100	4
BillerudKorsnäs Lithuania UAB, Klaipeda	200	100	15
BillerudKorsnäs Estonia OÜ, Pärnu	1	100	–
BillerudKorsnäs Latvia SIA, Juanjlgava	5 623	100	43
Billerud Incorporated, Delaware	100	100	–
BillerudKorsnäs Finland OY, Jakobstad	2 500	100	1 167
BillerudKorsnäs Skog & Industri AB, Gävle 556023-8338	53 613 270	100	8 240
BillerudKorsnäs Packaging India Private Ltd, New Dehli	8 750	100	3
NimblePacc Packaging Private Ltd, New Dehli	36 908	100	4
BillerudKorsnäs Singapore Private Ltd, Singapore	500 000	100	3
BillerudKorsnäs Vietnam LLC, Ho Chi Minh City	0	100	–
BillerudKorsnäs Bangladesh Limited, Dhaka	998	99,8	–
BillerudKorsnäs Managed Packaging AB, Solna, 559176-2017	50 000	100	–
			<b>10 612</b>

## Utöver av moderbolaget direktägda andelar ingår följande bolag i koncernen

Dotterbolag och samarbetsarrangemang/Säte/Org.nr	Andel i % <sup>1</sup>
BillerudKorsnäs Rockhammar AB, Lindesberg 556761-2436	100
Diacell AB, Gävle 556155-2786	100
Korsnäs Sågverks AB, Gävle 556024-8477	100
AB Stjernsunds Bruk, Gävle 556028-6881	100
Trävaru AB Dalarna, Gävle 556044-3920	100
BillerudKorsnäs UK Ltd, Stowe	100
BillerudKorsnäs USA LLC, Delaware	100
BillerudKorsnäs International Trading Ltd, Shenzhen	100
BillerudKorsnäs Taiwan Ltd, Taiwan	100
Bomhus Energi AB, Gävle 556793-5217 (samarbetsarrangemang)	50
Fastighets AB Marma Skog 31, Gävle 556580-2203	100
AB Marma Skog 75, Gävle 556802-4359	100
AB Marma Skog 76, Gävle 556802-4367	100
AB Marma Skog 77, Gävle 556802-4375	100
AB Marma Skog 78, Gävle 556904-3465	100

<sup>1</sup> Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totala antal aktier.

## 16 Fordringar och skulder på koncernföretag, räntebärande

MSEK	2019	2018	MSEK	2019	2018
<b>KONCERNEN OCH MODERBOLAGET</b>			<b>MODERBOLAGET</b>		
<b>Långfristiga fordringar på intressebolag</b>			<b>Kortfristiga fordringar på koncernbolag</b>		
Redovisat värde vid årets början	17	16	Redovisat värde vid årets början	87	58
Årets förändring	1	1	Årets förändring	–7	29
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>80</b>	<b>87</b>
			<b>Skulder mot koncernbolag</b>		
			Redovisat värde vid årets början	548	599
			Årets förändring	–192	–51
			<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>356</b>	<b>548</b>

Räntebärande fordringar och skulder avser koncernkonton med internränta samt räntebärande tidsbundna lån och placeringar.

## 17 Andelar i intressebolag

MSEK	2019	2018
<b>KONCERNEN</b>		
Redovisat värde vid årets början	16	8
Kapitaltillskott till intressebolag <sup>1</sup>	5	4
Förvärv av intressebolag <sup>2</sup>	949	–
Avyttring av intressebolag <sup>3</sup>	–	–8
Andel i intressebolags resultat efter skatt	–17	12
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>953</b>	<b>16</b>

### Intressebolag

MSEK	Land	Intäkter	Resultat	Tillgångar	Skulder	Eget kapital	Ägd andel i %	Redovisat värde
<b>2019</b>								
FreeForm Packaging AB	Sverige	1	–6	27	26	1	50	1
Trätåg AB	Sverige	209	–	39	39	–	50	–
SSG Standard Solutions Group AB	Sverige	118	9	80	23	57	28	16
BSÖ Holding AB koncernen <sup>4</sup>	Sverige	206	4 102	12 675	5 555	7 121	10	878
Paper Bottle Co. A/S (fd ecoXpac)	Danmark	12	–19	104	22	82	47	58
<b>Totalt</b>								<b>953</b>
<b>2018</b>								
FreeForm Packaging AB	Sverige	5	–7	24	23	1	50	1
Trätåg AB	Sverige	198	–	37	37	–	50	–
SSG Standard Solutions Group AB	Sverige	105	5	70	17	53	28	15
<b>Totalt</b>								<b>16</b>

MSEK	2019	2018
<b>MODERBOLAGET</b>		
<b>Anskaffningsvärden</b>		
Vid årets början	–	–
Kapitaltillskott till intressebolag <sup>1</sup>	5	4
Avyttring av intressebolag	–	–
Nedskrivning av intressebolag <sup>5</sup>	–5	–4
<b>Utgående värde</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

### Specifikation av moderbolagets direkt ägda innehav av andelar i intressebolag

Bolag, org.nr och säte	Röst och kapitalandel, i %	Redovisat värde
<b>2019</b>		
<b>Intressebolag</b>		
FreeForm Packaging AB, 556928-2873 Norrköping	50	–
<b>Moderbolaget totalt</b>		<b>–</b>
<b>2018</b>		
<b>Intressebolag</b>		
FreeForm Packaging AB, 556928-2873 Norrköping	50	–
<b>Moderbolaget totalt</b>		<b>–</b>

1 Kapitaltillskott 2018 & 2019 avsåg FreeForm Packaging AB.

2 2019 förvärvades ytterligare andelar i Paper Bottle Co. A/S och klassificeras som intressebolag. Under 2019 så köptes också andelar i BSÖ holding AB.

3 BillerudKorsnäs AB förvärvade samtliga aktier i Fastighets AB Marma Skog 31 under 2018, vilket innebär att bolaget redovisas som Andelar i koncernbolag, se not 15.

4 Innehavet i BSÖ Holding AB uppgår till 10,1%. Innehavet klassificeras som andelar i intressebolag enligt IAS 28 även om BillerudKorsnäs innehar mindre än 20% av rösterna då bedömning gjorts att BillerudKorsnäs har ett betydande inflytande över BSÖ Holding AB. BillerudKorsnäs har ägarrepresentation i styrelsen och deltar i strategiska beslutsfrågor. Huvuddelen av BSÖ Holding AB koncernens försäljning sker till BillerudKorsnäs koncernen. BillerudKorsnäs är väsentligen tekniskt och verksamhetsmässigt involverad i BSÖ Holding AB koncernens löpande verksamhet. Som ett resultat av transaktionen då BillerudKorsnäs sålde 89,9% av innehavet i BSÖ Holding AB, uppstod ett övervärde i form av skogsmark om MSEK 159, vilket ingår i det redovisade värdet på aktierna. Se not 10 för mer information avseende transaktionen.

5 Nedskrivning 2019 och 2018 avser nedskrivning av innehavet i FreeForm Packaging AB.

## 18 Övriga innehav

Namn/Org.nr	Antal andelar	Andel i %	Redovisat värde, MSEK
<b>2019</b>			
<b>KONCERNEN</b>			
BioBag International AS, Norge, 966 534 281	360	10	9
Bergvik Skog Öst AB, 556644-5473	1	0,1	4
Bergvik Skog AB, 556610-2959	353	5	55
Radio Skog AB, 556137-8505	400	10	–
RK Returkartong AB, 556483-8828	28	4	–
Recycl3R Solutions SL, Spanien, B-16.557.514	117	10	3
Kezzler AS, Norge, 983 594 123	528 049	9	47
Hanhaa Ltd, UK, 09097664	21 336	13	–
Vericool Inc, USA, 47-5317336	543 915	14	42
IUC Norr AB	200	3	–
<b>Totalt</b>			<b>160</b>
<b>MODERBOLAGET</b>			
SSG Standard Solutions Group AB, 556403-1523	7 143	14	–
<b>Totalt</b>			<b>–</b>
<b>2018</b>			
<b>KONCERNEN</b>			
1 bostadsrätt			2
VindIn AB, 556713-5172	200	10	13
BioBag International AS, Norge, 966 534 281	360	10	9
Bergvik Skog AB, 556610-2959	353	5	1 424
Radio Skog AB, 556137-8505	400	10	–
RK Returkartong AB, 556483-8828	28	4	–
Paper Bottle Company A/S (tidigare ecoXpac A/S), Danmark	128 580	19,6	7
Kezzler AS, Norge, 983 594 123	528 049	10	47
Hanhaa Ltd, UK, 09097664	21 336	13	8
Vericool Inc, USA, 47-5317336	288 983	11	20
IUC Norr AB	200	3	–
<b>Totalt</b>			<b>1 530</b>
<b>MODERBOLAGET</b>			
1 bostadsrätt			2
SSG Standard Solutions Group AB, 556403-1523	7 143	14	–
VindIn AB, 556713-5172	100	9	11
<b>Totalt</b>			<b>13</b>

Förändringar avseende koncernens Övriga innehav framgår av not 27.

## 19 Varulager

MSEK	Koncernen	
	2019	2018
Råvaror och förnödenheter	1 194	1 131
Färdiga varor	2 192	2 275
Pågående arbete	67	40
Förskott till leverantör	119	187
<b>Totalt</b>	<b>3 572</b>	<b>3 633</b>

Av lagret av färdiga varor motsvarar MSEK 28 (138) värdering till nettoförsäljningsvärde.

I rörelsens kostnader ingår nedskrivning av varulager med MSEK 99 (206).

## 20 Eget kapital

### Aktiekapital

Innehavare av stamaktier är berättigade till utdelning som fastställs efter hand och aktieinnehavet berättigar till rösträtt vid bolagsstämman med en röst per aktie. Alla aktier har samma rätt till BillerudKorsnäs kvarvarande nettotillgångar. Beträffande de aktier som finns i eget förvar (se nedan) är alla rättigheter upphävda fram till dess att dessa aktier återutges.

### Övrigt tillskjutet kapital

Avser eget kapital som är tillskjutet från ägarna. Här ingår del av överkursfonder som förts över till reservfond per den 31 december 2005. Avsättningar till överkursfond från den 1 januari 2006 och framöver redovisas också som tillskjutet kapital.

### Reserver

#### Omräkningsreserv

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än den valuta som är koncernens funktionella valuta. Moderbolaget och koncernen presenterar sina finansiella rapporter i svenska kronor. Vidare består omräkningsreserven av valutakursdifferenser som uppstår vid omvärdering av skulder som upptagits som säkringsinstrument av en nettoinvestering i en utländsk verksamhet.

#### Verkligt värde reserv

Verkligt värde reserv inkluderar den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt total resultat fram till dess att tillgången bokas bort från balansräkningen.

#### Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödessaöringsinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte har inträffat.

#### Balanserade vinstmedel

I balanserade vinstmedel inklusive årets resultat ingår intjänade vinstmedel i moderbolaget och dess dotterföretag samt intresseföretag. Tidigare avsättningar till reservfond, exklusive överförda överkursfonder, ingår i denna eget kapitalpost.

#### Återköpta aktier

Återköpta aktier innefattar anskaffningskostnaden för egna aktier som innehas av moderbolaget. Per den 31 december 2019, uppgick koncernens innehav av egna aktier till 1 430 062 (1 519 191).

### Utdelning

Efter balansdagen har styrelsen föreslagit årsstämman en utdelning om SEK 4,30 per stamaktie, totalt MSEK 889. Förslaget blir föremål för fastställande på årsstämman den 5 maj 2020.

	2019	2018
Utdelning, MSEK	889	890
Utdelning per stamaktie, SEK	4,30	4,30

### Finansiell ställning

BillerudKorsnäs finansiella mål avseende finansiell ställning är 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). Räntebärande nettoskuld i förhållande till justerat EBITDA var 1,9 (2,7), se Not 6 för jämförelsestörande poster.

### MODERBOLAG

#### Bundna fonder

Bundna fonder får inte minskas genom vinstutdelning.

#### Aktiekapital

Aktiekapitalet består av 208 219 834 (208 219 834) stamaktier med kvotvärde SEK 7,38 (7,38) med vardera en röst.

#### Reservfond

Syftet med reservfonden har varit att spara en del av nettovinsten, som inte går åt för täckning av balanserad förlust.

#### Fritt eget kapital

##### Överkursfond

När aktier emitteras till överkurs, det vill säga för aktierna ska betalas mer än aktiernas kvotvärde, ska ett belopp motsvarande det erhållna beloppet utöver kvotvärdet på aktierna, föras till överkursfonden.

##### Balanserade vinstmedel

Utgörs av föregående års fria egna kapital efter att en eventuell vinstutdelning lämnats. Utgör tillsammans med årets resultat och summa fritt eget kapital, det vill säga det belopp som finns tillgängligt för utdelning till aktieägarna.

## 21 Förslag till vinstdisposition

### Fritt eget kapital i moderbolaget är:

SEK	
Överkursfond	4 407 645 318
Balanserade vinstmedel	278 167 146
Årets resultat	2 164 718 465
	<b>6 850 530 929</b>

### Styrelsen föreslår:

SEK	
Utdelning till aktieägarna, 206 789 772 aktier, 4,30 per aktie <sup>1</sup>	889 196 020
samt att återstående belopp balanseras	5 961 334 909
<b>Summa</b>	<b>6 850 530 929</b>

<sup>1</sup> Ej beaktat eventuell tilldelning av aktier inom ramen för LTIP-programmet i april.

## 22 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser

BillerudKorsnäs har förmånsbestämda pensionsplaner för tjänstemän i Sverige (ITP-planen). BillerudKorsnäs har även avgiftsbestämda pensionsplaner.

Härutöver finns förmånsbestämda pensioner säkerställda genom kapitalförsäkring, samt en avsättning för antastbara pensioner på MSEK 23 (26) i dotterbolaget BillerudKorsnäs Skog & Industri AB.

Delar av ITP-planens pensionsåtaganden tryggas genom avsättning i balansräkningen enligt FPG/PRI systemet.

Allt nyintjänande inom ITP 2 planen tryggas genom pensionsförsäkring i Alecta. Alecta kan inte tillhandahålla tillräckliga uppgifter för att redovisa ITP-planen som förmånsbestämd varför den redovisas som avgiftsbestämd i enlighet med UFR 10.

ITP planen tryggad i Alecta är en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Alectas kollektiva konsolideringsgrad uppgick vid årsskiftet till 148% (142). Den kollektiva konsolideringsgraden utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i förhållande till försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsåtaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. BillerudKorsnäs pensionsåtaganden tryggade i Alecta utgör en marginell andel av totala åtaganden tryggade i Alecta.

Det innebär att ingen pensionskostnad för nyintjänad förmånsbestämd pension redovisas som förmånsbestämd.

Den redovisade förmånsbestämda pensionskostnaden är hänförlig till tidigare perioder.

Årets avgifter för pensionsförsäkringar i Alecta uppgick till MSEK 122 (117).

### KONCERNEN

MSEK	2019	2018
<b>Pensionskostnad</b>		
Pensionskostnad i årets resultat		
Personalkostnader		
Avgiftsbestämda planer	264	280
Förmånsbestämda planer	–	–
Särskild löneskatt	70	73
Finansiella kostnader	17	18
<b>Totalt</b>	<b>351</b>	<b>371</b>
<b>Pensionskostnad i övrigt totalresultat</b>		
Aktuariella förändringar	114	24
<b>Avsättningar för pensioner i balansräkning</b>		
Avsättningar vid årets början	784	784
Pensionskostnad	–	1
Finansiella kostnader	17	18
IFRS justering		
Aktuariella förändringar		
Förändring av finansiella antaganden	121	23
Förändring av demografiska antaganden	–	–
Erfarenhetsbaserade justeringar	–7	2
Utbetalningar	–44	–44
<b>Avsättningar vid årets slut</b>	<b>871</b>	<b>784</b>
varav kreditförsäkrat via FPG/PRI	830	744

Av avsättningsposten förväntas MSEK 43 (44) betalas inom tolv månader. Som säkerhet för pensionsförpliktelser har koncernen ställt kapitalförsäkring uppgående till MSEK 42 (33).

19-12-31 18-12-31

### Aktuariella antaganden

Följande väsentliga aktuariella antaganden har tillämpats vid beräkning av förpliktelserna (vägda genomsnittsvärden)

Diskonteringsränta	1,2%	2,3%
Framtida ökning av pensioner	1,8%	1,9%
Livslängd	DUS 14	DUS 14

### Känslighetsanalys aktuariella antaganden

Parameter	Förändring	Påverkan på pensionskostnad
Diskonteringsränta	+0,5%	–64
Diskonteringsränta	–0,5%	72
Inflation	+0,5%	69
Inflation	–0,5%	–62
Livslängd	+1 year	46
Livslängd	–1 year	–45

Känslighetsanalysen är baserad på en förändring i ett enskilt aktuariellt antagande, medan övriga antaganden förblir oförändrade. Denna metod visar åtagandets känslighet för ett enda antagande. Detta är en förenklad metod då de aktuariella antagandena vanligtvis är korrelerade. Den genomsnittliga löptiden på pensionsförpliktelserna uppgår till ca 14 år.

### MODERBOLAGET

MSEK	2019	2018
<b>Pensionskostnad</b>		
Personalkostnader	34	33
Särskild löneskatt	10	9
Finansiella kostnader	7	7
<b>Kostnad för pensionering i egen regi</b>	<b>51</b>	<b>49</b>
<b>Avsättningar för pensioner i balansräkning</b>		
Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser som avser pensionering i företagets egen regi vid årets början	178	179
Pensionskostnad	4	3
Finansiella kostnader	7	7
Utbetalning av pensioner	–11	–11
<b>Kapitalvärdet av pensionsförpliktelser som avser pensionering i företagets egen regi vid årets slut</b>	<b>178</b>	<b>178</b>
Förpliktelser inbetalda till av BillerudKorsnäs ägda kapitalförsäkringar	30	26
Övriga avsättningar	7	6
<b>Avsättningar för pensioner i balansräkning</b>	<b>215</b>	<b>210</b>
Varav kreditförsäkrat via FPG/PRI	178	178

Av avsättningsposten förväntas MSEK 11 (12) betalas inom tolv månader. Som säkerhet för pensionsförpliktelser har moderbolaget ställt kapitalförsäkring uppgående till MSEK 29 (26).



## 23 Avsättningar

MSEK	Avgångsvederlag permitteringslön		Kostnader för omstrukturerings- åtgärder		Kostnader för Arbetsmiljö		Summa redovisat värde	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>KONCERNEN</b>								
<b>Årets förändring</b>								
Redovisat värde vid årets början	146	150	59	60	182	40	387	250
Avsättningar som gjorts under året	49	40	–	46	2	161	51	247
Outnyttjat som återförts under året	–52	–10	–	–13	–32	–	–84	–23
Belopp som tagit i anspråk under året	–90	–34	–	–34	–42	–19	–132	–87
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>53</b>	<b>146</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>110</b>	<b>182</b>	<b>222</b>	<b>387</b>
varav kortfristig del	50	34	4	4	36	87	90	125
MSEK	Avgångsvederlag permitteringslön		Kostnader för omstrukturerings- åtgärder		Kostnader för miljöåtgärder		Summa redovisat värde	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>MODERBOLAGET</b>								
<b>Årets förändring</b>								
Redovisat värde vid årets början	21	–	4	–	–	–	25	–
Avsättningar som gjorts under året	19	35	–	46	–	–	19	81
Outnyttjat som återförts under året	–2	–	–	–13	–	–	–2	–13
Belopp som tagit i anspråk under året	–19	–14	–	–29	–	–	–19	–43
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>23</b>	<b>25</b>
varav kortfristig del	19	21	4	4	–	–	23	25

## 24 Räntebärande skulder

MSEK	2019		2018	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
<b>KONCERNEN</b>				
<b>Långfristiga skulder</b>				
Syndikerade lån	–	–	–	–
Bilaterala lån	1 449	1 449	2 031	2 031
Obligationslån	5 900	5 926	4 700	4 713
Leasing	144	144	–	–
Övriga räntebärande skulder	–	–	399	399
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>7 493</b>	<b>7 519</b>	<b>7 130</b>	<b>7 143</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Syndikerade lån	–	–	–	–
Obligationslån	400	400	–	–
Företagscertifikat	–	–	1 600	1 600
Bilaterala lån	93	93	246	246
Leasing	89	89	–	–
Övriga räntebärande skulder	–	–	48	48
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>582</b>	<b>582</b>	<b>1 894</b>	<b>1 894</b>
<b>Återbetalningstider och framtida räntebetalningar på avtalade lån</b>				
(antal år från 2019-12-31)	0–1	1–2	2–	Total
Bilaterala lån	93	93	1 356	1 542
Obligationslån	400	800	5 100	6 300
Företagscertifikat	–	–	–	–
Leasing	89	55	89	233
Övriga räntebärande skulder	–	–	–	–
<b>Koncernen totalt</b>	<b>582</b>	<b>948</b>	<b>6 545</b>	<b>8 075</b>
<b>Framtida räntebetalningar</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>159</b>	<b>337</b>

Huvuddelen av skulderna förfaller till betalning inom fem år efter balansdagen.

Skillnaden mellan bokfört värde och verkligt värde beror på att skulderna ej marknadsvärderas i balansräkningen utan redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Koncernen har inga lån som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen. Verkligt värde för räntebärande skulder har fastställts enligt nivå 2 i värdehierarkin. För definition av värdehierarki se not 27.

### Villkor och återbetalningstider

Avtalen avseende de syndikerade lånen, bilaterala lånen och obligationslånen emitterade utanför MTN-programmet innehåller finansiella åtaganden (kovenanter) som måste uppfyllas för att de skall vara tillgängliga. Dessa åtaganden är främst Nettoskuldsättningsgrad och Räntetäckningsgrad. Samtliga åtaganden har uppfyllts under hela 2019. De syndikerade lånen som är en revolverande kreditfacilitet om MSEK 5 500 var outnyttjat per 31 december 2019. Kreditfaciliteten förfaller i maj 2024. De syndikerade lånen och de bilaterala lånen löper med rörlig ränta.

BillerudKorsnäs hade nio obligationslån om totalt MSEK 6 300 utestående per 31 december 2019. Av de utestående obligationslånen har MSEK 4 350 rörlig ränta och MSEK 1 950 fast ränta. MSEK 4 700 av obligationerna är emitterade under det MTN-program som etablerades under 2013. Av de MSEK 6 300 som är utestående förfaller MSEK 400 under 2020, MSEK 800 under 2021, MSEK 1 700 under 2022, MSEK 1 800 under 2023, MSEK 600 under 2024 och MSEK 1 000 under 2025.

Företagscertifikaten emitteras under det program som ursprungligen etablerades 2003. Certifikatprogrammet har en ram om MSEK 4 000. Företagscertifikaten skall löpa på minst en dag och högst ett år. Per 31 december 2019 var certifikat om nominellt MSEK 0 utgivna.

## 25 Skulder till kreditinstitut

MSEK	2019	2018
<b>MODERBOLAGET</b>		
<b>Långfristiga skulder</b>		
Syndikerade lån	–	–
Bilaterala lån	1 449	2 031
Obligationslån	5 900	4 700
Övriga räntebärande skulder	–	–
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>7 349</b>	<b>6 731</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>		
Syndikerade lån	–	–
Bilaterala lån	93	246
Obligationslån	400	–
Företagscertifikat	–	1 600
Övriga räntebärande skulder	–	–
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>493</b>	<b>1 846</b>

### Återbetalningstider

(antal år från 2019-12-31)	0–1	1–2	2–	Total
Syndikerade lån	–	–	–	–
Bilaterala lån	93	93	1 356	1 542
Obligationslån	400	800	5 100	6 300
Företagscertifikat	–	–	–	–
Övriga räntebärande skulder	–	–	–	–
<b>Totalt</b>	<b>493</b>	<b>893</b>	<b>6 456</b>	<b>7 842</b>

Huvuddelen av skulderna faller till betalning inom fem år efter balansdagen.

## 26 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
Personalrelaterade kostnader inklusive sociala avgifter	596	621	43	47
Punktskatter	1	3	–	–
Leveranskostnader	113	147	–	–
Vedkostnader	150	87	–	–
Energikostnader	50	77	–	–
Övrigt	504	388	60	53
<b>Totalt</b>	<b>1 414</b>	<b>1 323</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

## 27 Finansiella tillgångar och skulder

MSEK	Verkligt värde via resultatet – säkringsredovisning		Upplupet anskaffningsvärde		Verkligt värde via övrigt totalresultat		Fin skulder som värderas till upplupet anskaffningsvärde		Summa redovisat värde		Verkligt värde	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Värderingsklassificering	Nivå 2				Nivå 3							
<b>KONCERNEN</b>												
Övriga aktier och andelar					160	1 530			160	1 530	160	1 530
Långfristiga fordringar	16	177	27	26					43	203	43	203
Kundfordringar			2 408	2 807					2 408	2 807	2 408	2 807
Övriga fordringar	105	307	407	568					512	875	512	875
Likvida medel <sup>1</sup>			3 450	456					3 450	456	3 450	456
<b>Summa</b>	<b>121</b>	<b>484</b>	<b>6 292</b>	<b>3 857</b>	<b>160</b>	<b>1 530</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>6 573</b>	<b>5 871</b>	<b>6 573</b>	<b>5 871</b>
Långfristiga räntebärande skulder							7 493	7 130	7 493	7 130	7 519	7 143
Kortfristiga räntebärande skulder							582	1 894	582	1 894	582	1 894
Leverantörsskulder							2 937	3 825	2 937	3 825	2 937	3 825
Övriga skulder	33	121					286	250	319	371	319	371
<b>Summa</b>	<b>33</b>	<b>121</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>11 298</b>	<b>13 099</b>	<b>11 331</b>	<b>13 220</b>	<b>11 357</b>	<b>13 233</b>



## 28 Ersättning till styrelse och ledande befattningshavare

### Ersättning till styrelsen

Till styrelsens ordförande och ledamöter utgår arvode enligt bolagsstämans beslut. Särskilt arvode utgår även för utskottsarbete.

Arvode till styrelsens ordförande 2019 uppgick till kSEK 1 350 (1 315). Årsarvodet är delat mellan Jan Åström och Lennar Holm.

Styrelsearvodet, kSEK Namn	Årsarvode		Arvode revisionsutskottet		Arvode ersättningsutskottet		Arvode Investeringssutskottet		Arvode	
	2019–2020	2018–2019	2019–2020	2018–2019	2019–2020	2018–2019	2019–2020	2018–2019	2019	2018
Michael M.F. Kaufmann	880	855			25	25			905	880
Lennart Holm	675	1 290			12	25			687	1 315
Bengt Hammar	520	505					50	50	570	555
Kristina Schauman	520	253	155	78					675	331
Andrea Gisle Joosen	520	505	75	115	13				608	620
Victoria Van Camp	520	505					50	50	570	555
Jan Åström	935	505			50	50	50	50	1 035	605
Tobias Auchli	520	505	75	75			50	50	645	630
<b>Summa</b>	<b>5 090</b>	<b>4 923</b>	<b>305</b>	<b>268</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>5 695</b>	<b>5 491</b>

### Ersättning till VD och ledande befattningshavare

Årstämman 2019 godkände följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Med ledande befattningshavare avses VD och övriga medlemmar av ledningsgruppen.

BillerudKorsnäs ska tillämpa marknadsmässiga ersättningsnivåer och anställningsvillkor som erfordras för att kunna rekrytera och behålla en ledning med hög kompetens och kapacitet att nå uppställda mål. Ersättningsformerna ska motivera koncernledning att göra sitt yttersta för att säkerställa aktieägarnas intressen. Ersättningen kan utgöras av fast lön, 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 till VD och koncernledningen i koncernen utgår baserat på utfall i förhållande till tydligt uppställda mål och ska uppgå till en maximal ersättning i relation till deras respektive fasta årslönen och kan variera mellan 30 och 70%. Dock ska rörlig ersättning endast utgå under förutsättning av att BillerudKorsnäs-koncernens rörelseresultat är positivt. Långsiktiga incitamentsprogram inom bolaget ska i huvudsak vara kopplade till vissa förutbestämda finansiella och aktiekursrelaterade prestationskrav. Programmen ska säkerställa ett långsiktigt engagemang för bolagets utveckling och ska implementeras på marknadsmässiga villkor. Långsiktiga incitamentsprogram ska löpa under minst tre år. För närmare information om de befintliga långsiktiga incitamentsprogrammen som antogs av årsstämman 2017, 2018 och 2019 hänvisas till bolagets webbsida samt till avsnittet "Långsiktigt incitamentsprogram (LTIP)".

Pensionsförmåner ska vara antingen avgifts- eller förmånsbestämda och normalt ge en rätt till pension från 65 års ålder. I vissa fall kan pensionsåldern sänkas, dock lägst till 62 års ålder. Vid uppsägning gäller normalt sex till tolv månaders uppsägningstid och rätt till avgångsvederlag motsvarande högst tolv månadslöner för det fall bolaget avslutar anställningen.

Ersättning och övriga anställningsvillkor för VD bereds av ersättningsutskottet och beslutas av styrelsen. Ersättning och övriga anställningsvillkor för övriga koncernledningen beslutas av VD efter godkännande av ersättningsutskottet.

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

Styrelsen i BillerudKorsnäs ska vara berättigad att frågå från dessa riktlinjer om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

### Avvikelse från de av stämman beslutade riktlinjerna

BillerudKorsnäs har under 2019 följt de riktlinjer för ersättning för ledande befattningshavare som årsstämmorna 2018 och 2019 har beslutat om.

kSEK År	Bruttolön	Rörlig ersättning	LTIP	Övriga förmåner	Pensionskostnad	Totalt
<b>Ersättningar och förmåner för VD</b>						
2019 <sup>1</sup>	18 872 <sup>3</sup>	2 174	389	489	3 832	25 756 <sup>4</sup>
2019 <sup>2</sup>	1 283	–	–	26	152	1 461
2018	7 317 <sup>5</sup>	991	–	272	2 541	11 121

### Ersättningar och förmåner för övriga i koncernledningen

2019	22 414	5 814	1 546	843	5 209	35 826 <sup>6</sup>
2018	41 711	1 806	5 616	1 793	10 874	61 800 <sup>7</sup>

1 Avser tidigare VD, Petra Einarsson

2 Avser tillförordnad VD, Lennart Holm, november-december 2019.

3 I beloppet ingår utbetalda semesterdagar, semestertillägg, traktamenten och lunchsubventioner med kSEK 132 utöver fast lön.

4 Uppsägningsslön till tidigare VD som avslutat sin anställning under året uppgår till totalt kSEK 17 135, varav bruttolön kSEK 12 413, rörlig ersättning kSEK 2 174, LTIP kSEK 0, övriga förmåner kSEK 273 och pension kSEK 2 275. VD erhåller lön under uppsägningstiden om 12 månader, samt avgångsvederlag som motsvaras av lön under 6 månader.

5 I beloppet ingår utbetalda semesterdagar, semestertillägg, traktamenten och lunchsubventioner med kSEK 17 utöver fast lön

6 Tillförordnad CFO, Kristina Schauman, arvoderades via eget bolag, kSEK 1 665 och ingår ej i tabellen ovan, januari – maj 2019.

7 Uppsägningsslöner till en person i koncernledningen som avslutat sin anställning under 2018 på grund av uppsägning uppgår till totalt kSEK 25 486 varav bruttolön kSEK 16 887, rörlig ersättning kSEK 897, LTIP kSEK 1 879 övriga förmåner kSEK 880 och pensionskostnad kSEK 4 943. Tillförordnad CFO arvoderades via eget bolag, kSEK 646 och ingår ej i tabellen ovan.

### Kommentarer till tabellerna

- Rörlig ersättning för 2019 avser den ersättning som utbetalas 2020, och som belastat resultatet 2019 medan rörlig ersättning för 2018 avser den ersättning som utbetalas 2019 och belastat resultatet 2018. Utfallet baseras på finansiella och individuella mål som är kopplade till verksamhetens utveckling och är baserat på resultatet 2019 och 2018.
- LTIP för 2019 avser förmånsvärdet av utfallet för LTIP 2016 (med undantag för LTIP avseende Petra Einarsson vilket avser kostnadsförd LTIP under 2019 för henne avseende LTIP 2017), LTIP för 2018 avser förmånsvärdet av utfallet för LTIP 2015.
- Övriga förmåner avser bilförmån, bostadsförmån och andra skattepliktiga förmåner.
- Pensionskostnad avser den kostnad som belastat årets resultat.

- I BillerudKorsnäs lönsamma incitamentsprogram tilldelas deltagarna ett visst antal BillerudKorsnäs aktier vederlagsfritt, efter en treårig intjänandeperiod, givet att vissa villkor är uppfyllda. VD och koncernledningen har deltagit i samtliga tillgängliga program.

Inom ramen för LTIP 2019 deltar VD med 0 BillerudKorsnäs aktier, s k Sparaktier.  
Övriga medlemmar i koncernledningen deltar med 16 119 Sparaktier.

VD har en utväxling på 6 ggr  
Varje Sparaktie ger rätt till:  
1 Matchningsaktierätt  
5 Prestationsaktierätt

Övriga medlemmar i koncernledningen har en utväxling på 5ggr  
Varje Sparaktie ger rätt till:

1 Matchningsaktierätt  
4 Prestationsaktierätt

Medlemmar i ledningsgrupperna i BillerudKorsnäs divisioner och brukschefer har en utväxling 5ggr

Varje Sparaktie ger rätt till:  
1 Matchningsaktierätt  
4 Prestationsaktierätt

Andra nyckelpersoner och talanger i BillerudKorsnäs har en utväxling på 4ggr  
Varje Sparaktie ger rätt till:  
1 Matchningsaktierätt  
3 Prestationsaktierätt

## 29 Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalyser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
<b>Betalda räntor och erhållen ränta samt utdelning</b>				
Erhållen ränta och utdelning	356	15	20	18
Erlagd ränta	-194	-87	-209	-149
<b>Summa</b>	<b>162</b>	<b>-72</b>	<b>-189</b>	<b>-131</b>
<b>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet med mera</b>				
Av- och nedskrivningar av tillgångar	1 744	1 513	1	1
Justering räntor	25	17	18	11
Nedskrivning av dotterbolagsaktier	-	-	-	175
Pensioner och övriga avsättningar	-211	94	-3	20
Ej realiserat resultat elcertifikat och utsläppsrätter	10	2	-	-
Resultat från försäljning av dotterbolag	-	3	-	3
Resultatandel i intressebolag / nedskrivning av innehav	17	-12	5	4
Nedskrivning övriga innehav	-	-	-	21
Aktierelaterade ersättningar	6	10	5	10
Omvärdering av biologiska tillgångar	-	-2	-	-
Enhetliga redovisningsprinciper	-	177	-	-
Orealiserade valutakursdifferenser	12	21	14	19
Realisationsresultat Marmaskog	-	-30	-	-
Utrangering av anläggningstillgångar	-	35	-	-
Realisationsresultat Övriga innehav	-	2	-	-
Försäljning anläggningstillgångar	8	-	-	-
Avvecklad verksamhet	15	-	-	-
Anticiperad utdelning	-	-	-2 000	-
Övrigt	-	-1	-	1
<b>Summa</b>	<b>1 626</b>	<b>1 829</b>	<b>-1 960</b>	<b>265</b>
Likvida medel <sup>1</sup>				
Följande delkomponenter ingår i likvida medel:				
Kortfristiga placeringar	-	17	-	-
Kassa och bank	3 450	439	3 260	292
<b>Summa</b>	<b>3 450</b>	<b>456</b>	<b>3 260</b>	<b>292</b>

<sup>1</sup> Kortfristiga placeringar klassificeras som likvida medel när löptiden från anskaffningstidpunkten är kortare än tre månader och är utsatt för endast obetydlig risk för värdefluktuationer.

## NOTER

MSEK	2018	Kassaflöden	Leasing	Ej kassaflödespåverkande förändringar			2019
				Rörelseförsäljning	Rörelseförvärv	Valutakursförändringar	
<b>KONCERNEN</b>							
Långfristiga räntebärande skulder	7 130	-651	144	3 500	-2 615	-15	7 493
Kortfristiga räntebärande skulder	1 894	-1 400	89	3	-4	-	582
	<b>9 024</b>	<b>-2 051</b>	<b>233</b>	<b>3 503</b>	<b>-2 619</b>	<b>-15</b>	<b>8 075</b>
<b>MODERBOLAGET</b>							
Långfristiga räntebärande skulder	6 731	632	-	-	-	-14	7 349
Kortfristiga räntebärande skulder	1 846	-1 353	-	-	-	-	493
	<b>8 577</b>	<b>-721</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-14</b>	<b>7 842</b>

MSEK	2017	Kassaflöden	Leasing	Ej kassaflödespåverkande förändringar			2018
				Rörelseförsäljning	Rörelseförvärv	Valutakursförändringar	
<b>KONCERNEN</b>							
Långfristiga räntebärande skulder	3 586	3 525	-	-	-	19	7 130
Kortfristiga räntebärande skulder	1 551	343	-	-	-	-	1 894
	<b>5 137</b>	<b>3 868</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>9 024</b>
<b>MODERBOLAGET</b>							
Långfristiga räntebärande skulder	3 141	3 571	-	-	-	19	6 731
Kortfristiga räntebärande skulder	1 506	340	-	-	-	-	1 846
	<b>4 647</b>	<b>3 911</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>8 577</b>

## 30 Obeskattade reserver

MSEK	2019	2018
<b>MODERBOLAGET</b>		
<b>Periodiseringsfond</b>		
Redovisat värde vid årets ingång	1 526	1 586
Upplösning	-14	-130
Avsättning	-	70
<b>Redovisat värde vid årets utgång</b>	<b>1 512</b>	<b>1 526</b>

## 31 Händelser efter balansdagen

Den 17 mars 2020 kommunicerades att BillerudKorsnäs skjuter fram huvuddelen av underhållsstoppet i Gruvön som var planerat till vecka 13, på grund av rådande omständigheter med covid-19. Den adderade negativa finansiella effekten av att skjuta upp underhållsstoppet beräknas till MSEK 40–100. Ytterligare en konsekvens av det uppskjutna underhållsstoppet är att den uppskattade negativa resultateffekten av upprampningen av KM7 för helåret 2020 har ökat med 100 MSEK till ett intervall på MSEK 250–450. De övriga finansiella effekterna kopplat till covid-19 har hittills varit relativt begränsade. Det är i dagsläget för tidigt att bedöma i vilket utsträckning covid-19 kommer påverka BillerudKorsnäs långsiktigt.

Den 25 mars 2020 kommunicerades av styrelsen, mot bakgrund av den ökade osäkerheten till följd av covid-19 pandemin och att prioritera BillerudKorsnäs starka finansiella ställning och manöverförmåga, beslutet att dra tillbaka den tidigare föreslagna extra utdelningen om SEK 4,30 per aktie.

Styrelsens förslag om en ordinarie utdelning på SEK 4,30 per aktie kvarstår. Styrelsen föreslår även att mandat erhålls för återköp av egna aktier. Förutsatt att osäkerheten har minskat och förutsägbarheten på marknaden har förbättrats så avser styrelsen att kalla aktieägarna till en extra bolagsstämma senare i år för att besluta om en extra utdelning.

## 32 Investeringsåtaganden

### Koncernen

Under 2019 har koncernen slutit avtal om framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar för MSEK 563 (419). Av dessa åtaganden förväntas MSEK 359 (225) bli reglerade under 2020.

### Moderbolaget

Moderbolaget har inte slutit några avtal om framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar.

## 33 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2019	2018	2019	2018
<b>Ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar</b>				
Pantförskrivna kapitalförsäkringar	40	33	-	-
Pantsatta aktier, samarbetsarrangemang	319	322	-	-
<b>Ställda säkerheter, totalt</b>	<b>359</b>	<b>355</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Eventalförpliktelser</b>				
Garantiåtaganden, FPG/PRI	10	11	4	4
Borgensförbindelser, övriga	133	130	111	114
Borgensåtagande för intressebolag	1	1	-	-
Borgensåtagande för koncernbolag	-	-	363	411
<b>Eventalförpliktelser, totalt</b>	<b>144</b>	<b>142</b>	<b>478</b>	<b>529</b>

Aktierna i Bomhus Energi är pantsatta som säkerhet för Bomhus Energis lån.

I moderbolagets borgensåtagande för koncernföretag ingår BillerudKorsnäs Skog & Industri AB's PRI skuld om 333 (351).

Inga indikationer finns på att några säkerheter eller eventalförpliktelser kommer att leda till något utflöde av resurser.

## 34 Närstående

Moderbolaget och koncernen har en närståenderelation till sina dotterbolag (se not 16), intressebolag och samarbetsarrangemang. Styrelseledamöter, ledande befattningshavare och nära familj till dessa personer, samt bolag som dessa personer har ett betydande inflytande över betraktas som närstående parter.

### Sammanställning över närståendetransaktioner

MSEK	År	Försäljning av varor och tjänster till närstående	Inköp av varor och tjänster från närstående	Skuld till närstående	Fordran på närstående
<b>KONCERNEN</b>					
<b>Närståenderelation</b>					
Intressebolag och joint ventures <sup>1</sup>	2019	28	63	156	110
Intressebolag och joint ventures	2018	–	51	–	17
<b>MODERBOLAGET</b>					
<b>Närståenderelation</b>					
Dotterbolag	2019	320	40	12 420	14 624
Dotterbolag	2018	407	62	5 492	9 673
Intressebolag och joint ventures	2019	–	–	–	18
Intressebolag och joint ventures	2018	–	–	–	17

<sup>1</sup> Försäljning av tjänster och inköp av ved från Bergvik Skog Öst som intressebolag avser perioden 1 september till 31 december 2019. Försäljningen uppgick till MSEK 28 och inköpen till MSEK 44.

### Transaktioner med nyckelpersoner i ledande ställning

Redovisning av löner, ersättningar och andra förmåner återfinns i not 5 och 28.

## 35 Rörelseförvärv

### Bergvik Skog Öst AB

MSEK	2019
<b>KONCERNEN</b>	
<b>Förvärvsbalansräkning, Bergvik Skog Öst AB</b>	
Biologiska tillgångar	7 718
Övriga anläggningstillgångar	381
Omsättningstillgångar	410
<b>Summa tillgångar</b>	<b>8 509</b>
Uppskjuten skatteskuld	1 597
Långfristiga skulder	69
Kortfristiga skulder	2 728
<b>Summa skulder</b>	<b>4 394</b>
Köpeskillning	–4 079
Förvärvskostnader <sup>1</sup>	–31
Likvida medel (förvärvad)	381
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>	<b>–3 729</b>
Negativ goodwill	35

<sup>1</sup> Förvärvskostnader på MSEK 9 redovisades under 2018. De totala förvärvskostnaderna uppgår till MSEK 40.

Den 31 maj 2019 slutförde BillerudKorsnäs köpet av aktierna i Bergvik Skog Öst AB, bestående av cirka 350 000 hektar skogsmark i Sverige. I samband med transaktionen avyttrade BillerudKorsnäs innehavet i Bergvik Skog Väst AB till Stora Enso.

Negativt övervärde om MSEK 35 har redovisats som en intäkt i Resultat från avvecklade verksamheter. Det negativa övervärdet berodde på att köpeskillningen för transaktionen baserades på räkenskaper från en tidigare period, som ändrades under transaktionens gång. Transaktionen innebar att BillerudKorsnäs Skog & Industri AB tog över ett internt lån från Bergvik Skog AB, som uppgick till MSEK 2 615, vilket ingår i de kortfristiga skulderna om MSEK 2 728 nedan.

### Paper Bottle Company A/S (tidigare ecoXpac A/S)

MSEK	2019
<b>KONCERNEN</b>	
<b>Förvärvsbalansräkning, ecoXpac A/S</b>	
Goodwill	45
Anläggningstillgångar	33
Omsättningstillgångar	22
<b>Summa tillgångar</b>	<b>100</b>
Långfristiga skulder	1
Kortfristiga skulder	12
<b>Summa skulder</b>	<b>13</b>
Köpeskillning, inklusive förvärvskostnader	–59
Likvida medel (förvärvad)	14
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>	<b>–45</b>

Tillsammans med ALPLA som tillverkar plastförpackningslösningar har BillerudKorsnäs inlett en gemensam utvecklingsresa gällande en helt biobaserad och återvinningsbar pappersflaska. Detta ska ske i ett joint venture genom ecoXpac A/S som är en tillverkare av pappersflaskor i Danmark.

Som ett led i bildandet av detta joint venture förvärvade BillerudKorsnäs aktier i ecoXpac A/S den 29 mars 2019. Före förvärvet ägde BillerudKorsnäs 19,6% av aktierna. Efter transaktionens genomförande ägde BillerudKorsnäs 89,2% av aktierna.

Omvärderingen av tidigare innehav ökade Övrigt totalresultat med MSEK 13. Innehav utan bestämmande inflytandet som ett resultat av förvärvet uppgår till MSEK 9. Förvärvskostnader har kostnadsförts och uppgick till cirka MSEK 1.

Efter regulatoriska godkännanden från relevanta konkurrensmyndigheter slutfördes transaktionen den 9 juli 2019. BillerudKorsnäs sålde 44,6% av aktierna i ecoXpac A/S till ALPLA för ett vederlag om MDKK 28. BillerudKorsnäs helägda dotterbolag BillerudKorsnäs Venture AB har därefter ett innehav i ecoXpac A/S på 44,6%. Resterande aktier ägs av grundarens familj. Resultat av försäljningen redovisas under not 36. Avyttring av dotterbolag. EcoXpac A/S bytte namn till Paper Bottle Company A/S (Paboco A/S) under tredje kvartalet 2019.

### Marma Skog

MSEK	2018
<b>KONCERNEN</b>	
<b>Förvärvsbalansräkning, Fastighets AB Marma Skog 31</b>	
Goodwill	60
Anläggningstillgångar	15
Omsättningstillgångar	3
<b>Summa tillgångar</b>	<b>78</b>
Uppskjuten skatteskuld	–2
<b>Summa skulder</b>	<b>–2</b>
<b>Köpeskillning</b>	
Köpeskillning, reducerat med transaktionskostnader	–38
Likvida medel (förvärvad)	2
<b>Nettoeffekt på likvida medel</b>	<b>–36</b>

100% av aktierna i Fastighets AB Marma Skog 31 förvärvades den 23 maj 2018. Innan förvärvet ägde BillerudKorsnäs koncernen 50% av aktierna.

## 36 Avyttring av dotterbolag

Paper Bottle Company A/S (tidigare ecoXpac A/S)	
MSEK	2019
<b>KONCERNEN</b>	
<b>Avyttrade tillgångar och skulder</b>	
Goodwill	46
Anläggningstillgångar	37
Omsättningstillgångar	18
<b>Summa tillgångar</b>	<b>101</b>
Långfristiga skulder	11
Kortfristiga skulder	1
<b>Summa skulder</b>	<b>12</b>
<b>Försäljningspris</b>	
Erhållen köpeskilling, reducerat med försäljningskostnader	40
Avgår: Likvida medel i den avyttrade verksamheten	-9
<b>Påverkan på likvida medel</b>	<b>31</b>
<b>Resultat från avyttring</b>	
Erhållen köpeskilling	40
Erhållna aktier i Paper Bottle Company A/S	40
Sålda tillgångar	-101
Sålda skulder	12
Avgående innehav utan bestämmande inflytande	9
<b>Resultat</b>	<b>-</b>

I samband med bildandet av ett joint venture med ALPLA sålde BillerudKorsnäs den 9 juli 2019, 44,6% av aktierna i Paper Bottle Company A/S för ett vederlag om MDKK 28. BillerudKorsnäs helägda dotterbolag BillerudKorsnäs Venture AB har per 31 december 2019 ett innehav i Paper Bottle Company A/S på 46,7%. Återstående aktier ägs av grundarfamiljen.

### Nine AB

MSEK	2018
<b>KONCERNEN</b>	
<b>Avyttrade tillgångar och skulder</b>	
Anläggningstillgångar	1
Kundfordringar och övriga fordringar	4
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5</b>
Leverantörsskulder och övriga skulder	3
<b>Summa skulder</b>	<b>3</b>
<b>Försäljningspris</b>	
Erhållen köpeskilling, reducerat med försäljningskostnader	-1
<b>Reaförlust</b>	
Erhållen köpeskilling	-1
Sålda tillgångar	-5
Sålda skulder	3
<b>Reaförlust</b>	<b>-3</b>

Det avyttrade dotterbolaget avser hela innehavet av Nine AB, vilket ägdes till 90,4% av BillerudKorsnäs AB. Bolaget avyttrades den 4 januari 2018. Reaförlusten redovisas som en övrig rörelsekostnad i resultaträkningen.

## 37 Viktiga uppskattningar och bedömningar

### Pensionsskuld

Som diskonteringsränta vid beräkningen av förpliktelsen avseende BillerudKorsnäs förmånsbestämda planer har använts 1,2% (2,3). Framtida ökning av pensionen i form av inflation har antagits 1,8% (1,9). BillerudKorsnäs använder ett demografiskt antagande enligt DUS 14. För mer information om pensioner, se not 22.

### Materiella anläggningstillgångar

I värdet för materiella anläggningstillgångar ingår identifierat övervärde på anläggningstillgångar vid förvärvet av Korsnäs 2012. Detta övervärde har testats avseende nedskrivningsbehov tillsammans med goodwill inom Division Board. Inget nedskrivningsbehov har identifierats. För mer information om materiella anläggningstillgångar, se not 13.

### Goodwill

Nedskrivningsbehov har prövats beträffande goodwill. Inget nedskrivningsbehov har identifierats. För mer information om Goodwill, se not 12.

## 38 Uppgifter om moderbolaget

BillerudKorsnäs AB är ett svenskt registrerat aktiebolag med säte i Stockholm. Moderbolagets aktier är registrerade på NASDAQ Stockholm AB. Adressen till huvudkontoret är Box 703, 169 27 Solna. Koncernredovisningen för år 2019 består av moderbolaget, dess dotterbolag och 50% av samarbetsarrangemang avseende Bomhus Energi AB tillsammans benämnd koncernen. I koncernen ingår även ägd andel av innehaven i intressebolag.



## Underskrifter

Undertecknade försäkrar att koncernredovisningen respektive årsredovisningen har upprättats i enlighet med de internationella redovisningsstandarder som avses i Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1606/2002 av den 19 juli 2002 om tillämpning av internationella redovisningsstandarder respektive god redovisnings- sed och ger en rättvisande bild av koncernens och moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen respektive moderbolaget ger en rättvisande översikt över koncernens och moderbolagets verksam-

het, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har godkänts för utfärdande av styrelsen den 31 mars 2020.

Koncernens rapport över resultat och totalresultat och balansräkning och moderbolagets rapport över totalresultat och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman 5 maj 2020.

Solna den 31 mars 2020

Jan Åström  
Ordförande

Michael M. F. Kaufmann  
Ledamot

Bengt Hammar  
Ledamot

Kristina Schauman  
Ledamot

Andrea Gisle Joosen  
Ledamot

Victoria Van Camp  
Ledamot

Tobias Auchli  
Ledamot

Gunnevi Lehtinen Johansson  
Ledamot

Nicklas Johansson  
Ledamot

Lennart Holm  
Verkställande Direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 31 mars 2020  
KPMG AB

Ingrid Hornberg Román  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i BillerudKorsnäs AB (publ), org. nr 556025-5001

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för BillerudKorsnäs AB (publ) för år 2019. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 52–119 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar, och bolagsstyrningsrapporten är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

### Värdering goodwill i koncernen

Se not 12 och redovisningsprinciper på sidorna 90–96 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

### Beskrivning av området

Koncernen redovisar per den 31 december 2019 goodwill om 2 011 mkr. Koncernens goodwill är huvudsakligen hänförlig till divisionen tillika segmentet Board. Goodwill ska årligen bli föremål för minst en så kallad nedskrivningsprövning.

Prövningen av det redovisade värdet innehåller komplexitet och baseras på koncernens framtidsbedömning om verksamhetens interna och externa förutsättningar och planer. Exempel på sådana bedömningar är framtida kassaflöden vilka bland annat kräver antaganden om framtida utveckling och marknadsförutsättningar. Ett annat viktigt antagande är vilken diskonteringsränta som ska användas för att återspegla marknadsmässiga bedömningar av pengars tidsvärde och de särskilda risker som verksamheten står inför.

Risk finns att felaktiga antaganden används vid fastställandet av det verkliga värdet vilket kan leda till betydande effekter på resultat och finansiell ställning.

### Resultat från avvecklad verksamhet

Se not 10, 17, 35 och redovisningsprinciper på sidorna 90–96 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

### Beskrivning av området

Koncernen har under 2019 redovisat väsentliga transaktioner med Bergvik Skog AB som koncernen äger 5% i. Bergvik Skog AB har under året avvecklat stora delar av sin verksamhet varvid dotterföretag har utskiftats eller avyttrats till aktieägarna. För BillerudKorsnäs har dessa transaktioner medfört ett realisationsresultat om 5,7 mdr i den efterföljande avyttringen av de utskiftade/förvärvade andelarna. Realisationsresultatet har redovisats som resultat från avvecklad verksamhet i koncernens resultaträkning. Vidare har transaktionerna resulterat i ett kvarvarande innehav om 10,1% i BSÖ Holding AB som redovisas som intresseföretag samt 5% i Bergvik Skog AB som, i likhet med tidigare, redovisas som ett övrigt innehav.

### Hur området har beaktats i revisionen

Vi har bedömt om den utförda nedskrivningsprövningen för goodwill är upprättad i enlighet med den teknik för diskonterade kassaflöden som föreskrivs.

Vidare har vi bedömt rimligheten i antaganden om framtida kassaflöden (såsom volymtillväxt, EBITDA-marginalens utveckling, rörelsekapital och investeringar) samt den använda diskonteringsräntan genom att ta del av och utvärdera koncernens skriftliga dokumentation och planer.

Ett viktigt moment i vårt arbete har även varit att ta del av koncernens känslighetsanalys av värderingen för att kunna bedöma hur rimliga förändringar i antaganden kan påverka värderingen.

Vi har även utvärderat upplysningarna om goodwill och nedskrivningsprövning av denna som ingår i koncernredovisningen.

### Hur området har beaktats i revisionen

Vi har tagit del av de underliggande avtalen för transaktionerna och bedömt huruvida dessa har avspeglats på ett rättvisande sätt i den finansiella rapporteringen och i det redovisade realisationsresultatet. Vi har även stämt av underliggande transaktionsbelopp mot bankbetalningar och bedömt huruvida kriterierna för att redovisa realisationsresultatet från transaktionerna som resultat från avvecklad verksamhet är uppfyllda.

Vi har gjort en bedömning huruvida det kvarvarande innehavet i BSÖ Holding AB uppfyller villkoren för att redovisas som andelar i intresseföretag.

Vi har även utvärderat upplysningarna om intresseföretag, övriga innehav, redovisat realisationsresultat och avvecklad verksamhet som ingår i årsredovisningen och koncernredovisningen.

**Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen**

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–51 och 123–140. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

**Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De utvärderar, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

**Revisorns ansvar**

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på

misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.

- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

**Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar  
Uttalanden**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för BillerudKorsnäs AB (publ) för år 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

## **Grund för uttalanden**

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

## **Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

## **Revisorns ansvar**

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till BillerudKorsnäs AB (publ)s revisor av bolagsstämman den 9 maj 2019. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2015.

Stockholm den 31 mars 2020  
KPMG AB

Ingrid Hornberg Román  
Auktoriserad revisor

## Om hållbarhetsredovisningen 2019

Detta är den sjunde hållbarhetsredovisningen för BillerudKorsnäs. Vi följer GRI Standards enligt kriteriet "In-accordance" på nivån "Core".

### Omfattning

Hållbarhetsredovisningen ingår i denna Års- och Hållbarhetsredovisning 2019. Redovisningen omfattar alla bolag där BillerudKorsnäs har operationell kontroll, vilket här avser majoritetsägda bolag i enlighet med Års- och Hållbarhetsredovisning 2019.

BillerudKorsnäs hållbarhetsredovisning är upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, version GRI Standards och omfattar sidorna 34–51, 74–79, 123–130 samt GRI-bilagan som finns tillgänglig på <http://billerudkorsnas.se/Hallbarhet/>. Hållbarhetsredovisning omfattar även den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med ÅRL 6 kap 11§.

### Årlig rapportering

Hållbarhetsredovisning görs årligen. Den senaste, Års- och Hållbarhetsredovisning 2018, publicerades i april 2019. Redovisningen utgör också vår rapportering till FN:s Global Compact, Communication on Progress.

### Förändringar i redovisningen

Års- och Hållbarhetsredovisning 2019 har en uppdaterad struktur på grund av den reviderade företagsstrategin. Dock har inga större förändringar skett när det gäller anpassning efter GRI Standards.

Den reviderade företagsstrategin har resulterat i uppdaterade fokusområden för hållbarhet. Hållbarhetsmålen kommer därför att uppdateras under 2020.

### Målgrupp

Redovisningens primära målgrupp är investerare. Även övriga intressenter som kunder, leverantörer, anställda och samhället ska kunna få de mest väsentliga frågorna belysta i denna redovisning.

### Bestyrkanderapport

Hållbarhetsredovisningen har varit föremål för extern granskning av KPMG, se revisors rapport på sidan 131.

### Hållbarhetsmål

	Basår <sup>1</sup>	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Mål 2019	Mål 2020	Mål 2023
Andel av inköpsvärdet som täcks med leverantörsutvärdering av Purchasing och Supply Chain över en treårscykel, %	2014	60,7	70,2	76,6	<b>79,8</b> ✓	73	75	80
Biodiversitetsindex <sup>2</sup> för naturvårdande skogsskötsel, %	2018	–	–	100	<b>100</b> ✓	100	100	100
Antal gruppcertifierade skogsägare i BillerudKorsnäs gruppcertifikat för FSC® och PEFC™, ant.	2013	122	152	175	<b>191</b> ✓	180	200	–
Energiåtgång, MWh/ton produkt	2013	5,35	5,34	5,26	<b>5,32</b> –	5,2	5,2 <sup>3</sup>	–
Utsläpp av fossil CO <sub>2</sub> i tillverkningsprocessen, kg/ton produkt	2013	29,2	30,6	38,1	<b>37,5</b> –	30	30 <sup>4</sup>	–
Transport av vedråvara och färdiga produkter, g CO <sub>2</sub> eq/tonkm	2016	20,1	19,5	11,8	<b>12,2</b> ✓	17,5	17	–
BillerudKorsnäs erbjuder årligen praktikplatser och yrkesinriktad introduktion med syfte att ge arbetslivserfarenhet, antal praktikveckor	2014	1 512	1 324	1 070	<b>1 206</b> –	1 500	1 500	–
Frånvaroolyckor per miljon arbetade timmar, LTIFR	2013	8,1	7,7	7,2	<b>7,3</b> –	4,3	3,2	1,5
Andel kvinnor totalt, %	2013	20,1	22,1	23,1	<b>23,7</b> –	24	25	28
Andel kvinnliga chefer, %	2013	21,9	21,1	23	<b>23,9</b> –	24	25	29
Andel kunder som anser att BillerudKorsnäs bidrar till en hållbar framtid, % <sup>5</sup>	2016	89	89	87	<b>88</b> –	92	95	–
Andel nya produkter av försäljningen, %	2013	13	8	6	<b>10</b> –	15 <sup>6</sup>	–	15
<b>Science Based Targets</b>						<b>Mål 2030</b>	<b>Mål 2050</b>	
Mål scope 1 och 2 <sup>7</sup> : Minskning av de totala utsläppen av växthusgaser från produktion och köpt energi, %	2016	–	–	3	<b>3</b>	59	74	
Mål scope 3 <sup>8</sup> : Minskade utsläpp av växthusgaser från källor ej ägda eller kontrollerade av BillerudKorsnäs, %	2016	–	–	25	<b>28</b>	30	70	

<sup>1</sup> Med basår menas när mätning av målet började.

<sup>2</sup> Biodiversitetsindex baseras på hur vi i skogsskötselåtgärderna når målen för de viktiga parametrarna naturvårdande skötsel, bränning, lövdominerade skogar, död ved, kantzoner, hänsynskrävande biotoper och ytor. Fördjupad information finns på vår hemsida.

<sup>3</sup> Målet för 2020 har reviderats från 5,1 till 5,2 MWh/ton produkt.

<sup>4</sup> Målet för 2020 har reviderats från 25 till 30 kg/ton produkt.

<sup>5</sup> Nyckeltalet mäts genom vår kundundersökning. Undersökningen för 2019 hade 461 svar.

<sup>6</sup> Målet för 2019 har reviderats från 17 till 15%.

<sup>7</sup> Direkta utsläpp från egen verksamhet och indirekta utsläpp från köpt energi.

<sup>8</sup> Indirekta utsläpp från inköp av varor och tjänster, till exempel transporter och kemikalier.

## Miljöstatistik

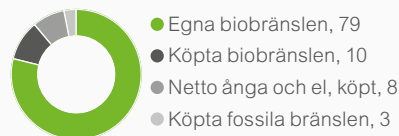
	2019	2018	2017
<b>Produktion (102-7)</b>			
Kartong, papper och massa, kton	2 888	2 910	2 930
<b>Materialanvändning (301-1)</b>			
Ved, tusen m <sup>3</sup> sub	9 480	9 869	10 194
Massa extern inköpt, kton	276	298	283
Massa internt inköpt, kton	164	147	141
Kemikalier (förnybara), kton	68	70	69
<b>Summa förnybart material, kton</b>	<b>9 988</b>	<b>10 385</b>	<b>10 687</b>
Kemikalier (icke-förnybara), kton	373	378	384
<b>Summa materialanvändning, kton</b>	<b>10 360</b>	<b>10 763</b>	<b>11 071</b>
<b>Utsläpp till luft (305-7)</b>			
Svavel (S), ton	416	353	359
Varav diffusa källor, ton	301	257	232
Kväveoxider (NOx), ton	2 905	2 991	3 043
Stoft, ton	543	460	612
<b>Vattenanvändning (303-1)</b>			
Ytvatten, miljoner m <sup>3</sup>	177	191	186
Grundvatten, miljoner m <sup>3</sup>	0	0	0
Kommunalt vatten, miljoner m <sup>3</sup>	0,3	0,3	0,2
Summa vattenanvändning, miljoner m <sup>3</sup>	177	192	186
Återanvändning vatten <sup>1</sup> , %	76	72	75
	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Utsläpp till vatten (306-1)</b>			
Processvatten, miljoner m <sup>3</sup>	134	138	140
COD (syreförbrukande organiska ämnen) <sup>2</sup> , ton	29 296	28 938	30 917
TSS (Suspenderade ämnen), ton	3 234	3 799	3 787
Organiskt bundet klor (AOX), ton	145	140	155
Kväve (N), ton	424	490	444
Fosfor (P), ton	41	52	43
<b>Avfall (306-2)</b>			
Processavfall, ton	73 656	70 188	64 863
Farligt avfall, ton	851	875	1 106

<sup>1</sup> Vattnet återanvänds vid tvättning av massa i flera steg under tillverkningen. Totalt sett recirkuleras och återanvänds i princip allt processvatten. Antal gånger vattnet återanvänds varierar, men i de exempel vi tagit fram återanvänds det 30–50 gånger innan det går till biorening.

<sup>2</sup> COD beräknas från TOC.

**Kommentarer**

Karlsborg dömdes under 2019 till en företagsbot om 150 000 SEK för miljöbrott på grund av ett utsläpp av hydraulolja i oktober 2018. Orsaken till utsläppet kunde identifieras till en trasig nivågivare samt en feljusterad strypventil. Uppskattningsvis omfattade utsläppet 1,5 m<sup>3</sup> hydraulolja till recipient via ett dagvattenavlopp. Saneringsåtgärder vidtogs omedelbart i samråd med berörda myndigheter och räddningstjänsten. Det förelåg aldrig någon fara för mer långsiktiga miljöeffekter eller för allmänheten. Systemet har byggts om för att säkerställa att liknande fel inte kan uppstå igen.

**Energianvändning och produktion 2019, %**

	2019	2018	2017
<b>Energianvändning (302-1)</b>			
Fasta biobränslen, egna, GWh	2 231	1 998	2 188
Avlutar, GWh	9 777	9 978	10 355
Rätalolja, GWh	5	4	3
Övrigt (tex såpa, gas, terpentin, metanol), GWh	119	128	157
<b>Summa egna biobränslen, GWh</b>	<b>12 132</b>	<b>12 107</b>	<b>12 703</b>
Fasta biobränslen, köpta, GWh	622	541	498
Beckolja, GWh	872	854	854
<b>Summa köpta biobränslen, GWh</b>	<b>1 494</b>	<b>1 395</b>	<b>1 352</b>
<b>Summa biobränslen, GWh</b>	<b>13 626</b>	<b>13 502</b>	<b>14 055</b>
Tjockolja och tunnolja, GWh	224	227	177
Gasol (LPG), GWh	106	108	121
Naturgas, GWh	120	128	114
<b>Summa köpta fossila bränslen, GWh</b>	<b>450</b>	<b>464</b>	<b>412</b>
<b>Summa använda bränslen, GWh</b>	<b>14 076</b>	<b>13 965</b>	<b>14 467</b>
<b>Andel använda fossila bränslen, %</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>2,8</b>
Ånga, biobaserad (GWh)	228	255	265
Ånga, fossilbaserad (GWh)	1	1	1
Hetvatten (GWh)	17	17	15
<b>Summa inköpt ånga, hetvatten, GWh</b>	<b>246</b>	<b>273</b>	<b>281</b>
Såld primärenergi, GWh	387	375	395
Såld sekundärenergi (spillvärme), GWh	552	511	572
<b>Summa såld energi, GWh</b>	<b>939</b>	<b>886</b>	<b>967</b>
Inköpt el, GWh	1 806	1 790	1 700
Egenproducerad el, GWh	1 391	1 365	1 439
Såld el, GWh	54	56	55
<b>Summa elektricitet, GWh</b>	<b>3 143</b>	<b>3 098</b>	<b>3 084</b>
<b>Energianvändning totalt, GWh</b>	<b>15 367</b>	<b>15 304</b>	<b>15 651</b>
<b>Energiintensitet, MWh/ton<sup>1</sup></b>	<b>5,32</b>	<b>5,26</b>	<b>5,34</b>

<sup>1</sup> Användning av el och energi med avdrag för bränsle för egen el samt såld energi.

**Kommentarer**

BillerudKorsnäs använde 3,2 procent fossila bränslen 2019, vilket innebar en liten förbättring jämfört med föregående år. Energiintensiteten har ökat något under 2019. Både andelen fossila bränslen och energiintensiteten påverkades negativt av oförutsedda händelser som orsakade produktionsstörningar, däribland blixtnedslag och läckage.

## Ekonomisk statistik

	2019	2018	2017
<b>Utsläpp av växthusgaser (305-1, 305-2, 305-3)</b>			
Biogena utsläpp, kton CO <sub>2</sub> <sup>1</sup>	4 743	4 735	5 089
<b>Scope 1 – Direkta utsläpp</b>			
Från biobränslen, kton CO <sub>2</sub> eq <sup>2</sup>	38	37	39
Från fossila bränslen, kton CO <sub>2</sub> <sup>3</sup>	108	111	90
<b>Summa utsläpp scope 1, kton CO<sub>2</sub>eq</b>	<b>146</b>	<b>148</b>	<b>129</b>
<b>Scope 2 – Indirekta utsläpp<sup>4</sup></b>			
Köpt elektricitet och ånga (market based), kton CO <sub>2</sub> eq	7	5	4
<b>Scope 3 – Indirekta utsläpp</b>			
Inköpta varor (kemikalier), kton CO <sub>2</sub> eq	214	221	226
Uppströms transporter, kton CO <sub>2</sub> eq	49	55	51
Affärsresor tåg och flyg, kton CO <sub>2</sub> eq	1	2	2
Bilpendling anställda, kton CO <sub>2</sub> eq	4	4	4
Nedströms transporter, kton CO <sub>2</sub> eq	129	130	182
<b>Summa utsläpp scope 3</b>	<b>397</b>	<b>412</b>	<b>465</b>
<b>Intensitet fossil CO<sub>2</sub>, Scope 1+2 (305-4)</b>			
Från fossila bränslen, kg CO <sub>2</sub> /ton <sup>3</sup>	37,5	38,1	30,6
Från köpt el och energi, kg CO <sub>2</sub> eq/ton	2,3	1,7	1,5
<b>Summa utsläpp per ton produkt, kg CO<sub>2</sub>eq/ton</b>	<b>39,7</b>	<b>39,8</b>	<b>32,1</b>

1 Endast biogen koldioxid.

2 CO<sub>2</sub>eq (lustgas och metan) från biobränslen. Biogen koldioxid från biogena bränslen räknas ej in i Scope 1.

3 Endast CO<sub>2</sub> rapporteras enligt EU ETS. Emissionsfaktor för fossil CO<sub>2</sub> är 76,2 kg CO<sub>2</sub>/TJ.

4 Köpt elektricitet och ånga (location based), kton CO<sub>2</sub>eq 2019: 111, 2018: 130 och 2017: 130. Siffrorna för 2017 och 2018 har uppdaterats på grund av ändrad emissionsfaktor.

### Kommentarer

Absoluta scope 1-utsläpp var relativt stabila jämfört med 2018. Scope 2-utsläpp (market based) ökade på grund av en ökad emissionsfaktor för köpt ånga.

Uppströms transporter minskade något på grund av en betydande minskning i långa sjötransporter. Utsläpp från köpta varor minskade på grund av minskad kemikalieförbrukning.

### Förvaltd skogsmark

BillerudKorsnäs Forestry förvaltar Bergvik Skog Östs skog, vilken omfattar nästan 300 000 hektar produktiv skogsmark. Skogsförvaltningsuppdraget inkluderar all avverkning, skogsbruk och alla andra praktiska frågor i samband med skogsinnehav. BillerudKorsnäs förvaltar även skogsområden för mindre privata skogsägare. En del av dem har valt att certifiera sin skog i enlighet med PEFC<sup>TM</sup> och FSC<sup>®</sup> genom att bli medlemmar i BillerudKorsnäs gruppcertifiering. För närvarande består gruppen av nästan 200 medlemmar och ett produktivt skogsområde på mer 100 000 hektar.

På grund av lantmäteri som utförs på mark som ägs av Bergvik Skog Öst och BillerudKorsnäs kan vi inte presentera detaljerade uppgifter rörande förvaltda områden och områden avsatta för biodiversitet 2019. Mängden avsatta områden har ökat något sedan 2018. De formella områden som avsatts för naturvårdande skogsskötsel är cirka 7 procent och områden med allmän naturvårdande skogsskötsel är ytterligare 10 procent.

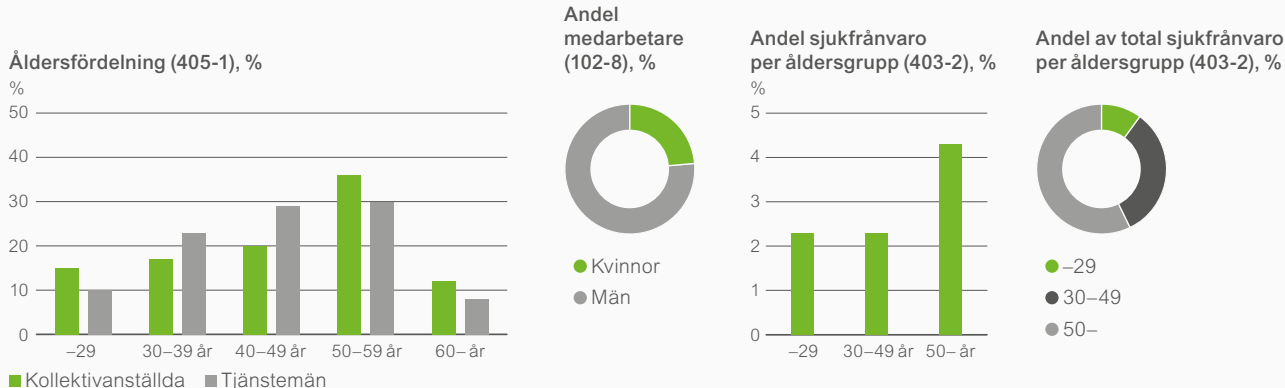
### Fördelning ekonomiskt värde per intressent, MSEK (201-1)

	2019	2018	2017
<i>Direkt genererat ekonomiskt värde</i>			
Intäkter	24 978	23 937	22 583
<i>Ekonomiskt värde fördelat på:</i>			
Leverantörer	-17 936	-18 006	-15 172
Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar	-2 868	-5 120	-4 196
Löner och ersättning till anställda	-3 650	-3 595	-3 423
Räntor till långgivare	-177	-104	-154
Utdelning till aktieägare	-889	-890	-891
Inbetalda skatter	-121	-423	-493
<b>Totalt</b>	<b>-25 641</b>	<b>-28 138</b>	<b>-24 329</b>
Till bolagets förfogande	-663	-4 201	-1 746

### Skatt, fördelning efter land, MSEK

	2019	2018	2017
Sverige	-91	-332	-482
Italien	-14	-83	-1
Kina	-5	-	-1
Lettland	-2	-	-2
Litauen	-	-	-1
Estland	-	-	-
USA	-3	-4	-2
Frankrike	-1	-1	-
Nederländerna	-	-	-
Tyskland	-1	-2	-5
Storbritannien	-1	-	2
Spanien	-2	-	-
Finland	-	-	-1
Indien	-1	-1	-
Singapore	-	-	-
	<b>-121</b>	<b>-423</b>	<b>-493</b>

## Medarbetarstatistik



## Medarbetarstatistik 2019 (2018)

	Totalt	Sverige	Finland	Storbritannien	Baltikum	Säljkontor och övriga
<b>Medarbetare</b>						
Anställda vid årets slut, antal	4 542 (4 580)	3 890 (3 897)	118 (122)	158 (164)	74 (74)	302 (323)
Medelantal anställda <sup>1</sup> (102-8), antal	4 596 (4 502)	3 914 (3 824)	128 (120)	163 (159)	74 (74)	300 (325)
varav kvinnor, %	23,7 (23,1)	21,8 (21,2)	22,0 (18,0)	9,5 (8,5)	27,0 (24,3)	59,4 (55,1)
varav kollektivanställda, %	56,5 (57,5)	59,8 (61)	62,7 (67,2)	67,7 (69,1)	82,4 (83,8)	0,0 (0,0)
varav tjänstemän, %	43,5 (42,5)	40,2 (39)	37,3 (32,8)	32,3 (30,9)	17,6 (16,2)	100 (100)
Andel kvinnliga chefer <sup>2</sup> , %	23,9 (23)	24,2 (23,4)	23,5 (6,3)	17,6 (15,0)	100 (22,2)	21,4 (31,3)
Genomsnittsålder, år	45,3 (44,4)	45,4 (46,6)	46,0 (45,0)	45,0 (47,0)	50,3 (49,0)	40,0 (39,5)
<b>Sjukfrånvaro (403-1)</b>						
Total sjukfrånvaro i % av arbetad tid	3,2 (3,5)	3,2 (3,6)	6,3 (5,5)	4,1 (3,2)	7,6 (5,6)	1,4 (1,2)
Andel sjukfrånvaro av arbetad tid, män %	3,2 (3,5)	3,1 (3,5)	7,1 (6,4)	4,0 (3,5)	8,6 (5,4)	0,7 (0,5)
Andel sjukfrånvaro av arbetad tid, kvinnor %	3,2 (3,6)	3,5 (3,9)	2,8 (1,3)	5,1 (0,2)	4,6 (6,4)	1,9 (2,1)
<b>Arbetsolyckor (403-2)</b>						
Arbetssskador <sup>3</sup> med sjukfrånvaro, antal	65 (61)	60 (58)	4 (2)	1 (1)	0 (0)	0 (0)
Arbetssskador med sjukfrånvaro, antal/miljon arbetstimmar	7,3 (7,2)	8,4 (8,1)	19,6 (11,1)	3,0 (2,9)	0 (0)	0 (0)
Arbetssskador utan sjukfrånvaro, antal	515 (425)	492 (393)	6 (7)	17 (24)	0 (0)	0 (1)

1 Andel av medarbetare i Sverige, Finland, Storbritannien och Baltikum som omfattas av kollektivavtal är 91,3 procent (102-41).

2 I styrelsen är 42 procent kvinnor. Åldersfördelningen är 8 procent i gruppen 30-50 år och 92 procent över 50 år. Suppleanter och arbetstagarrepresentanter är medräknade.

3 Antalet arbetssskador rapporterades månadsvis under 2018 för hela bolaget och jämfördes med det övergripande måttalet.

## Övriga medarbetarupplysningar

Vid årets utgång omfattades totalt 89 procent av BillerudKorsnäs medarbetare av någon formell gruppering som samverkansråd, skyddskommitté eller skyddsgrupp (403-1). Under 2019 hade 90% av medarbetarna minst ett medarbetarsamtal med sin närmsta chef (404-3).

## Kommentarer

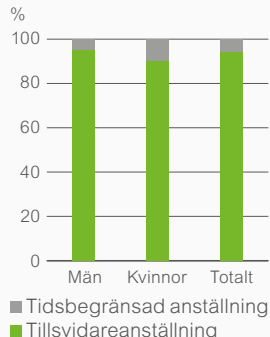
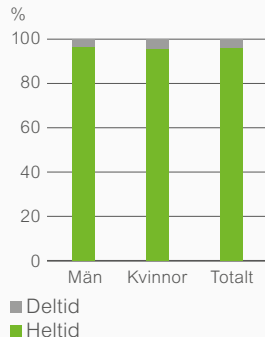
Förändringarna jämfört med 2018 är begränsade avseende antalet medarbetare. Andelen kvinnor fortsatte att öka något, både i bolaget och bland kvinnor i gruppen chefer.

Sjukfrånvaron har minskat något jämfört med förra året. Som tidigare är det i den äldre gruppen av medarbetare, över 50 år, som sjukfrånvaron är störst.

Frånvaroolyckor per miljon arbetade timmar (LTIFR) visar ett utfall för 2019 på 7,3, vilket är en liten ökning jämfört med föregående år och högre än målet för året (4,3). Säkerhetsprogrammet som lanserades 2019 innefattade förberedelser av omfattande insatser som utbildning av alla produktionsmedarbetare och att bygga upp system och processer för implementering under 2020. Resultat av dessa insatser har en viss ledtid och vi förväntar oss att börja se förbättringar i form av minskande antal allvarliga incidenter och en vidare utveckling av säkerhetskulturen under andra halvan av 2020. Läs mer på sidan 39.

Åldersfördelningen för tjänstemän och kollektivanställda är i stort ganska lika med minst andel anställda bland de yngsta och äldsta grupperna. Sammanställningen visar att det är en större andel kollektivanställda än tjänstemän i de äldre grupperna, framförallt i gruppen 50-59 år.



Anställdas<sup>1</sup> anställningsform,  
(102-8) %Anställdas<sup>1</sup> arbetstid,  
(102-8) %

### Lönekartläggningar (405-2)

Korrigerad medellön, jämförbara befattningar, kvinnor/män %

Kartläggning	1	2	3	4	5
Tjänstemän	102	96	–	85	86
Arbetare	100	101	99	–	–
<b>Totalt alla anställda</b>	<b>101</b>	<b>99</b>	<b>99</b>	<b>85</b>	<b>86</b>

### Kommentarer

Den årliga lönekartläggningen som omfattar de fem svenska juridiska enheterna har genomförts tillsammans med en extern konsult. Analysen resulterade i justering av en medarbetares lön där avvikelser inte hade någon objektiv förklaring. Sakliga grunder och objektiva orsaker är i denna analys anställningstid, ålder samt historik.

## FN:s Global Compact

BillerudKorsnäs deltar sedan 2009 i FN:s initiativ för ansvarsfullt företagande, Global Compact. På så sätt får omvärlden veta att vi tagit ställning för initiativet, stödjer dess tio principer och arbetar för dessa tillsammans med många andra större företag världen över.



### Ramverk för oss

För BillerudKorsnäs del fungerar FN:s Global Compact som ett ramverk för hela verksamheten. Vår uppförandekod bygger på de tio principerna, som i sin tur styr policyer och hur medarbetarna ska agera. Den här Års- och Hållbarhetsredovisningen enligt GRI Standards fungerar också som en del av den årliga rapporteringen – Communication on Progress – till Global Compact. Vår rapportering har kvalificerat sig för nivå Advanced sedan 2014.

### FN:s utvecklingsmål

BillerudKorsnäs har utvärderat sin påverkan på FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling. Vi kom fram till att BillerudKorsnäs har störst möjlighet att påverka och bidra till mål nummer 8, 9, 12, 13, 14 och 15. Mer information finns på sidan 35.

## Externa nätverk

BillerudKorsnäs ingår i många olika slags nätverk för att lära från, bidra till och påverka utvecklingen inom skogsnäringen, förpackningar och hållbarhet, men också för samhället i stort. Samarbete ger resultat.

### Urval av nätverk där BillerudKorsnäs har representation i styrelser eller bidrar med finansiering:

- Alliance for Beverage Cartons and the Environment (ACE) – europeisk plattform för dryckeskartongtillverkare och deras kartongleverantörer inom branschspecifika miljöfrågor.
- Asian Corrugated Carton Association (ACCA) – internationell organisation för wellpappbranschen.
- Confederation of European Paper Industries (CEPI) – europeisk branschorganisation för massa- och pappersbranschen.
- CEPI Eurokraft – den europeiska organisationen för producenter av kraftpapper för säckar och förpackningar.
- Energiforsk – nätverk för svensk energiforskning.
- European Federation of Corrugated Board Manufacturers (FEFCO) – europeisk branschorganisation för producenter av wellpapp.
- EXTR:ACT- en organisation som startats av bolagen i ACE som arbetar för att öka branschens återvinningsarbete.
- Global Recycling Alliance for Beverage Cartons and the Environment (GRACE) – samarbete om effektiva insamlings- och återvinningslösningar i världen.
- Packbridge – europeiskt kluster med partner från hela förpackningsvärdekedjan.
- Paper Province – företagskluster för skoglig bioekonomi.
- Returkartong – materialbolag för pappersförpackningar som omfattas av producentansvar i Sverige. Returkartong äger FTI, Förpacknings- och tidningsinsamlingen.
- RISE Research Institutes of Sweden AB – statens ägarbolag för svenska industriforskningsinstitut.
- Skogforsk – svensk branschforskningsorganisation för skogsbruk.
- Skogsindustrierna – svenska branschorganisationen för massa-, pappers- och den trämekaniska industrin.
- SSG Standard Solutions Group – kunskapscenter som hjälper industrin bli effektivare och säkrare inom området asset management.
- Svenska FSC® – Det nationella initiativet för Forest Stewardship Council.
- Treeseach – en nationell forskningsplattform för nya material från skogsråvara.
- Wallenberg Wood Science Center – forskningscentrum inom området nya material med skogen som råvara.
- 4evergreen – branschallians för att öka fiberbaserade förpackningars bidrag till en cirkulär ekonomi.

## Policyer och ledningssystem

### Policyramverk

BillerudKorsnäs policyramverk inkluderar åtta policyer:

1. Governance Policy
2. Responsible Business Policy
3. Sustainability Policy
4. Communication & Information Policy
5. Finance Policy
6. People Policy
7. Operations & Quality Policy
8. Safety Policy

Varje policy har en policyägare som ansvarar för att respektive policy implementeras i organisationen. Utveckling av direktiv och övriga styrdokument, vilka följer av policyerna, pågår och ska färdigställas under första kvartalet 2020.

### Företagsomfattande ledningssystem

Idag har flertalet produktionsenheter egna certifikat för kvalitet, miljö, vedråvarans spårbarhet, energi, livsmedelssäkerhet och arbetsmiljö. Ett arbete pågår för samordning av gemensamma processer inom ledningssystem.

Detta gjordes under 2019:

- Kvalitet (ISO 9001) och miljö (ISO 14001). Fokus låg under året på att samordna identifierade gemensamma processer gällande produktionsanläggningar och företagsnivåer.
- Energi (ISO 50001). Med avseende på energiledningssystem fokuserade vi under 2019 på att implementera nya krav i ISO 50001.
- Livsmedelssäkerhet (FSSC 22000). Startade implementeringsarbetet vad gäller nya krav i ISO 22000.
- Skogsbruk (FSC® FM/PEFC™ FM) och spårbarhet (FSC® CoC/PEFC™ CoC). Utvecklade och implementerade nya reduceringskontrollåtgärder i både Sverige och Finland på grund av uppdaterade viktiga nationella riskbedömningar.

### Utvecklingsgrupp

Arbetet med ledningssystem koordineras av utvecklingsgruppen för ledningssystem. Där ingår representanter för varje produktionsenhet, Business Support, Forestry och centralt ansvariga vid Group Risk Management, enheten Finance. Gruppen följer även upp arbetet med miljö- och kvalitetsledning. Uppföljning av övriga ledningssystem och skogliga certifieringar sker i kompetensbaserade grupperingar.

### BillerudKorsnäs certifikat 2019<sup>1</sup>

	ISO 9001	ISO 14001	ISO 50001	FSSC 22000/ ISO 2000	OHSAS 18001	FSC® FM/ PEFC™ FM	FSC® CoC/ PEFC™ CoC
Frövi	X	X	X	X			X
Gruvön	X	X	X	X			X
Gävle	X	X	X	X			X
Karlsborg	X	X	X	X			X
Skärblacka	X	X	X	X			X
Pietarsaari	X	X		X	X		X
Beetham	X	X		X	X		X
Skogsbruk	X	X				X	X

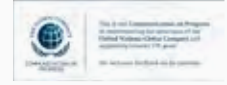
<sup>1</sup> Idag finns två olikheter i bolagets certifiering. Alla de svenska produktionsenheterna har energiledningssystem, men inte de övriga. De övriga har istället arbetsmiljöcertifiering som de svenska saknar. För de svenska enheterna var motiven till att införa energiledningssystem både ekonomiska och miljömässiga, medan Arbetsmiljöverkets föreskrifter för systematiskt arbetsmiljöarbete har setts som tillräckligt styrande för att uppnå ambitiösa arbetsmiljömål.

## Extern utvärdering

BillerudKorsnäs utvärderas fortlöpande av många kunder och analytiker genom enkäter om prestanda och arbetssätt. Detta är i linje med våra ambitioner att ge underlag till intressenterna för deras utvärdering av vår verksamhet. Här redovisas större, publika granskningar som genomfördes under 2019:

- Dow Jones Sustainability Index. BillerudKorsnäs inkluderades i DJSI World som ett av de 10% mest hållbara företagen i världen. Bolaget utsågs till Industry Leader inom Containers & Packaging.
- CDP. BillerudKorsnäs fick höga poäng när CDP utvärderade bolaget när det gäller upplysningar, medvetenhet och ledning av klimat-, vatten- och skogsfrågor
- EcoVadis. BillerudKorsnäs har fått den högsta rankingen i EcoVadis, och fortsätter att ligga bland de främsta av de utvärderade företagen. BillerudKorsnäs fick betyget "Platinum".
- FN:s Global Compact. I rapporteringen "Communication on Progress" om framsteg i arbetet med FN:s Global Compact klassas BillerudKorsnäs som Advanced.

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



### Exempel på rapportering för extern utvärdering

Externa system eller initiativ	Rapporteringens fokus
Global Reporting Initiative (GRI)	Hållbarhetsredovisning
FN:s Global Compact	Hållbarhetsredovisning
CDP	Tre rapporteringar: Klimat, Skogsbruk och Vatten
ISS ESG	Styrning, miljömässiga och sociala aspekter
Environmental Product Declaration (EPD)	Produkternas miljöprestanda
EcoVadis	Arbetsförhållanden, miljö, leverantörskedja
Sedex (Supplier Ethical Data Exchange)	Arbetsförhållanden, miljö för enskilda produktionsenheter
Dow Jones Sustainability Index	Ekonomi, miljö och sociala aspekter

## Väsentlighet

BillerudKorsnäs syfte är att utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid. 2019 genomförde BillerudKorsnäs en djupgående strategirevidering för att klargöra vad organisationen måste fokusera på under de närmaste åren för att uppnå vårt syfte och våra mål.

Fler än 100 medarbetare från hela organisationen var delaktiga och arbetet resulterade i ett fåtal prioritetsområden och specifika initiativ. Utgångspunkten för strategirevideringen var också att identifiera de nyckeltrender och externa faktorer som kommer att forma vår bransch 2024 och senare. Läs mer på sidorna 13–20. Hållbarhet identifierades som en viktig drivkraft, och därför gjordes en väsentlighetsbedömning för att identifiera väsentliga hållbarhetsämnen.

Identifieringen av ämnen baserades på våra fortlöpande intressentdialoger. Läs mer i vår GRI-bilaga. Interna workshops genomfördes för att utvärdera vår påverkan avseende respektive ämne, och hur ämnena förväntas påverka intressenternas bedömningar och beslut. BillerudKorsnäs Sustainability Council validerade väsentlighetsbedömningen.

Väsentlighetsbedömningen ledde till följande prioritering av ämnen som BillerudKorsnäs ska hantera och rapportera om. Resultatet av bedömningen utgör tillsammans med strategirevideringen en viktig del i utformningen av fokusområden för BillerudKorsnäs hållbarhetsarbete, läs mer på sidan 34.

- Cirkulära produkter och lösningar
- Klimat – egen produktion

- Konkurrensbegränsande beteende
- Klimat – värdekedja
- Efterlevnad – miljö
- Hälsa och säkerhet
- Hållbara innovationer
- Vedförsörjning

- Utsläpp till luft
- Antikorrupption
- Kemikalier
- Efterlevnad – Produktansvar
- Mångfald och lika möjligheter
- Skogsförvaltning
- Mänskliga rättigheter
- Leverantörsbedömning
- Vatten och utsläpp
- Avfall

- Efterlevnad – Marknadsföring och märkning
- Ekonomisk påverkan och skattetransparens
- Lokalsamhällen och samhällsengagemang
- Utbildning

← Mycket hög Låg →

## Klimatrelaterade upplysningar

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) är ett initiativ där företag frivilligt kan välja att rapportera om hur risker och möjligheter orsakade av klimatförändringar kan påverka lönsamheten. Genom att följa rekommendationerna kan BillerudKorsnäs få en möjlighet att ta fram inspel för våra strategiska vägval, men även öka transparen- sen för att underlätta för investerare att göra en rättvis bedömning av våra långsiktiga möjligheter till lönsam tillväxt. Klimatfrågan är högt prioriterad i bolaget, men vi är medvetna om att vår rapportering om klimatrelaterade risker och möjligheter ännu inte är fullständig. Det är en komplex uppgift att bedöma den finansiella effekten av klimatrelaterade frågor, med tanke på deras storlek, oförutsägbarhet och långsiktighet. Under 2019 tog vi ett första steg i att använda scenarionanalys för att stötta vår rapportering. En kommande utmaning blir att definiera kopplingen mellan omställnings- och fysiska risker och ytterligare kvantifiera effekterna av möjliga scenarion.

### Styrning

Klimatrelaterade risker och möjligheter styrs på en övergripande nivå av styrelsen och på en operativ nivå av VD, koncernledningen och övriga medarbetare. Styrelsen hanterar löpande strategiska frågor rörande verksamheten, investeringar, förvärv osv., vilket även inkluderar klimatrelaterade frågor. Läs mer om bolagsstyrning på sidorna 60–65.

### Strategi

BillerudKorsnäs har identifierat ett antal klimatrelaterade risker och möjligheter som har en faktisk och potentiell effekt på bolagets verksamhet och strategi. Utgångspunkten för identifiering av klimatrelaterade risker och möjligheter är de externa trender som påverkar BillerudKorsnäs, t.ex. globalisering, klimatförändringar och politik. Läs mer på sidorna 8–11. Vi har identifierat tre klimatrelaterade omställnings- och fysiska risker som kan ha en väsentlig effekt på bolaget fram till 2025, 2030 och 2050.

- *Tillgång och priset på vedråvara:* Ett antal klimatrelaterade fysiska och politiska risker påverkar efterfrågan och därigenom priset på skogsråvara. Dagens vedråvarukostnader står för en tredjedel av våra rörelsekostnader.
- *Priset på inköpt el:* En fortsatt ambitiös klimatpolitik i Sverige och på EU-nivå kommer att påverka elpriserna, främst genom priset på utsläppsrätter.
- *Operativa störningar på grund av fysisk påverkan på våra produktionsenheter:* När klimatet förändras ökar temperaturerna och frekvensen av allvarliga väderhändelser. Våra verksamheter kan drabbas av översvämningar, vattenbrist eller andra störningar.

En väsentlig möjlighet har identifierats:

- *Ökad produkt efterfrågan på grund av politik och konsumenternas medvetenhet:* Klimat- och energipolitiken kommer under det närmaste decenniet gradvis skäras och gynna företag som levererar biobaserade produkter och/eller bedriver en hållbar verksamhet. En ökad marknad för förpackningar bör innebära ytterligare marknadspotential.

Ovanstående beskrivs närmare i BillerudKorsnäs riskhantering och känslighetsanalys på sidorna 74–81.

För att fastställa robustheten i BillerudKorsnäs klimatstrategi har vi tillämpat två RCP-scenarier från IPCC. Tvågradersscenariot (RCP 2,6) baseras på aktiv klimatpolitik medan fyrgradersscenariot (RCP 8,5) baseras på att inga större politiska förändringar sker. Ur ett finansiellt perspektiv är vår slutsats att möjligheterna överstiger riskerna i båda



TCFD utformar sina rekommendationer kring fyra tematiska områden som representerar grundpelare i hur organisationer arbetar: styrning, strategi, riskhantering och mätetal och mål.

scenarier, främst på grund av en ökning av marknadspotentialen. Efterfrågan på och kostnaden för vedråvara antas öka i ett tvågradersscenariot på grund av aktiv klimatpolitik (omställningsrisk), medan effekten i ett fyrgradersscenariot är mer osäker. Varmare temperaturer kan både leda till en längre växtsäsong för skogen och ökad risk för skogsskada (fysisk risk).

### Riskhantering

Hållbarhetsdirektören och BillerudKorsnäs hållbarhetsfunktion ansvarar för att identifiera omställnings- och fysiska risker, men även möjligheter, och för att hålla styrelsen och/eller koncernledningen informerade om sådant som kan påverka bolaget på kort eller lång sikt. Stora klimatrelaterade risker bedöms och inkluderas i ERM-processen minst en gång per år, och inkluderar även indata från linjeorganisationerna. Läs mer på sidorna 78–79. Effekten och betydelsen kvantifieras med primära och sekundära data. Ett exempel är den framtida råvarukostnaden som i de olika scenarierna beräknas baserat på extern marknadsanalys i kombination med interna inköpsdata och expertkunskaper.

För väsentliga risker säkerställer BillerudKorsnäs styrelse och koncernledning att relevanta koncernfunktioner eller divisioner ansvarar för hantering och uppföljning. Bland annat observerar energifunktionen fortlöpande energimarknaden och föreslår möjliga investeringar eller lyfter fram beslut som kan behöva fattas, och säkerställer också att produktionsenheterna ständigt förbättrar sin energieffektivitet. På så sätt säkerställs att bolaget klarar en potentiell framtida ökning av elkostnaderna.

### Mätetal och mål

Ett av de bästa sätten att på en övergripande nivå bedöma robustheten i vår strategi är genom vårt klimatmål, som ligger i linje med Parisavtalet och har godkänts av initiativet Science Based Targets. Målet omfattar utsläpp av växthusgaser inom scope 1, 2 och 3. Nyckelmått relaterade till energi, innovation och miljöpåverkan av produkter används också. Läs mer på sidan 123. När det gäller externa mätetal används ett antal historiska och framåtblickande trender för att övervaka BillerudKorsnäs affär och marknad ur ett strategiskt och riskhanteringsperspektiv.

## Bestyrkanderapport

### Revisors rapport över översiktlig granskning av BillerudKorsnäs ABs hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till BillerudKorsnäs AB (Publ)

#### Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i BillerudKorsnäs AB (publ) att översiktligt granska BillerudKorsnäs ABs hållbarhetsredovisning för år 2019. Till hållbarhetsredovisningen hör även ett GRI-index på engelska, denna finns på bolagets webbplats <http://billerudkorsnas.se/Hallbarhet/>. BillerudKorsnäs har definierat hållbarhetsredovisningens och den lagstadgade hållbarhetsrapportens omfattningar på sidan 123 i detta dokument.

#### Styrelsens och företagsledningens ansvar

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sidan 123–127 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av BillerudKorsnäs egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

#### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Vårt uppdrag är begränsat till den historiska information som redovisas och omfattar således inte framtidsorienterade uppgifter.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000. Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. En

översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i övrigt har.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. Vi är oberoende i förhållande till BillerudKorsnäs AB enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning av hållbarhetsredovisningen utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för våra uttalanden nedan.

#### Uttalanden

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 31 mars 2020

KPMG AB

Ingrid Hornberg Román

Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman

Specialistmedlem i FAR

## Fem år i sammandrag och Alternativa nyckeltal (APM)

Utöver finansiell data som definieras i IFRS, presenteras specifika nyckeltal, sk alternativa nyckeltal för att återspegla resultatet i den underliggande verksamheten och öka jämförbarheten mellan olika perioder. Dessa alternativa nyckeltal ersätter inte finansiell data som

definieras i IFRS. I not 6 presenteras även jämförelsestörande poster, vilka även de möjliggör en justering av resultatet för att bättre återspegla den underliggande verksamheten.

### Resultaträkning i sammandrag

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Nettoomsättning	24 445	23 692	22 345	21 657	21 814
Övriga intäkter	169	230	220	155	594
Rörelsens intäkter	24 614	23 922	22 565	21 812	22 408
Rörelsekostnader	-21 784	-20 979	-18 805	-18 206	-18 405
<b>EBITDA</b>	<b>2 830</b>	<b>2 943</b>	<b>3 760</b>	<b>3 606</b>	<b>4 003</b>
Avskrivningar	-1 744	-1 513	-1 519	-1 561	-1 417
Rörelseresultat	1 086	1 430	2 241	2 045	2 586
Finansiella poster, netto	179	-89	-138	-108	-175
Resultat före skatt	1 265	1 341	2 103	1 937	2 411
Skatt	-254	-304	-465	-419	-443
Avvecklad verksamhet	5 709	-	-	-	-
<b>Nettoresultat</b>	<b>6 720</b>	<b>1 037</b>	<b>1 638</b>	<b>1 518</b>	<b>1 968</b>

### Kassaflöde i sammandrag

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Rörelseöverskott	2 674	3 219	3 650	3 781	3 622
Förändring i rörelsekapital	-463	-267	241	332	120
Finansnetto	217	-49	-103	-86	-168
Betald skatt	-109	-401	-472	-285	84
<b>Kassaflöde från löpande verksamheten</b>	<b>2 319</b>	<b>2 502</b>	<b>3 316</b>	<b>3 742</b>	<b>3 658</b>
Kassaflöde från investeringsverksamheten	1 971	-5 172	-4 244	-1 647	-760
<b>Kassaflöde efter investeringsverksamheten</b>	<b>4 290</b>	<b>-2 670</b>	<b>-928</b>	<b>2 095</b>	<b>2 898</b>

### Finansiella nyckeltal

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Marginaler</b>					
EBITDA, %	12	12	17	17	18
Rörelsemarginal, %	4	6	10	9	12
<b>Avkastning (rullande 12 månader)</b>					
Avkastning på sysselsatt kapital, %	4	7	12	12	15
Avkastning på eget kapital, %	41	7	12	12	16
<b>Kapitalstruktur vid periodens utgång</b>					
Sysselsatt kapital, MSEK	24 938	23 687	19 548	16 906	17 397
Rörelsekapital, MSEK	2 159	2 056	1 760	1 957	2 243
Eget kapital, MSEK	19 462	14 355	13 811	13 022	12 418
Räntebärande nettoskuld, MSEK	5 476	9 333	5 737	3 884	4 979
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,28	0,65	0,42	0,30	0,40
Räntebärande nettoskuld / EBITDA ggr	1,9	3,2	1,5	1,1	1,2
<b>Investeringar</b>					
Bruttoinvesteringar, MSEK	2 926	5 142	4 261	1 645	1 710
Förvärv, MSEK	3 774	36	-	6	-
<b>Övriga nyckeltal</b>					
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,0	1,1	1,2	1,2	1,2
Rörelsekapital som % av omsättning	8	9	9	11	10
<b>Personal</b>					
Antal anställda i medelantal	4 596	4 502	4 395	4 274	4 223

**Sysselsatt kapital**

MSEK, 31 december	2019	2018	2017	2016	2015
Balansomslutning	36 923	33 714	28 196	25 854	25 083
Leverantörsskulder	-2 937	-3 825	-3 294	-3 049	-2 679
Övriga skulder och avsättningar	-1 964	-2 094	-1 778	-1 766	-1 622
Uppskjutna skatteskulder	-3 614	-3 633	-3 392	-3 410	-3 186
Långfristiga räntebärande tillgångar	-20	-19	-16	-15	-11
Likvida medel	-3 450	-456	-168	-708	-188
<b>Sysselsatt kapital</b>	<b>24 938</b>	<b>23 687</b>	<b>19 548</b>	<b>16 906</b>	<b>17 397</b>

**Rörelsekapital**

MSEK, 31 december	2019	2018	2017	2016	2015
Varulager	3 572	3 633	2 912	3 142	2 842
Kundfordringar	2 408	2 807	2 713	2 612	2 512
Övriga omsättningstillgångar	1 056	1 337	899	681	1 004
Leverantörsskulder	-2 937	-3 825	-3 294	-3 049	-2 679
Övriga rörelseskulder (exkl avsättningar)	-1 743	-1 683	-1 527	-1 428	-1 463
Skatteskulder, netto	-197	-213	57	-1	27
<b>Rörelsekapital</b>	<b>2 159</b>	<b>2 056</b>	<b>1 760</b>	<b>1 957</b>	<b>2 243</b>

**Räntebärande nettoskuld**

MSEK, 31 december	2019	2018	2017	2016	2015
Räntebärande avsättningar	871	784	784	778	783
Långfristiga räntebärande skulder	7 493	7 130	3 586	2 687	3 027
Kortfristiga räntebärande skulder	582	1 894	1 551	1 142	1 368
Långfristiga räntebärande tillgångar	-20	-19	-16	-15	-11
Likvida medel	-3 450	-456	-168	-708	-188
<b>Räntebärande nettoskuld</b>	<b>5 476</b>	<b>9 333</b>	<b>5 737</b>	<b>3 884</b>	<b>4 979</b>

**Justerat EBITDA**

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Rörelseresultat	1 086	1 430	2 241	2 045	2 586
Avskrivningar och nedskrivningar av anläggningstillgångar	1 744	1 513	1 519	1 561	1 417
<b>EBITDA</b>	<b>2 830</b>	<b>2 943</b>	<b>3 760</b>	<b>3 606</b>	<b>4 003</b>
Jämförelsestörande poster	1	533	90	230	-342
<b>Justerat EBITDA</b>	<b>2 831</b>	<b>3 476</b>	<b>3 850</b>	<b>3 836</b>	<b>3 661</b>

**Justerat rörelseresultat**

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Rörelseresultat	1 086	1 430	2 241	2 045	2 586
Jämförelsestörande poster	1	591	150	350	-342
<b>Justerat rörelseresultat</b>	<b>1 087</b>	<b>2 021</b>	<b>2 391</b>	<b>2 395</b>	<b>2 244</b>

**Justerat resultat per aktie**

SEK	2019	2018	2017	2016	2015
Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK	6 720	1 037	1 638	1 518	1 811
Jämförelsestörande poster, hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK <sup>2</sup>	-5 708	461	117	273	-224
<b>Justerat resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare, MSEK</b>	<b>1 012</b>	<b>1 498</b>	<b>1 755</b>	<b>1 791</b>	<b>1 587</b>
Vägt antal utestående stamaktier, tusental	206 761	206 962	207 114	207 037	206 889
<b>Justerat resultat per aktie</b>	<b>4,89</b>	<b>7,24</b>	<b>8,48</b>	<b>8,65</b>	<b>7,67</b>

**Justerad avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)**

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Justerat rörelseresultat, 12 månader <sup>1</sup>	1 087	2 021	2 391	2 395	2 244
Genomsnittligt sysselsatt kapital, 12 månader	24 270	21 530	18 038	17 350	17 678
<b>Justerad avkastning på sysselsatt kapital</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>

**Räntebärande nettoskuld / Justerat EBITDA**

ggr	2019	2018	2017	2016	2015
Räntebärande nettoskuld	5 476	9 333	5 737	3 884	4 979
Justerat EBITDA, 12 månader <sup>1</sup>	2 831	3 476	3 850	3 836	3 661
<b>Räntebärande nettoskuld / Justerat EBITDA</b>	<b>1,9</b>	<b>2,7</b>	<b>1,5</b>	<b>1,0</b>	<b>1,4</b>

<sup>1</sup> 12 månader är summan av ackumulerade belopp för innevarande år plus föregående helår, minus ackumulerade belopp för föregående år för perioder som ligger längre tillbaka i tiden än 12 månader från balansdagen.

<sup>2</sup> Inkluderar justeringar för avvecklade verksamheter 2019.

## Kvartalsdata

BillerudKorsnäs nettoomsättning och rörelseresultat per affärsområde redovisas nedan. Divisionernas resultat redovisas exklusive effekter av valutasäkringar samt exklusive resultateffekter från omvärdering av kundfordringar i utländsk valuta och valutaeffekter i samband med

betalningar. Dessa effekter redovisas separat på raden Valutasäkring m.m. Den del av valutaexponeringen som avser förändringar i faktureringskurser ingår i divisionernas resultat.

### Nettoomsättning kvartalsvis per division och för koncernen

MSEK	2019					2018				
	Helår	Kv 4-19	Kv 3-19	Kv 2-19	Kv 1-19	Helår	Kv 4-18	Kv 3-18	Kv 2-18	Kv 1-18
Division Board	13 692	3 414	3 279	3 463	3 536	12 679	3 178	3 268	3 079	3 154
Division Paper	8 142	1 776	1 932	2 129	2 305	8 523	2 048	2 244	2 127	2 104
Division Solutions	990	250	266	268	206	980	257	256	279	188
Övrigt	1 779	447	376	471	485	1 719	436	383	451	449
Valutasäkring m.m.	-158	-72	-20	-38	-28	-209	-76	-97	-38	2
<b>Summa koncernen</b>	<b>24 445</b>	<b>5 815</b>	<b>5 833</b>	<b>6 293</b>	<b>6 504</b>	<b>23 692</b>	<b>5 843</b>	<b>6 054</b>	<b>5 898</b>	<b>5 897</b>

### EBITDA kvartalsvis per division och för koncernen

MSEK	2019					2018				
	Helår	Kv 4-19	Kv 3-19	Kv 2-19	Kv 1-19	Helår	Kv 4-18	Kv 3-18	Kv 2-18	Kv 1-18
Division Board	1 986	520	384	399	683	2 456	629	608	474	745
Division Paper	1 196	220	268	242	466	1 516	359	431	298	428
Division Solutions	64	19	17	15	13	14	14	-7	10	-3
Övrigt	-257	-92	-14	-39	-112	-833	-133	-53	-540	-107
Valutasäkring m.m.	-159	-73	-20	-38	-28	-210	-75	-98	-39	2
<b>Summa koncernen</b>	<b>2 830</b>	<b>594</b>	<b>635</b>	<b>579</b>	<b>1 022</b>	<b>2 943</b>	<b>794</b>	<b>881</b>	<b>203</b>	<b>1 065</b>

### EBITDA marginal kvartalsvis per division och för koncernen

%	2019					2018				
	Helår	Kv 4-19	Kv 3-19	Kv 2-19	Kv 1-19	Helår	Kv 4-18	Kv 3-18	Kv 2-18	Kv 1-18
Division Board	15	15	12	12	19	19	20	19	15	24
Division Paper	15	12	14	11	20	18	18	19	14	20
Division Solutions	6	8	6	6	6	1	5	-3	4	-2
<b>Koncernen</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>18</b>

### Justerad EBITDA kvartalsvis per division, inklusive underhållsstopp, per division och för koncernen

MSEK	2019					2018				
	Helår	Kv 4-19	Kv 3-19	Kv 2-19	Kv 1-19	Helår	Kv 4-18	Kv 3-18	Kv 2-18	Kv 1-18
Division Board	2 417	646	521	567	683	2 923	763	757	658	745
Division Paper	1 392	220	324	382	466	1 806	373	490	515	428
Division Solutions	65	19	18	15	13	14	14	-7	10	-3
Övrigt	-256	-68	-10	-79	-99	-300	-117	-41	-72	-70
Valutasäkring m.m.	-159	-73	-20	-38	-28	-210	-75	-98	-39	2
<b>Summa koncernen</b>	<b>3 459</b>	<b>744</b>	<b>833</b>	<b>847</b>	<b>1 035</b>	<b>4 233</b>	<b>958</b>	<b>1 101</b>	<b>1 072</b>	<b>1 102</b>
Kostnad för underhållsstopp	-628	-126	-194	-308	-	-757	-148	-208	-401	-
Jämförelsestörander poster	-1	-24	-4	40	-13	-533	-16	-12	-468	-37
<b>EBITDA</b>	<b>2 830</b>	<b>594</b>	<b>635</b>	<b>579</b>	<b>1 022</b>	<b>2 943</b>	<b>794</b>	<b>881</b>	<b>203</b>	<b>1 065</b>

### Justerad EBITDA marginal kvartalsvis per division, inklusive underhållsstopp, per division och för koncernen

%	2019					2018				
	Helår	Kv 4-19	Kv 3-19	Kv 2-19	Kv 1-19	Helår	Kv 4-18	Kv 3-18	Kv 2-18	Kv 1-18
Division Board	18	19	16	16	19	23	24	23	21	24
Division Paper	17	12	17	18	20	21	18	22	24	20
Division Solutions	7	8	7	6	6	1	5	-3	4	-2
<b>Koncernen</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>



## Rörelseresultat kvartalsvis per division och för koncernen

MSEK	2019					2018				
	Helår	Kv 4 -19	Kv 3 -19	Kv 2 -19	Kv 1 -19	Helår	Kv 4 -18	Kv 3 -18	Kv 2 -18	Kv 1 -18
Division Board	811	174	41	155	441	1 469	383	367	225	494
Division Paper	752	107	157	132	356	1 090	248	320	191	331
Division Solutions	54	16	13	14	11	1	11	-10	7	-7
Övrigt	-372	-121	-42	-69	-140	-920	-152	-67	-558	-143
Valutasäkring m.m.	-159	-73	-20	-38	-28	-210	-76	-97	-39	2
<b>Summa koncernen</b>	<b>1 086</b>	<b>103</b>	<b>149</b>	<b>194</b>	<b>640</b>	<b>1 430</b>	<b>414</b>	<b>513</b>	<b>-174</b>	<b>677</b>

## Rörelsemarginal kvartalsvis per division och för koncernen

%	2019					2018				
	Helår	Kv 4 -19	Kv 3 -19	Kv 2 -19	Kv 1 -19	Helår	Kv 4 -18	Kv 3 -18	Kv 2 -18	Kv 1 -18
Division Board	6	5	1	4	12	12	12	11	7	16
Division Paper	9	6	8	6	15	13	12	14	9	16
Division Solutions	5	6	5	5	5	-	4	-4	3	-4
<b>Koncernen</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>-3</b>	<b>11</b>

## Försäljningsvolym kvartalsvis per division

kton	2019					2018				
	Helår	Kv 4 -19	Kv 3 -19	Kv 2 -19	Kv 1 -19	Helår	Kv 4 -18	Kv 3 -18	Kv 2 -18	Kv 1 -18
Division Board	1 815	456	448	457	454	1 720	426	437	417	440
Division Paper	882	205	221	223	233	941	214	243	233	251
Övrigt	-25	-5	-10	-4	-6	-20	-4	-5	-6	-5
<b>Summa koncernen</b>	<b>2 672</b>	<b>656</b>	<b>659</b>	<b>676</b>	<b>681</b>	<b>2 641</b>	<b>636</b>	<b>675</b>	<b>644</b>	<b>686</b>

## BillerudKorsnäs-aktien

BillerudKorsnäs aktie är börsnoterad sedan den 20 november 2001 och handlas på Large Cap-listan på Nasdaq Stockholm. Aktien ingår i sektorn för råvaror och dess kortnamn är BILL.

### Aktiekapital

Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2019 till SEK 1 537 642 792, fördelat på 208 219 834 aktier. Varje aktie, förutom bolagets egna återköpta aktier, berättigar till en röst och lika rätt till bolagets kapital och utdelning.

### Egna aktier

Under 2019 överlät BillerudKorsnäs 89 129 aktier i enlighet med ett långsiktigt incitamentsprogram som beslutades av årsstämman 2016. 31 december 2019 uppgick bolagets innehav av egna aktier till 1 430 062 aktier, motsvarande cirka 0,7% av det totala antalet aktier. Antalet aktier på marknaden var 206 789 772 den 31 december 2019.

### Kursutveckling

Aktien utvecklades svagare än Stockholmsbörsen som helhet under 2019. Aktiekursen steg med 5% under året, vilket kan jämföras med hela Stockholmsbörsen, OMX Stockholm PI, som steg med 30% samt med Stockholmsbörsens skogsindex, OMX Stockholm Forestry & Paper PI, som steg med 38% under samma period.

BillerudKorsnäsaktiens stängningskurs den 30 december 2019 var SEK 110,65, vilket motsvarade ett börsvärde på cirka 23 miljarder kronor. Den högsta stängningskursen under året var SEK 131,40 och noterades den 3 april och den lägsta stängningskursen, SEK 102,20, noterades den 3 oktober.

### Aktieägarkategorier, röster, %



- Utländska ägare, 37,3
- Svenska aktiefonder, 22,0
- Svenska privatpersoner inkl. fåmansbolag, 24,1
- Svenska institutioner, 16,6

### Geografisk ägarfördelning, röster %



- Sverige, 62,7
- Österrike, 15,1
- USA, 11,5
- Storbritannien, 7,0
- Övriga, 3,7

### Antal aktier på marknaden

	2019	2018	2017	2016	2015
Antal aktier i genomsnitt	206 761 223	206 962 008	207 113 788	207 037 234	206 888 635
Antal aktier i genomsnitt efter utspädning	206 991 854	207 292 671	207 455 852	207 509 333	207 408 656
Antal aktier bokslutsdagen	206 789 772	206 700 643	206 956 668	207 089 336	206 951 152
Antal aktier bokslutsdagen efter utspädning	207 020 403	207 031 306	207 298 732	207 561 435	207 471 173

### De tio största aktieägarna

Aktieägare	Antal aktier, miljoner	Andel av röster, %
FRAPAG Beteiligungsholding AG	31 300 000	15,1
AMF Försäkring och fonder	19 481 116	9,4
Fjärde AP Fonden	13 631 358	6,6
Swedbank Robur Fonder	13 374 784	6,5
Schroders	10 738 554	5,2
Alecta	8 846 986	4,3
Vanguard	5 005 484	2,4
Dimensional Fund Advisors	4 963 200	2,4
XACT Fonder	3 782 475	1,8
Alliance Bernstein	3 400 000	1,7
<b>Totalt de 10 största aktieägarna</b>	<b>114 523 957</b>	<b>55,4</b>

### Omsättning

Under 2019 omsattes cirka 165 miljoner aktier, motsvarande ett värde av 19 miljarder kronor. Den genomsnittliga omsättningen per handelsdag var cirka 660 000 aktier, motsvarande ett värde av 74 miljoner kronor. I genomsnitt gjordes cirka 2 200 avslut per handelsdag.

### Ägarstruktur

BillerudKorsnäs hade per den 31 december 2019 96 846 aktieägare, jämfört med 97 563 ägare i slutet av 2018. Det svenska ägandet uppgick till cirka 63%, fördelat på ungefär två tredjedelar juridiska personer och ungefär en tredjedel privatpersoner. De största utländska ägarandelarna fanns i Österrike, USA och Storbritannien.

De fem största ägarna, FRAPAG Beteiligungsholding AG, AMF Försäkring och fonder, Fjärde AP-fonden, Swedbank Robur fonder och Schroders ägde vid årets utgång totalt 42,8% av aktierna på marknaden. De tio största aktieägarnas totala innehav uppgick till 55,4%.

### Utdelning

BillerudKorsnäs mål är att utdelningen till aktieägarna ska uppgå till 50% av nettovinsten. Utdelningen kommer bland annat att vara beroende av BillerudKorsnäs resultatnivå, finansiella ställning och framtida utvecklingsmöjligheter. För verksamhetsåret 2019 har BillerudKorsnäs styrelse föreslagit en utdelning om SEK 4,30 per aktie. Den föreslagna utdelningen motsvarar cirka 13% av nettovinsten för 2019.

### 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 överskottskapital 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.

### Aktiefördelning 31 december 2019

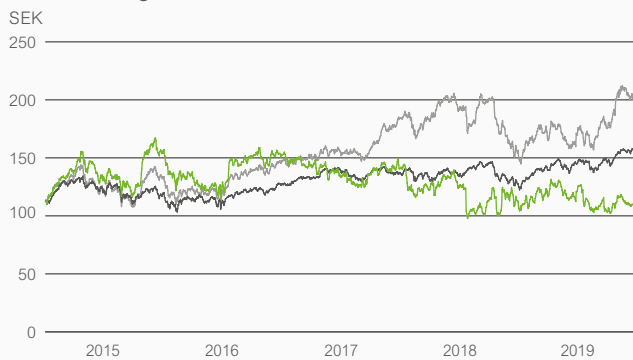
Registrerat antal aktier	208 219 834
Återköpta aktier i eget förvar	-1 430 062
<b>Aktier på marknaden</b>	<b>206 789 772</b>

Ägarstruktur<sup>1</sup>

Storleksklasser	Antal aktier	%	Antal ägare	%
1–100	1 504 685	0,7%	28 315	29,2%
101–500	13 913 741	6,7%	54 191	56,0%
501–10 000	23 211 673	11,2%	13 794	14,2%
10 001–100 000	11 213 097	5,4%	458	0,5%
100 001–	156 855 924	75,3%	88	0,1%
Anonymt ägande	1 520 714	0,7%	N/A	N/A
<b>Totalt</b>	<b>208 219 834</b>	<b>100%</b>	<b>96 846</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Inklusive bolagets egna återköpta aktier (1 430 062).

## Kursutveckling 2015–2019



— BillerudKorsnäs  
— OMX Stockholm PI  
— OMX Stockholm Forestry & Paper PI

## Kursutveckling 2019



— BillerudKorsnäs  
— OMX Stockholm PI  
— OMX Stockholm Forestry & Paper PI

## Nyckeltal per aktie

SEK per aktie där annat ej anges	2019	2018	2017	2016	2015
Resultat	32,50	5,01	7,91	7,33	8,75
Resultat efter utspädning	32,47	5,00	7,90	7,31	8,73
Utdelning (för resp. verksamhetsår), faktisk	4,30 <sup>1</sup>	4,30	4,30	4,30	4,25
Utdelning i % av					
– börskurs (direktavkastning)	3,9	4,1	3,1	2,8	2,7
– vinst	13	86	54	59	49
– utgående eget kapital	4,6	6,2	6,4	6,8	7,2
Kassaflöde från den löpande verksamheten	11,22	12,09	16,01	18,07	17,68
Eget kapital	94,11	69,45	66,74	62,88	59,21
Eget kapital efter utspädning	94,01	69,34	66,63	62,73	59,06
Börskurs/utgående eget kapital, %	118	152	211	243	265
P/E tal, ggr	3,4	21,1	17,8	20,9	18,0
EV/EBITDA, ggr	10,0	10,6	9,3	9,9	9,4
Börskurs (slutkurs sista handelsdag)	110,65	105,5	140,50	153,00	157,20

2019 års nyckeltal är påverkade av att de inkluderar resultat från avvecklad verksamhet motsvarande 27,61 kr/aktie.

<sup>1</sup> Styrelsens förslag.

## Analytiker som följer BillerudKorsnäs

Företag	Analytiker	Telefon
ABG Sundal Collier	Martin Melbye	+47 22 01 61 37
Bank of America Merrill Lynch	Alexander Berglund	+44 (0)20 7996 7395
Carnegie	Robin Santavirta	+358 9 618 71 239
Citi	Paul Bradley	+44 (0)207 986 4798
Danske Bank	Oskar Lindström	+46 (8) 5688 06 12
Handelsbanken	Markku Järvinen	+358 10 444 2450
Jefferies	Cole Hathorn	+44 (0) 20 7029 8520
Exane BNP Paribas	Justin Jordan	+44 (0) 203 430 8645
Kepler Cheuvreux	Johannes Grunselius	+46 (8) 723 5171
Nordea	Christian Kopfer	+46 (8) 534 919 53
SEB	Linus Larsson	+46 (8) 5222 9701

## Nyckeltalsdefinitioner

### Resultat

#### EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation). EBITDA är ett rörelseresultatmätt, som ligger nära kassaflödet från den löpande verksamheten.

#### Justerat EBITDA

Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar justerat för jämförelsestörande poster.

#### Justerat rörelseresultat

Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster.

### Justerade nyckeltal

Justerade nyckeltal såsom EBITDA, rörelseresultat, avkastning på sysselsatt kapital och resultat per aktie ger en bättre förståelse för den underliggande verksamheten och ökar jämförbarheten mellan olika perioder, när effekten justeras för jämförelsestörande poster. Jämförelsestörande poster kan inkludera extra projektkostnader för större projekt, större omstrukturering/nedskrivningar, tvister, särskild påverkan från strategiska beslut och större resultat effekter i samband med förvärv och avyttringar.

### Marginaler

#### Bruttomarginal (EBITDA, %)

Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation) i % av nettoomsättning. Nyckeltalet används såväl vid resultatuppföljning som vid jämförelse med jämförbara bolag.

#### Rörelsemarginal

Rörelseresultat i % av nettoomsättning. Rörelsemarginalen visar den procentuella delen av intäkterna som återstår efter beaktade rörelsekostnader. Nyckeltalet används såväl vid resultatuppföljning som vid jämförelse med jämförbara bolag.

### Avkastning

#### Avkastning på eget kapital

Periodens resultat beräknat på 12 månader, hänförligt till moderbolagets aktieägare, i % av genomsnittligt eget kapital beräknat per kvartal, hänförligt till moderbolagets aktieägare. Måttet representerar total lönsamhet jämfört med eget kapital investerat av moderbolagets aktieägare.

#### Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)

Rörelseresultat beräknat på 12 månader i % av genomsnittligt sysselsatt kapital beräknat per kvartal. Avkastning på sysselsatt kapital är ett mått som anger hur effektivt de totala nettorörelsetillgångarna används för att generera avkastning i rörelsen. Nyckeltalet beaktar investerat kapital i verksamheten och används vid resultatuppföljning och vid jämförelse med jämförbara bolag.

### Kapitalstruktur

#### Eget kapital

Eget kapital vid periodens slut.

#### Eget kapital efter utspädning

Eget kapital vid periodens slut ökat med effekt av beräknat utnyttjande av incitamentsprogram.

#### Kapitalomsättningshastighet

Nettoomsättning dividerad med genomsnittligt sysselsatt kapital. Måttet visar hur effektivt det sysselsatta kapitalet används i verksamheten.

#### Nettoskulsättningsgrad, ggr

Räntebärande nettoskuld dividerad med eget kapital. Relationen visar mixen mellan den räntebärande nettoskulden och finansieringen via eget kapital. Ett högre tal innebär högre finansiell hävstång och kan ha positiv effekt på avkastningen på eget kapital, men innebär samtidigt en högre finansiell risk.

#### Räntebärande nettoskuld

Räntebärande avsättning och skulder minus räntebärande tillgångar. Nyckeltalet definierar finansieringen via finansiella skulder med hänsyn tagen till finansiella tillgångar, och används som en komponent vid bedömning av finansiell risk.

#### Räntebärande nettoskuld/EBITDA

Räntebärande nettoskuld vid periodens utgång dividerat med rörelseresultat före avskrivningar de senaste tolv månaderna. Nyckeltalet visar relationen mellan den räntebärande nettoskulden och återbetalningsförmågan. Ett högre (lägre) tal indikerar en högre (lägre) risk.

#### Räntebärande nettoskuld / justerat EBITDA

Räntebärande nettoskuld vid periodens utgång dividerat med justerat rörelseresultat före avskrivningar de senaste tolv månaderna.

#### Rörelsekapital

Varulager, kundfordringar och övriga operativa tillgångar minskade med leverantörsskulder och övriga operativa skulder. Beloppet visar nettot av omsättningstillgångar och kortfristiga skulder som används i verksamheten. Tillsammans med anläggningstillgångarna utgör rörelsekapitalet det kapital som operativt sysselsätts för att generera avkastning.

#### Rörelsekapital som % av nettoomsättningen

Genomsnittligt rörelsekapital för de senaste tre månaderna dividerat med nettoomsättning för helåret eller vid delår, nettoomsättning på årsbasis (kvartalets nettoomsättning multiplicerat med fyra). Nyckeltalet visar hur effektivt rörelsekapitalet används. En lägre procentsats innebär att mindre kapital har bundits upp för att generera en viss intäkt, och en högre förmåga att internt finansiera tillväxt och avkastning till aktieägarna.

### Sysselsatt kapital

Balansomslutning minskad med icke räntebärande skulder, icke räntebärande avsättningar och räntebärande tillgångar. Sysselsatt kapital används till att kvantifiera totala nettotillgångar som används i den operativa verksamheten, vilket rörelseresultatet kan relateras till.

### Data per aktie<sup>1</sup>

#### Eget kapital per aktie

Eget kapital vid periodens slut, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med antalet aktier på marknaden vid periodens slut.

#### Eget kapital per aktie efter utspädning

Eget kapital vid periodens slut, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med antal aktier på marknaden vid periodens slut ökat med effekt av beräknat utnyttjande av incitamentsprogram.

#### EV/EBITDA

Börsvärde plus räntebärande nettoskuld dividerat med rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA).

#### Kassaflöde från den löpande verksamheten per aktie

Kassaflöde från den löpande verksamheten dividerat med genomsnittligt antal aktier på marknaden under perioden.

#### P/E-tal

Aktiekurs vid årets slut dividerat med resultat per aktie.

#### Resultat per aktie

Periodens resultat, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med genomsnittligt antal aktier på marknaden.

#### Justerat resultat per aktie

Resultat per aktie justerat med jämförelsestörande poster efter skatt hänförligt till moderbolagets aktieägare.

#### Resultat per aktie efter utspädning

Periodens resultat, hänförligt till moderbolagets aktieägare, dividerat med genomsnittligt antal aktier på marknaden vid periodens slut ökat med effekt av beräknat utnyttjande av incitamentsprogram.

<sup>1</sup> Antal aktier se avsnittet "BillerudKorsnäs-aktien".

## Ordlista

### CDP

Carbon Disclosure Project.

### Fluting

Det vågformade mellanskiktet i wellpapp. Tillverkas av ny- eller returfiber.

### LTIFR

Lost Time Injury Frequency Rate. Frånvaroolyckor per miljon arbetade timmar.

### Massaved

I Sverige främst ved från barrträd (gran och tall) samt björkved som används för tillverkning av pappersmassa.

### MF kraft paper

Machine Finished kraft paper.

### MG kraft paper

Machine Glazed kraft paper.

### NBSK

Northern Bleached Softwood Kraft.

### OEE

Overall Equipment Efficiency. Produktions-effektivitet (TAK-värde).

### Sulfatmassa

Kemisk massa som tillverkas genom att ved kokas under högt tryck vid hög temperatur med sk vitlut (natriumhydroxid och natriumsulfid). Sulfatmassa kallas även kraftmassa.

### Säckpapper

Papper med hög hållfasthet för säcktillverkning, framställs av barrvedssulfatmassa.

### Vätskekartong

Kartong som används för att tillverka förpackningar till drycker och andra flytande livsmedel.

### Wellpapp

Wellpapp tillverkas genom hoplimning av vanligtvis två plana skikt (liner) med ett vågformigt skikt (fluting) emellan.

## Aktieägarinformation och kalendarium

### Årsstämma

BillerudKorsnäs ABs årsstämma äger rum tisdagen den 5 maj 2020 på Norra Latin, Stockholm City Conference Centre, Drottninggatan 71, Stockholm.

Kallelse till årsstämma 2019 finns tillgänglig på [www.billerudkorsnas.se](http://www.billerudkorsnas.se)

### Anmälan

Aktieägare som önskar delta i årsstämman, ska dels vara införd i den av Euroclear förda aktieägareboken tisdagen den 28 april 2020, dels anmäla sig hos bolaget senast tisdagen den 28 april 2020.

Anmälan görs på telefon 08 402 90 82, på [www.billerudkorsnas.se/anmalan](http://www.billerudkorsnas.se/anmalan) eller per post till BillerudKorsnäs AB, Årsstämman, c/o Euroclear Sweden AB, Box 191, 101 23 Stockholm.

Aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade måste för att äga rätt att delta i stämman, begära att tillfälligt införas i aktieboken hos Euroclear i eget namn. Sådan registrering, så kallad rösträttsregistrering, måste vara verkställd tisdagen den 28 april 2020, vilket innebär att aktieägaren i god tid före detta datum måste underrätta förvaltare om detta.

I ljuset av myndighetsföreskrifter, och med hänsyn till de aktieägare som känner oro för smittspridning med anledning av coronaviruset, uppmanar BillerudKorsnäs alla aktieägare att noga överväga möjligheten att, istället för att närvara personligen vid årsstämman, delta via ombud. För mer information om poströstning samt fullmakts-tjänster se BillerudKorsnäs hemsida.

### Finansiell information

All finansiell information finns tillgänglig på såväl svenska som engelska och publiceras på [www.billerudkorsnas.se](http://www.billerudkorsnas.se).

Års- och Hållbarhetsredovisningen publiceras på bolagets webbplats och distribueras till aktieägare och andra intressenter som har anmält sitt intresse.

Års- och Hållbarhetsredovisningen och andra finansiella rapporter finns tillgängliga på webbplatsen.

### Delårsrapporter

Januari–mars 2020	24 april 2020
Januari–juni 2020	17 juli 2020
Januari–september 2020	22 oktober 2020

## Kontaktpersoner



**Lena Schattauer**  
Head of Investor Relations  
Tel: +46 8 553 335 00  
E-post: [ir@billerudkorsnas.com](mailto:ir@billerudkorsnas.com)



**Andreas Drugge**  
Sustainability Manager  
Tel: +46 8 553 335 00  
E-post: [sustainability@billerudkorsnas.com](mailto:sustainability@billerudkorsnas.com)

## Adresser

### **BillerudKorsnäs AB**

Postadress: Box 703, SE-169 27 Solna, Sverige  
Besöksadress: Frösundaleden 2 B, Solna  
Tel: +46 8 553 335 00  
[www.billerudkorsnas.se](http://www.billerudkorsnas.se)

### **BillerudKorsnäs Beetham**

Milnthorpe  
Cumbria LA7 7AR  
England  
Tel: +44 1539 565 000

### **BillerudKorsnäs Frövi/Rockhammar**

718 80 Frövi  
Sverige  
Tel: +026-15 10 00

### **BillerudKorsnäs Gruvön**

Storjohanns väg 4  
664 28 Grums  
Sverige  
Tel: 0555-410 00

### **BillerudKorsnäs Gävle**

801 81 Gävle  
Sverige  
Tel: 026-15 10 00

### **BillerudKorsnäs Finland Jakobstad**

PL 13  
FI-68601 Pietarsaari  
Finland  
Tel: +358 6 241 380 00

### **BillerudKorsnäs Karlsborg**

952 83 Karlsborgsverken  
Sverige  
Tel: 0923-660 00

### **BillerudKorsnäs Skog**

Box 703  
169 27 Solna  
Sverige  
Tel: 08-553 335 00

### **BillerudKorsnäs Skärblacka**

SE-617 10 Skärblacka  
Sverige  
Tel: 011-24 53 00



BillerudKorsnäs Års- och hållbarhetsredovisning 2019 är producerad i samarbete med Springtime-Intellecta.

Foto: BillerudKorsnäs bildbank, Oskar Omne och Susanna Lindgren.

Tryck: Åtta.45, 2020



Vi utmanar  
konventionella  
förpackningar  
för en hållbar  
framtid

### DETTA ÄR BILLERUDKORSNÄS

BillerudKorsnäs är en av världens ledande leverantörer av högkvalitativa förpackningsmaterial baserade på förnybar råvara. Vår vedråvara kommer från hållbart skötta skogar och tillverkningen sker i resurseffektiva, integrerade produktionsanläggningar.

Våra kunder är förpackningstillverkare, varumärkesägare och stora detaljhandels- och dagligvarukedjor. Genom nära samarbete med kunder och partner världen över kan vi erbjuda en kundanpassad och bred produktportfölj med hög innovationsgrad.

Efterfrågan drivs av globala megatrender, främst den ökade urbaniseringen, ökat hållbarhetsfokus och förändrade konsumtionsmönster. Konsumentnära sektorer, främst livsmedel och drycker, svarar för huvuddelen av försäljningen. Med Europa som huvudmarknad stärker BillerudKorsnäs successivt sin närvaro på de stora tillväxtmarknaderna i Asien.

Smarta förpackningslösningar av papper eller kartong från BillerudKorsnäs minskar klimatpåverkan och resursåtgången i hela värdekedjan och bidrar till en hållbar framtid.



**BILLERUDKORSNÄS**