

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BillerudKorsnäs AB (publ) med organisationsnummer 556025-5001 avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2018. Föregående års siffror inom parentes, 2018 (2017).

BillerudKorsnäs EBITDA och rörelseresultat försämrades under 2018 med MSEK 817 och MSEK 811 vilket motsvarar en minskning med 22 procent respektive 36 procent jämfört med 2017. Minskningen berodde främst på ökade kostnader av fiber- och kemikaliekostnader, avsättning om MSEK 452 i andra kvartalet 2018 och effekterna av vedbrist samt högre kostnader för planerade underhållsstopp.

## Marknad

BillerudKorsnäs erbjuder den globala förpackningsmarknaden innovativa och hållbara produkter och tjänster. Koncernen har en ledande position inom nyfiberbaserat förpackningspapper och kartong. Förpackningsmarknaden visar en fortsatt positiv långsiktig utveckling drivet av ökat hållbarhetsmedvetande, urbanisering och nya affärsmodeller baserade på digitalisering och logistik. Vi förutser fortsatt god efterfrågan på våra produkter och förväntar oss stabila orderböcker. Förutom förpackningsmaterial säljer BillerudKorsnäs det överskott av långfibrig massa, 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.

Verksamheten var under 2018 indelad i de tre affärsområdena Packaging Paper, Consumer Board och Corrugated Solutions.

Packaging Paper erbjuder kraft- och säckpapper av premiumkvalitet samt smarta lösningar för kunder inom industri, medicinsk utrustning och konsumentsektorn. Affärsområdet säljer även det överskott av pappersmassa som BillerudKorsnäs inte använder i sin egen produktion.

Consumer Board levererar förpackningsmaterial av nyfiberbaserad högkvalitativ kartong för drycker och livsmedel samt konsumentvaror av olika slag. Smarta lösningar för funktion, design och materialval skapar mervärde för kunderna.

Corrugated Solutions levererar material till wellpapptillverkare och förpackningslösningar till varumärkesägare. Starka och lätta material, fluting och liner, används i wellådor för känsliga varor och krävande transporter. Smarta förpackningar tillhandahålls via konceptet Managed Packaging, det vill säga supply chain-lösningar och förpackningsoptimering till varumärkesägare i syfte att utmana konventionella lösningar.

## Försäljningsvolym per affärsområde

kton	2018	2017
Packaging Paper	1 050	1 152
Consumer Board	1 084	1 081
Corrugated Solutions	507	542
<b>Totalt</b>	<b>2 641</b>	<b>2 775</b>

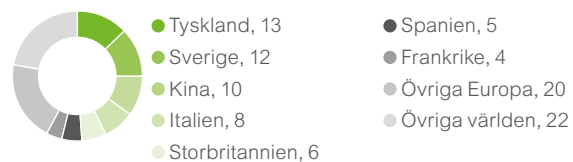
## Nettoomsättning 2018, %



## Nettoomsättning per affärsområde

MSEK	2018	2017
Packaging Paper	9 256	8 529
Consumer Board	8 453	8 189
Corrugated Solutions	4 251	3 856
Övriga enheter	1 941	1 807
Valutasäkring m m	-209	-36
<b>Totalt</b>	<b>23 692</b>	<b>22 345</b>

## Nettoomsättning per geografiskt område 2018, %



## Nettoomsättning per geografiskt område

MSEK	2018	2017
Sverige	2 889	3 128
Tyskland	3 133	2 900
Kina	2 473	1 970
Italien	1 990	1 935
Storbritannien	1 329	1 196
Spanien	1 158	1 174
Frankrike	1 042	1 041
Övriga Europa	4 567	4 568
Övriga världen	5 111	4 433
<b>Totalt</b>	<b>23 692</b>	<b>22 345</b>

**Finansiella mål**

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

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

**Omsättning och resultat**

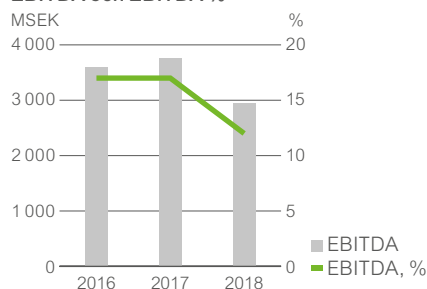
Nettoomsättningen för 2018 var 6 procent högre än förra året, vilket främst berodde på högre försäljningspriser inom Packaging Paper och Corrugated Solutions, i kombination med en bättre försäljningsmix för Packaging Paper och Consumer Board samt en positiv valutaeffekt. Consumer Boards priser i lokal valuta var i stort sett oförändrade på grund av långsiktiga kundkontrakt.

Försäljningsvolymerna minskade med 5 procent trots goda marknadsvillkor inom alla segment. Minskningen berodde främst på lageruppbbyggnad för att säkerställa en stabil leveranssituation, samt den väderrelaterade vedbristen. Försäljningsvolymerna för Consumer Board låg i linje med förra året. Under 2018 såldes cirka 33 procent av all försäljningsvolym utanför Europa, vilket är en liten ökning jämfört med 2017.

EBITDA minskade med MSEK 817, efter ökning av fiber- och kemikaliekostnader, avsättningen på MSEK 452 i andra kvartalet 2018, effekterna av vedbristen samt högre kostnader för planerade underhållsstopp. Justerat EBITDA minskade med MSEK 374 jämfört med förra året, från MSEK 3 850 till MSEK 3 476.

Finansnettot uppgick till MSEK –89 (–138). Resultat före skatt uppgick till MSEK 1 341 (2 103) och beräknad skatt till MSEK –304 (–465). Nettoresultatet uppgick till MSEK 1 037 (1 638).

Avkastningen på eget kapital för perioden uppgick till 7 procent (12) och avkastningen på sysselsatt kapital till 7 procent (12). Avkastning på sysselsatt kapital beräknat med hänsyn taget till jämförelsestörande poster (not 6) som påverkat rörelseresultatet om MSEK 591 (150), uppgick till 9 procent (13). Utdelningen föreslås bli SEK 4,30 per aktie (4,30).

**EBITDA och EBITDA %****Resultat i sammandrag**

	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK	23 692	22 345
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), MSEK	2 943	3 760
Bruttomarginal (EBITDA), %	12	17
Rörelseresultat, MSEK	1 430	2 241
Rörelsemarginal, %	6	10
Avkastning på sysselsatt kapital %	7	12
Resultat före skatt, MSEK	1 341	2 103
Nettoresultat, MSEK	1 037	1 638
Resultat per aktie, SEK	5,01	7,91

**Fördelning EBITDA<sup>1</sup> per affärsområde 2018, %****EBITDA-marginal per affärsområde**

	2018		2017	
	MSEK	%	MSEK	%
Packaging Paper	1 667	18	1 499	18
Consumer Board	1 363	16	1 767	22
Corrugated Solutions	874	21	834	22
Övrigt	–751		–303	
Valutasäkring m m	–210		–37	
<b>Totalt</b>	<b>2 943</b>	<b>12</b>	<b>3 760</b>	<b>17</b>

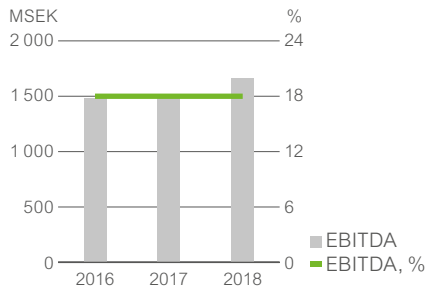
För kvartalsdata se sidorna 130–131.

**Rörelsesegment**

BillerudKorsnäs operativa rörelsesegment enligt IFRS 8 har identifierats och motsvarar de tre affärsområdena Packaging Paper, Consumer Board och Corrugated Solutions. Se Redovisningsprinciper från sidan 90. Från och med 2019 kommer affärsområdena ersättas av tre divisioner som kommer att bli BillerudKorsnäs nya rörelsesegment.

**Packaging Paper**

Packaging Paper erbjuder kraft- och säckpapper av premiumkvalitet samt smarta lösningar för kunder med tuffa krav inom industri, medicinsk utrustning och konsumentsektorn. Affärsområdet säljer även det överskott av pappersmassa som BillerudKorsnäs inte använder i sin egen produktion. Europa och Asien utgör basen för affärsområdets största marknader.

**EBITDA och EBITDA %****Packaging Paper**

MSEK	2018	2017
Nettoomsättning	9 256	8 529
Rörelsens kostnader, netto	-7 589	-7 030
<b>EBITDA</b>	<b>1 667</b>	<b>1 499</b>
EBITDA, %	18%	18%
Av- och nedskrivningar	-480	-464
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 187</b>	<b>1 035</b>
Rörelsemarginal	13%	12%
<b>Försäljningsvolym, kton</b>	<b>1 050</b>	<b>1 152</b>

**Resultatutveckling**

EBITDA ökade med MSEK 168 till MSEK 1 667 och rörelseresultatet ökade med MSEK 152 till MSEK 1 187 vilket motsvarar en ökning med 11 procent och 15 procent. Ökningen berodde framför allt på stark efterfrågan på säck- och kraftpapper, högre försäljningspriser, bättre försäljningsmix och gynnsamma valutaeffekter. Försäljningsvolymerna var lägre än föregående år på grund av problem med vedförsörjningen under årets första hälft och lägre allokering av volymer i Gruvön under andra hälften av året. Priserna för förpackningspapper i lokal valuta steg markant under året. Priserna i lokal valuta för avsalumassa ökade under året till 1 200 USD per ton vid årets slut.

**Marknadsutveckling**

Orderläget och efterfrågan för både säck- och kraftpapper var starkt under hela året.

Marknaden för NBSK-massa var stabil under året med stigande prisnivå i Europa vid slutet av året.

**Hänt 2018****Investeringsprogram för effektivitet**

Investeringen i Skärblacka i syfte att göra Skärblacka till ett världsledande centrum för tillverkning av vitt maskinglättat kraftpapper, MG-papper, framskred enligt plan. Uppstarten av maskinen av den från Tervasaari flyttade maskinen, Skärblacka PM10, togs i bruk under första kvartalet av 2018. Skärblacka PM10 maskinen är en av de största MG-pappersmaskinerna i världen och den är helt integrerad med massaproduktionen, vilket ger en mycket konkurrenskraftig position på marknaden för vitt MG-papper. Ytbehandlingskapaciteten på Skärblacka PM7 möjliggör ytterligare funktionalitet för tillämpningar inom livsmedelsförpackningar, medicinska förpackningar och release liner.

**Flytt av produkter**

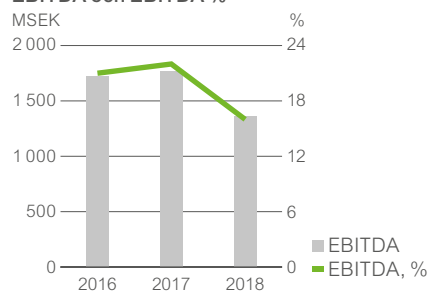
Beslutet att omstrukturera och investera i en ny kartongmaskin i Gruvön och samtidigt stänga MF och MG maskiner innebär att produkter från Gruvön flyttas till Skärblacka och Jakobstad. Kvalificeringen av produkter och flytt av produkterna har genomförts framgångsrikt under året.

**Produktlanseringar**

Introduktion av BillerudKorsnäs' Axello Swan på framförlallt den Kenyanska marknaden med en förbättrad styrka och en nylansering av BillerudKorsnäs' D-Säck koncept, där säcken försvinner i cementblandaren var de främsta lanseringar av nya produkter som gjordes under året.

**Consumer Board**

Consumer Board levererar förpackningsmaterial av nyfiberbaserad högkvalitativ kartong för drycker och livsmedel samt konsumentvaror av olika slag. Smarta lösningar för funktion, design och materialval skapar mervärde för kunderna.

**EBITDA och EBITDA %****Consumer Board**

MSEK	2018	2017
Nettoomsättning	8 453	8 189
Rörelsens kostnader, netto	-7 090	-6 422
<b>EBITDA</b>	<b>1 363</b>	<b>1 767</b>
EBITDA, %	16%	22%
Av- och nedskrivningar	-765	-784
<b>Rörelseresultat</b>	<b>598</b>	<b>983</b>
Rörelsemarginal	7%	12%
<b>Försäljningsvolym, kton</b>	<b>1 084</b>	<b>1 081</b>

**Resultatutveckling**

Nettoomsättningen ökade med 3 procent jämfört med helår 2017. Ökningen beror främst på en mer gynnsam produktmix och positiva valutaeffekter.

EBITDA minskade med 23 procent jämfört med helår 2017. Minskningen beror främst på ökade råvarukostnader beroende på en högre vedkostnad, ett högre pris för externt köpt massa och högre kemikaliepriser.

**Marknadsutveckling**

Marknadsförhållandena för våra produkter väntas vara fortsatt goda med normala säsongsvariationer. De långsiktiga avtalen med våra största kunder inom vätskekartong har förnyats, vilket kommer att påverka marginalerna positivt.

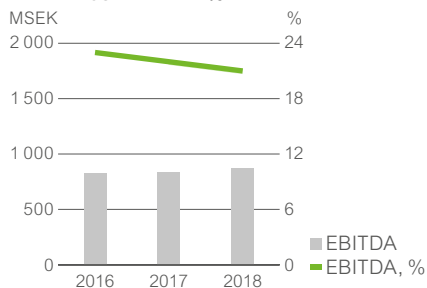
**Hänt 2018***Next generation*

I slutet av 2016 beslutades om ett investeringsprogram om SEK 5,7 miljarder för att möta den ökande efterfrågan på vätskekartong och förpackningskartong. Investeringen beräknas nu uppgå till SEK 7,6 miljarder. Investeringen innebär att en ny kartongmaskin byggs vid produktionsanläggningen i Gruvön samt att ombyggnationer görs i existerande massabruk. Kartongmaskinen får en kapacitet om 550 000 ton kartong årligen och blir därmed en av de största i världen i sitt slag. Maskinen kommer att producera vätskekartong, förpackningskartong, food service board och liner. Arbetet med investeringen har pågått under året och maskinen beräknas starta i mars/april 2019.

Arbetet med att förbättra produktionsstabiliteten har fortsatt under 2018 och produktionen har under året varit mer stabil än tidigare. Produktionsenheterna i både Gävle och Frövi nådde under året flera produktionsrekord, både månadsrekord och årsrekord.

**Corrugated Solutions**

Corrugated Solutions levererar material till wellpapptillverkare och förpackningslösningar till varumärkesägare. Starka och lätta material, fluting och liner, används till wellådor för känsliga varor och krävande transporter. Smarta förpackningar tillhandahålls via konceptet Managed Packaging, det vill säga supply-chain lösningar och förpackningsoptimering i syfte att utmana konventionella lösningar.

**EBITDA och EBITDA %****Corrugated Solutions**

MSEK	2018	2017
Nettoomsättning	4 251	3 856
Rörelsens kostnader, netto	-3 377	-3 022
<b>EBITDA</b>	<b>874</b>	<b>834</b>
EBITDA, %	21%	22%
Av- och nedskrivningar	-180	-178
<b>Rörelseresultat</b>	<b>694</b>	<b>656</b>
Rörelsemarginal	16%	17%
<b>Försäljningsvolym, kton</b>	<b>507</b>	<b>542</b>

**Resultatutveckling**

Nettoomsättningen för helåret 2018 var 10 procent högre än 2017 som ett resultat av ökad försäljning inom Managed Packaging, förbättrade priser i lokal valuta för fluting och liner samt gynnsamma valutakurser.

EBITDA ökade med MSEK 40 och rörelseresultatet ökade med MSEK 38 jämfört med föregående år, vilket motsvarar en ökning

med 5 procent respektive 6 procent. Förbättringen är framför allt en följd av förbättrad prisbild och positiva valutaeffekter samt förbättrat resultat i Managed Packaging. Högre rörliga kostnader, främst för ved och kemikalier, samt ökade fasta kostnader begränsade resultatförbättringen.

**Marknadsutveckling**

Året började starkt med prishöjningar för både fluting och liner drivet av en hög efterfrågan på den europeiska marknaden. Mot slutet av året stabiliserades marknaden något, framförallt inom returfiberbaserade segment medan efterfrågan på Billerud-Korsnäs nischprodukter såsom nyfiberbaserad fluting och vit kraftliner var fortsatt hög.

**Hänt 2018***Fortsatt arbete med stabilisering av produktionsvolym och värdebaserad försäljning*

Under året fortsatte arbetet med att uppnå önskad produktionskapacitet av framförallt fluting i Gruvön. Detta till trots har vi haft ett antal störningar under året som har påverkat produktionsutfallet negativt vilket gav en lägre produktionsvolym jämfört med 2017. Framförallt var bristen på ved i början på året en delorsak till lägre produktion än förväntat.

Arbetet med värdebaserad försäljning av material fortsatte under året och bidrog tillsammans med en stark marknad till ökade snittpriser under andra hälften av 2018 vilket vägde upp den negativa effekten av produktionsstörningar och stigande råvarukostnader.

Under året initierades också ett gediget arbete med att förbättra lanseringen av en ny White Top Kraftlinerkvalitet 2019 och produktfamiljen Pure Liners skapades. BillerudFlute och dess unika materialegenskaper var fortsatt en viktig framgångsfaktor för värdeskapande förpackningslösningar inom Managed Packaging.

*Optimala förpackningslösningar till varumärkesägare*

BillerudKorsnäs Managed Packaging, vars affärsmodell är baserad på att skapa värde via helhetslösningar, analyserar kontinuerligt möjligheterna till förpackningsoptimering för varumärkesägare som outsourcat sin tillverkning till Asien. Ett exempel från 2018 är optimering av ett förpackningsprogram för Hewlett Packard i Kina. Managed Packaging skapar värde genom att erbjuda en lösning med lägre vikt per låda, vilket sparar resurser vid flygfrakt till Europa och USA. Ytterligare ett exempel är ett optimeringsprogram för en amerikansk leverantör av grillar. Den unika lösningen ersätter frigolit som stötdämpare i förpackningen med unika lösningar av wellpapp. Under året expanderade verksamheten kraftigt på sina sex kärnmarknader i Asien, av vilka Kina och Vietnam är de två största. En stabil leverans av förpackningslösningar i Asien är etablerad.

**Säkerhet och produktionsstabilitet**

Under året har arbetet med säkerhet och produktionsstabilitet intensifierats och långsiktiga målsättningar har satts upp. Målsättningen för säkerhet är LTIFR < 1,5 år 2023 och för produktionsstabilitet en förbättrad OEE med +4 procent 2020. Inom säkerhet har under 2018 bl.a. en revision genomförts som kommer ligga till grund för kommande förbättringsarbete. Inom produktionsstabilitet har ett omfattande arbete gjorts för att sätta

upp en struktur (=PEX, Production Excellence) för kommande systematiska förbättringsarbete

### Tillväxt

Tillväxten, vilken mäts som ökningen i nettoomsättning justerat för tillägg och avdrag med belopp motsvarande förvärvat eller avyttrad verksamhets nettoomsättning uppgick till 6 procent 2018.

MSEK	2018	2017
Nettoomsättning	23 692	22 345
Nine AB	–	–14
SIA Freja	–	–1
<b>Nettoomsättning jämförbara enheter</b>	<b>23 692</b>	<b>22 330</b>

### Investeringar och sysselsatt kapital

Bruttoinvesteringarna uppgick under 2018 till MSEK 5 142 (4 261).

Under 2018 har fokus varit på att färdigställa och köra igång investeringarna i Skärblacka och projektera, bygga och installera den nya kartongmaskinen i Gruvön (KM7). Med dessa investeringar på plats börjar företaget komma igenom det mycket intensiva investeringsprogrammet om cirka 9 miljarder för att renodla och lyfta koncernens anläggningsstruktur som medför att produktionen av högkvalitativa förpackningspapper- och kartongkvaliteter kan öka.

Den flyttade MG maskinen från Tervasaari i Finland till Skärblacka startades planenligt under april månad och har successivt ökat upp i produktionskapacitet under 2018. Den nya ytbehandlingsutrustningen, som installerades på en befintlig MG maskin, möjliggör produktion av mer avancerade bestrukna MG produkter.

Under 2018 har företaget aviserat om att investeringskostnaden för den nya kartongmaskinen i Gruvön beräknas uppgå till 7,6 miljarder SEK. Fördringen beror huvudsakligen på högre kostnader för byggtreprenaden. Kartongmaskinen beräknas starta upp planenligt i mars/april 2019.

BillerudKorsnäs sysselsatta kapital var per den 31 december 2018 MSEK 23 687 (19 548). Avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE), beräknat på den senaste 12-månadersperioden, uppgick till 7 procent (12). Avkastningen på eget kapital var 7 procent (12). ROCE beräknat med justerat rörelseresultat uppgick till 9 procent (13).

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

### Bruttoinvesteringar och avskrivningar/nedskrivningar



### Kassaflöde och finansiell ställning

#### Kassaflödesanalys i sammandrag

MSEK	2018	2017
Rörelseöverskott m m	3 219	3 650
Rörelsekapitalförändring m m	–267	242
Finansnetto, skatter m m	–450	–576
<b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>	<b>2 502</b>	<b>3 316</b>
Löpande nettoinvesteringar	–5 135	–4 259
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>–2 633</b>	<b>–943</b>

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under 2018 till MSEK 2 502 (3 316) och det operativa kassaflödet till MSEK -2 633 (-943). Minskningen berodde främst på att investeringsnivån ökade på grund av investeringen i Gruvön.

Räntebärande nettoskuld uppgick den 31 december 2018 till MSEK 9 333 (5 737). Koncernens räntebärande nettoskuld i förhållande till EBITDA var vid periodens utgång 3,17 ggr (1,53). Om justerat EBITDA hade varit med i beräkningen skulle kvoten varit 2,68 (1,49). Det långsiktiga målet för nettoskuldssättningsgraden är att den ska understiga 2,50 ggr.

### Finansiering

Räntebärande lån uppgick till MSEK 9 024 (5 137) den 31 december 2018. Av de räntebärande lånen uppgick obligationslån till MSEK 4 700 (3 500), företagscertifikat till MSEK 1 600 (0) och övriga räntebärande skulder till MSEK 2 724 (1 637). Av obligationslånen löper MSEK 400 till 2020, MSEK 800 till 2021, MSEK 1 700 till 2022 och MSEK 1 800 till 2023.

Den syndikerade kreditfaciliteten med maximal limit MSEK 5 500 som förfaller 2023 var outnyttjad vid årsskiftet.

### Kapitalstruktur i sammandrag

31 december	2018	2017
Sysselsatt kapital, MSEK	23 687	19 548
<b>Finansiering:</b>		
Räntebärande nettoskuld, MSEK	9 333	5 737
Räntebärande nettoskuld/EBITDA, ggr	3,17	1,53
Eget kapital, MSEK	14 355	13 811
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,65	0,42

### Valutasäkring

Valutasäkringspolicyn är att valutasäkra 0–80 procent av nettoflödena under kommande 15 månader. Eventuella avvikelser från policyn måste godkännas av styrelsen. Under året godkände styrelsen för BillerudKorsnäs en förlängning av säkringshorisonten för EUR/SEK till maj 2020.

Valutasäkringen gav sammanlagt en resultateffekt på MSEK -323 (4) för 2018 (jämfört med om ingen valutasäkring skulle ha ägt rum).

BillerudKorsnäs utestående valutakontrakt per den 31 december 2018 hade ett marknadsvärde på MSEK -71, varav MSEK -44, är den del som motsvaras av kundfordringar som har påverkat resultatet. Övriga kontrakt hade ett marknadsvärde på MSEK -27.

Den säkrade andelen av flödet samt de säkrade kurserna för EUR, USD och GBP per den 31 december 2018 anges i tabellen nedan.

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

Valuta	Kv 1 -19	Kv 2 -19	Kv 3 -19	Kv 4 -19	Kv 1 -20	Totalt 15 mån	Kv 2 -20
Andel av nettoflödet	81%	80%	79%	81%	79%	80%	53%
Kurs	9,63	9,90	10,36	10,35	10,38	10,14	10,38
Andel av nettoflödet	64%	65%	64%	65%	–	51%	–
Kurs	8,58	8,64	8,78	8,75	–	8,69	–
Andel av nettoflödet	14%	–	–	–	–	3%	–
Kurs	11,47	–	–	–	–	11,47	–
Valutakontraktens marknadsvärde <sup>1</sup>	-55	-34	3	4	7	-75	4

<sup>1</sup> Per den 31 december 2018.

## Skattesituation

BillerudKorsnäs effektiva skattesats bedöms normalt uppgå till 21–23 procent. Skattekostnaden för 2018 uppgick till MSEK 304, motsvarande en skattesats på 23 procent. För 2017 uppgick skattekostnaden till MSEK 465, vilket motsvarade 22 procent.

79 MSEK av den totala skattekostnaden för 2018 avser italiensk skatt hänförlig till tidigare år (2011-2016). Kostnadsökningen för koncernen motverkades av positiva omvärderingseffekter på uppskjuten skatt, främst hänförliga till den sänkta skattesatsen i Sverige. Skattesatsen i Sverige ligger på 22 procent och kommer att sänkas till 21,4 procent under 2019 och till 20,6 procent under 2021.

## 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. BillerudKorsnäs har alla erforderliga myndigheters tillstånd som krävs för att bedriva verksamhet med de volymer som producerats under 2018. Miljöpåverkan från verksamheterna sker huvudsakligen genom utsläpp till luft och vatten samt genom uppkomst av avfall och buller.

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 6–9, 27–51, 74–79, 121–127 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 och motsvarade under det senaste året cirka 0,5 procent (0,6) av BillerudKorsnäs rörelsekostnader.

## Säsongeffekter

BillerudKorsnäs verksamhet uppvisar relativt begränsade säsongssvängningar. 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 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 säsongeffekter

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

## Underhållsstopp

Produktionsenhet	Stoppkostnad 2018	Uppskattad stoppkostnad	Uppskattad fördelning av stoppkostnad per affärsområde			Planerade tidpunkter för underhållsstopp		
	MSEK	MSEK	Packaging Paper	Consumer Board	Corrugated Solutions	2019	2018	2017
Gävle	159	~ 150	~ 5%	~ 80%	~ 15%	Kv 2	Kv 3	Kv 3
Gruvön <sup>1</sup>	250	~ 140	~ 40%	~ 10%	~ 50%	Kv 3	Kv 2	Kv 2
Frövi	117	~ 110	–	100%	–	Kv 4	Kv 4	Kv 4
Skärblacka	151	~ 150	~ 85%	–	~ 15%	Kv 2	Kv 2	Kv 2
Karlsborg	49	~ 55	100%	–	–	Kv 3	Kv 3	Kv 3
Jakobstad	14	~ 15	100%	–	–	–	Kv 4	Kv 2
Rockhammar	17	~ 15	–	100%	–	Kv 4	Kv 4	Kv 4
<b>Totalt</b>	<b>757</b>	<b>~ 635</b>						

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

<sup>1</sup> Gruvön hade utöver det planerade underhållsstoppet 2018 ett förlängt underhållsstopp för ombyggnationer kopplat till den nya kartongmaskinen KM7 till en kostnad om MSEK 75.

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.

### Aktiestruktur

Aktiekapitalet uppgick till SEK 1 537 642 792 fördelat på 208 219 834 aktier per den 31 december 2018. Antalet aktier på marknaden uppgick till 206 700 643.

Den 31 december 2018 uppgick BillerudKorsnäs innehav av egna aktier till 1 519 191 vilket är en ökning med 256 025 aktier jämfört med 31 december 2017. Dessa återköpta aktier innehas som säkring av villkorade rättigheter i det långsiktiga incitamentsprogrammet.

Under 2018 återköptes totalt 335 000 aktier. 2017 tilldelades 78 975 aktier inom ramen för det långsiktiga incitamentsprogrammet.

### Aktiefördelning

31 december	2018
Registrerat antal aktier vid årets början	208 219 834
Återköpta aktier i eget förvar	-1 519 191
Aktier på marknaden	206 700 643

### BillerudKorsnäs-aktien

Aktiekapitalet i BillerudKorsnäs AB är uppdelat på 208 219 834 stamaktier varav 1 519 191 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 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 2018. 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 2018 uppgick till MSEK -458 jämfört med MSEK -121 för 2017. Minskningen berodde främst på negativa effekter av säkringskontrakt och omvärdering av kundfordringar.

Moderbolaget kurssäkrar såväl moderbolagets som koncernens nettoflöden av valutor. I moderbolagets resultat ingår resultat av dessa säkringsåtgärder. Detta resultat uppgick för 2018 till MSEK -323 (4).

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

Medelantalet anställda var 115 (107). Kassa och bank samt kortfristiga placeringar uppgick till MSEK 292 (18).

### 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 mer än 80% av koncernens kundfordringar, eftersom en stor del av produktionsenheternas kundfordringar övertas av moderbolaget efter faktureringen och inkasseras av moderbolaget. Risker för eventuella kundförluster kvarstår dock hos fakturerande bolag. Av den totala avsättningen i koncernen för osäkra kundfordringar 2018 avsåg MSEK 0 (0) moderbolaget.

### Valutaexponering

Samtliga valutaterminskontrakt 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 terminskontrakt. Detta gäller fram till faktureringsstidpunkten eftersom moderbolaget övertar kundfordringarna för de svenska, finska och engelska produktionsenheterna. Vid slutet av 2018 uppgick valutakontrakten som ännu inte resultatavräknats i moderbolaget nominellt till MSEK 4 881 (4 422), varav MSEK 3 978 resultatavräknas under 2019 och MSEK 903 under 2020.

### Ränterisk

Koncernens upplåning sker i huvudsak i moderbolaget och utgjorde 95% (90%) av koncernens totala upplåning den 31 december 2018. Moderbolaget har därför i stort sett samma exponering för ränteförändringar som koncernen.

### Förslag till vinstdisposition

Som framgår av uppställningen i not 19 uppgick fritt eget kapital i moderbolaget BillerudKorsnäs AB till MSEK 5 570 per den 31 december 2018.

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 uppgår vid utgången av 2018 till 3,17 (1,53) gånger. Räntebärande nettoskuld i förhållande till justerat EBITDA uppgår till 2,68 (1,49). BillerudKorsnäs styrelse föreslår att av årets vinst per aktie om SEK 5,01 utdelas SEK 4,30 per aktie till aktieägarna och resterande del balanseras i ny räkning. Förslaget motsvarar 86% av årets resultat för koncernen, och 59% med hänsyn taget till jämförelsestörande poster (Not 6).

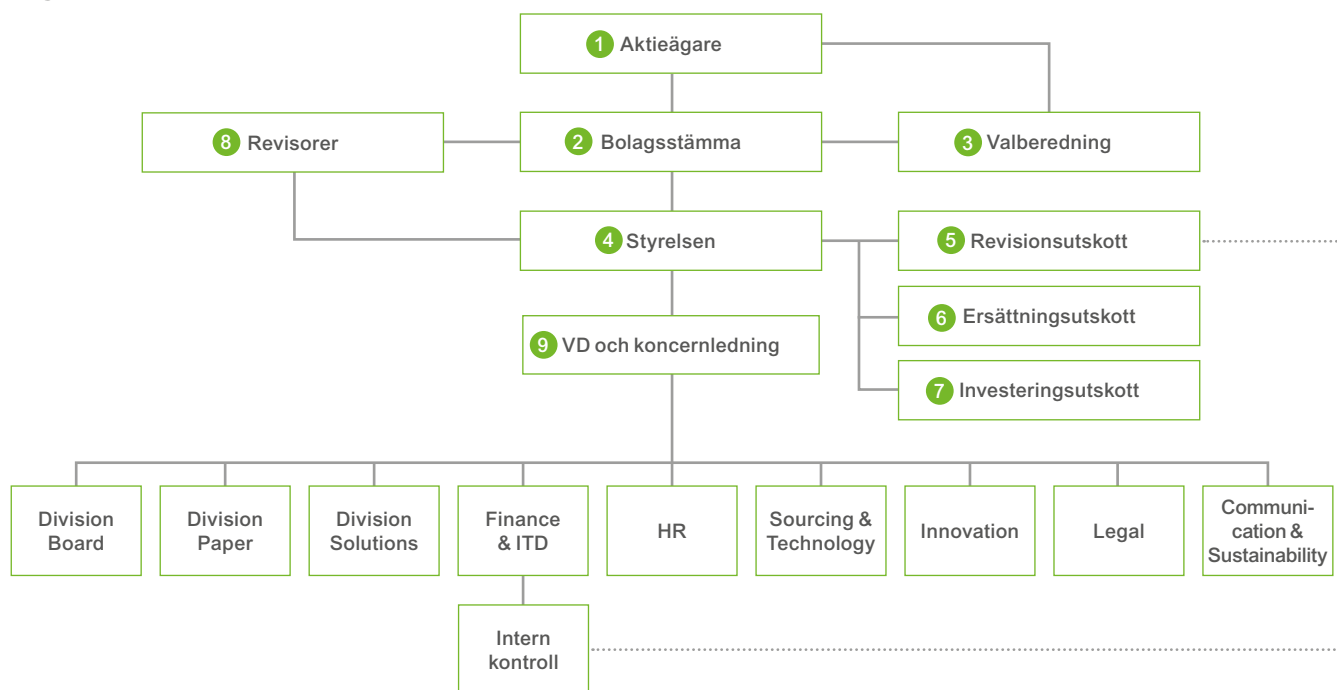
### Händelser efter räkenskapsårets utgång

Händelser efter räkenskapsårets utgång upplyses om i not 29.

## 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 2018 avges i enlighet med i årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Rapporten har granskats av BillerudKorsnäs revisor, se sidorna 118-120.

### Organisation från och med 1 oktober 2018



#### 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 företag som tillämpar Koden kan avvika från enskilda regler, men ska då avge förklaring där skäl till avvikelserna redovisas. Under 2018 har BillerudKorsnäs, liksom tidigare år, avvikit 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 har förekommit. BillerudKorsnäs har under året följt Nasdaq Stockholms Regelverk för emittenter och god sed på aktiemarknaden.

#### 1 Aktieägare

BillerudKorsnäs aktie är noterad på Nasdaq Stockholm. Vid slutet av 2018 uppgick det totala antalet aktieägare till 97 563 jämfört med 97 469 vid föregående årsskifte. Varje aktie berättigar till en



röst. Andelen utländskt ägande uppgick till 36,4 procent (39,1) av antalet aktier på marknaden. Övriga ägargrupper utgjordes av svenska privatpersoners innehav 21,6 procent (20,8) samt svenska juridiska personers innehav 42,0 procent (40,1). Störste ägaren i bolaget, Frapag Beteiligungsholding AG, innehade 31 300 000 aktier motsvarande 15,1 procent av antalet aktier på marknaden. Ingen ytterligare ägare innehade 10 procent eller mer av antalet aktier vid utgången av 2018. Ytterligare uppgifter angående bolagets aktie, aktieägare med mera presenteras i avsnittet "BillerudKorsnäsaktien" samt på bolagets hemsida [www.billerudkorsnas.se](http://www.billerudkorsnas.se).

## 2 Bolagsstämma

Bolagsstämman i BillerudKorsnäs är företagets 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 om att kallelse har skett i Svenska Dagbladet.

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 2018

Årsstämma 2018 ägde rum den 15 maj 2018 och behandlade sedvanliga ärenden för årsstämman. Därutöver beslutades också om införande av ett långsiktigt incitamentsprogram (LTIP 2018). Protokoll och andra handlingar från årsstämman finns tillgängliga på bolagets webbsida.

### Årsstämma 2019

BillerudKorsnäs årsstämma 2019 kommer att äga rum den 9 maj 2019 i Stockholm och kallelse till årsstämman skickas ut i april 2018. Aktieägare som vill ha 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 2019, 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 stämmodordförande inför årsstämman. Enligt nuvarande instruktion för valberedningen ska BillerudKorsnäs ha en valberedning som består av fyra personer som har utsetts av bolagets större aktieägare. Se tabellen nedan för valberedningens sammansättning inför årsstämman 2019. För vidare information om instruktion för valberedningen, se [www.billerudkorsnas.se](http://www.billerudkorsnas.se).

Valberedningen har inför årsstämman 2019 haft ett flertal protokollförda möten samt kontakt däremellan per telefon och e-post. Aktieägare har i enlighet med instruktioner på bolagets hemsida varit välkomna med förslag och synpunkter till valberedningen per e-post 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. 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	Ägare	Röstandel, % <sup>1</sup>
Michael M.F. Kaufmann	Frapag Beteiligungsholding AG	15,1
Tomas Risbecker	AMF Försäkring & Fonder	9,0
Thomas Wuolikainen	Fjärde AP-fonden	6,3
Lennart Francke	Swedbank Robur fonder	5,8

<sup>1</sup> Den 31 december 2018.

Styrelseledamoten Michael M.F. Kaufmann har inför årsstämman 2019 utsetts till ordförande i valberedningen. Detta avviker från vad Kodens föreskriver om att en styrelseledamot inte ska vara valberedningens ordförande men är i bolagets och alla aktieägares intresse då det är naturligt att den ledamot som utsetts av bolagets största aktieägare är ordförande i valberedningen. Enligt instruktionen till valberedningen som årsstämman 2019 har beslutat om ska valberedningens ordförande vara den ledamot som utsetts av den största ägaren. Michael M.F. Kaufmann har lett valberedningens arbete 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 2018 fastställde att styrelsen skulle bestå av åtta ledamöter och röstade för omval av styrelseledamöterna Andrea Gisle Joosen, Bengt Hammar, Lennart Holm, Michael M.F. Kaufmann, Kristina Schauman och Victoria Van Camp samt valde Tobias Auchli och Jan Åström som nya styrelseledamöter. Årsstämman beslutade också att välja om Lennart Holm som styrelsens ordförande och Michael M.F. Kaufmann som vice ordförande. Därtill har arbetstagarorganisationerna utsett två arbetstagarledamöter till styrelsen. Dessa är Gunnevi Lehtinen Johansson och Nicklas Johansson samt, som suppleanter till dessa, Ulrika Gustafsson och Bo Knöös. Förutom arbetstagarledamöterna och deras suppleanter är ingen av styrelseledamöterna anställd i koncernen, med undantag för Kristina Schauman som från och med november 2018 har tjänsten som tillförordnad CFO. Av de stämmevalda 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 trygghetssätt, samt fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation.

Styrelsens arbete följer en skriftlig arbetsordning som ska säkerställa att styrelsen är allsidigt informerad och att alla styrelserelaterade aspekter av företagens 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 om året har styrelsen ett extra långt möte som ägnas huvudsakligen åt strategifrågor.

**Styrelsearbetet under 2018**

Under 2018 har styrelsen haft 16 möten, inklusive det konstituerande mötet. För uppgifter om närvaro vid dessa möten, se tabell 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, 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 löpande rapportering beträffande bolagets finansiella ställning. Vid de ordinarie styrelsemötena lämnas rapporter beträffande det löpande arbetet inom affärsområdena/divisionerna och koncernfunktionerna.

Styrelsen har under året lagt stort fokus på produktionsrelaterade och säkerhetsfrågor, både såvitt avser åtgärder för att uppnå förbättrad stabilitet och säkerhet i den befintliga produktionskapaciteten, men också uppföljning och övervakning av de större nya investeringsprojekt som pågår. Det gäller investeringen i kartongmaskinen i Gruvön och investeringen i Skärblacka till att bli ett världsledande center för tillverkning av maskinglättat papper (MG-papper). Styrelsen arbetade även med strategiskt viktiga frågor, däribland eventuella företagsförvärv och då bland annat förvärvet av Bergvik Skog Öst och de strategiska aspekterna av detta. Styrelsen fokuserade även på den omorganisation av bolaget som genomförts under året. 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 2018 har en omfattande intern utvärdering av styrelsens arbete genomförts, som bland annat har innefattat intervjuer med varje styrelseledamot. Utvärderingens syfte är att få en uppfattning om styrelseledamöternas åsikt 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 ges mer utrymme och på vilka områden det eventuellt krävs ytterligare kompetens i styrelsen. Resultatet av utvärderingen har disku-

**Närvaro vid styrelsemöten och utskottsmöten**

Ledamot	Befattning	Styrelsemöten <sup>1</sup>	Revisionsutskottsmöten <sup>2</sup>	Ersättningsutskottsmöten <sup>3</sup>	Investeringsutskottsmöten <sup>4</sup>
Lennart Holm	Ordförande	16/16		9/9	1/1
Michael Kaufmann	Vice ordförande	14/16		9/9	1/1
Tobias Auchli	Ledamot	10/10	3/3		2/2
Andrea Gisle Joosen	Ledamot	16/16	5/5		
Bengt Hammar	Ledamot	15/16			3/3
Gunnevi Lehtinen Johansson	Ledamot	15/16			
Nicklas Johansson	Ledamot	16/16			
Kristina Schauman	Ledamot	16/16	4/4		
Victoria Van Camp	Ledamot	16/16			3/3
Jan Åström	Ledamot	10/10		6/6	2/2

<sup>1</sup> Intill årsstämman 2018 var Mikael Hellberg styrelseledamot. Mikael Hellberg var frånvarande vid ett (1) styrelsemöte under 2018. Tobias Auchli och Jan Åström valdes till nya styrelseledamöter vid årsstämman 2018, och styrelsen har hållit tio (10) möten sedan årsstämman.

<sup>2</sup> Intill årsstämman 2018 var Mikael Hellberg ledamot i revisionsutskottet. Mikael Hellberg var inte frånvarande från något möte under denna period. Sedan årsstämman 2018 har revisionsutskottet bestått av Kristina Schauman, Andrea Gisle Joosen och Tobias Auchli och har haft tre (3) möten. Kristina Schuman lämnade revisionsutskottet i november 2018 eftersom hon utsågs till tillförordnad CFO.

<sup>3</sup> Intill årsstämman 2018, bestod ersättningsutskottet av Mikael Hellberg, Michael Kaufmann och Lennart Holm och hade tre (3) möten där samtliga var närvarande. Sedan årsstämman 2018 har ersättningsutskottet som bestått av Jan Åström, Michael Kaufmann och Lennart Holm haft sex (6) möten.

<sup>4</sup> Intill årsstämman 2018, har investeringsutskottet som bestått av Lennart Holm, Michael Kaufmann, Bengt Hammar och Victoria Van Camp haft ett möte där samtliga var närvarande. Sedan årsstämman 2018, har utskottet bestått av Bengt Hammar, Victoria van Camp, Tobias Auchli och Jan Åström och har haft två (2) möten.

terats i styrelsen samt redovisats för valberedningen. Styrelsen utvärderar även fortlöpande verkställande direktörens arbete. Minst en gång per år görs utvärderingen utan dennes närvaro.

### 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.

Utskotten har en beredande och handläggande roll. De frågor som har behandlats vid utskottens möten protokollförs och rapporteras vid nästa styrelsemöte.

### 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, behandla alla viktiga redovisningsfrågor samt övergripande skattefrågor som påverkar kvaliteten på bolagets finansiella rapportering. Med avseende på den finansiella rapporteringen ska särskilt övervakas effektiviteten i bolagets interna kontroll och riskhantering. Revisionsutskottet ska även biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämans beslut om revisorsval och revisorsarvodering.

För att säkerställa att styrelsens och revisionsutskottets behandling sker på ett strukturerat sätt samt för att tillgodose styrelsens informationsbehov rapporterar bolagets revisor vid vissa tillfällen direkt till utskott och styrelse. 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. För perioden fram till och med första november 2018 bestod revisionsutskottet av ledamöterna Kristina Schauman (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Tobias Auchli. I samband med att Kristina Schauman tillträdde som tillförordnad CFO ändrades sammansättningen. Revisionsutskottet består därefter av ledamöterna Andrea Gisle Joosen (ordförande) och Tobias Auchli. En arbetstagarrepresentant närvarar vid revisionsutskottets möten.

#### Arbete under 2018

Under 2018 har utskottet haft fem möten. Utskottet behandlade under året olika redovisningsfrågor, revisionsplan för 2018, företagsövergripande riskhantering (Enterprise risk management), 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 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 Billerud-Korsnäs, 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 samt Lennart Holm.

#### Arbete under 2018

Under 2018 har utskottet haft nio möten. Utskottet behandlade under 2018 ärenden kring utfall bonus för 2017 samt lönerrevision 2019 för koncernledningen. Utskottet har också, tillsammans med styrelsen, beslutat att ändra titlar och bonusmål för koncernledningen för 2019. Utskottet utvärderade även incitamentsprogrammet LTIP och förberedde förslaget för LTIP 2019 som ska presenteras på årsstämman. Vidare behandlade utskottet ersättningsfrågor till nyligen tillträdde medlemmar i koncernledningen och VD. Riktlinjerna för samt utfallet av ersättningen till VD och övriga ledande befattningshavare framgår av not 26.

### 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 2018

Under 2018 har utskottet haft tre möten. Utskottet behandlade under 2018 främst frågor rörande uppföljning av investeringsprojektet i Gruvön, strategisk vedförsörjning och det tillhörande förvärvet av Bergvik Skog Öst, men även bolagets Production Excellence-projekt.

### 8 Revisorer

Bolagets revisorer är utsedda av bolagsstämman. På 2018 års årsstämma valdes revisionsbolaget KPMG AB, med huvudansvarig revisor Ingrid Hornberg Román, till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2019. Ingrid Hornberg Román är för närvarande även revisor i Apoteket, Apotek Produktion och Laboratorier, EQT Partners, Linas matkasse och RISE Research Institute of Sweden.

Revisorns uppdrag innefattar att hålla styrelsen uppdaterad om den årliga revisionens planering, omfattning och innehåll, att granska delårsrapporter samt årsbokslutet 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 företagsledningen, vid ett tillfälle under 2018.

### 9 VD och koncernledning

Bolagets verkställande direktör (VD) utses av styrelsen. Petra Einarsson är bolagets VD. 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 företagsgemensamma 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 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 en gång per vecka för kortare telefonmöte, samt vid behov.

### BillerudKorsnäs Way of Working

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 kallas Way of Working, och förenar organisationen genom gemensamma styrningsprinciper, standarder och utvalda processer.

Way of Working samordnar vår strategi och verksamhet 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 ramen för BillerudKorsnäs Way of Working. Divisionerna implementerar strategier och utvecklar de processer och rutiner som behövs för ett effektivt genomförande av strategin. Status och förbättringar av nyckeltal följs upp och rapporteras till relevanta funktioner inom BillerudKorsnäs. Divisionerna är ansvariga för att implementera obligatoriska standarder, processer och för att följa BillerudKorsnäs Way of Working, i tillämpliga delar.

Koncernfunktionerna är ansvariga för att upprätthålla, utveckla och stötta implementeringen av BillerudKorsnäs Way of Working, med fokus på koncernövergripande frågor och verksamhetsstyrningsfrågor för att stötta BillerudKorsnäs verksamhet.

Servicefunktioner ansvarar för att undersöka synergier och stordriftsfördelar inom utvalda områden och processer. Servicefunktionerna kan vara en del av koncernfunktioner eller divisioner med mandat att agera för hela koncernen.

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

### Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Vid årsstämman 2018 fastställdes riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i koncernen. Av dessa riktlinjer framgår bl a 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 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 utgår baserat på utfall i förhållande till tydligt uppställda mål och ska vara maximerad till en fastställd procentsats av fast årslön. Den maximala procentsatsen är 33,75 procent av den årliga fasta lönen för ledande befattningshavare och maximalt 70 procent för VD. 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 26. Styrelsens förslag till riktlinjer 2019 framgår av avsnittet "Ersättningar i BillerudKorsnäs".

## Ersättningar i BillerudKorsnäs

BillerudKorsnäs strävar efter att attrahera, behålla och utveckla de bästa talangerna genom konkurrenskraftiga ersättningar med tydlig koppling till prestation. BillerudKorsnäs kort- och långsiktiga incitamentsplaner är nära knutna till koncernens strategiska och ekonomiska mål samt utformade för att leverera ett hållbart värde för aktieägarna och därigenom stötta förverkligandet av bolagets strategi.

BillerudKorsnäs har en klar ersättningsfilosofi som grundar sig på principer om en konkurrenskraftig ersättning som bidrar till att attrahera, behålla och utveckla de bästa talangerna. Ersättningsfilosofin ska vara ett stöd för BillerudKorsnäs, koncernens chefer och medarbetare för att förverkliga BillerudKorsnäs vision och affärs mål.

Långa incitamentsprogram och riktlinjer för ersättningar syftar till att stödja BillerudKorsnäs genom att stimulera att medarbetare på nyckelroller känner ett tydligt ägande gällande att koncernens övergripande mål och strategier uppfylls. 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 och ansvarsområde. Översyn av den fasta lönen görs årligen i lönerevisionen

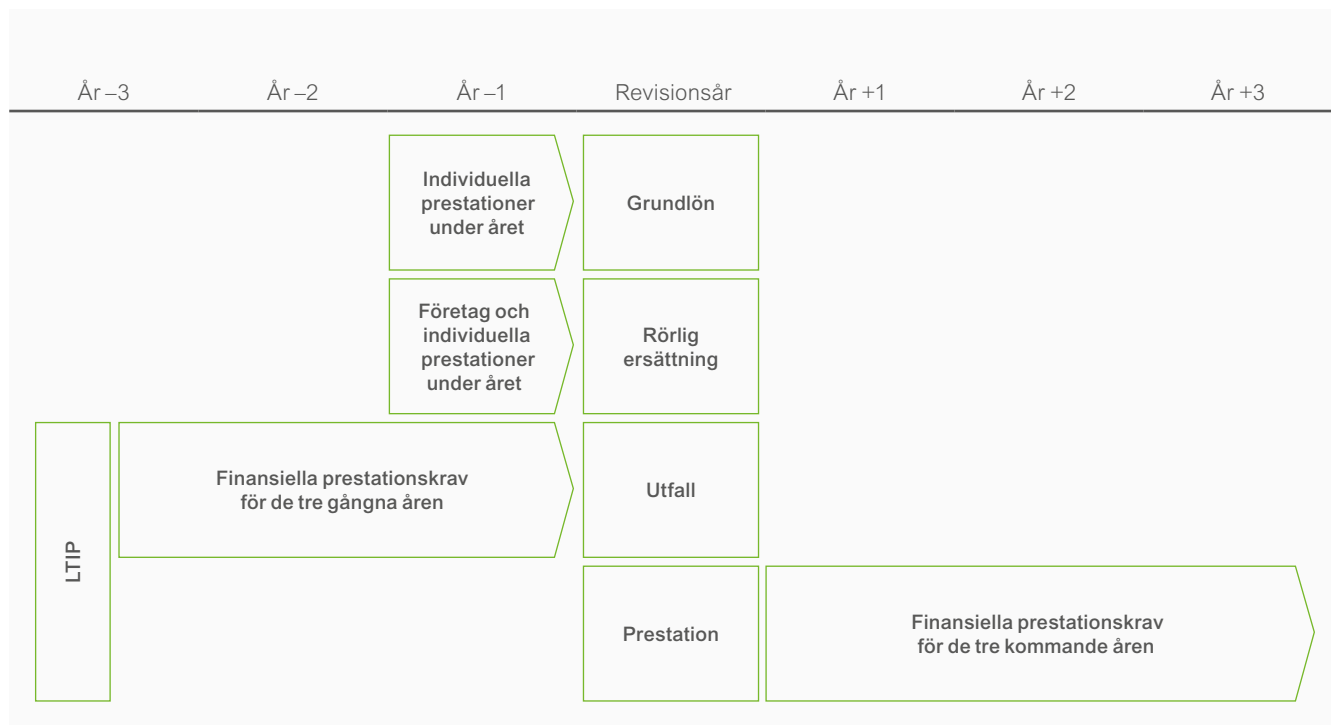
där lönen revideras i enlighet med prestation och relativt löneläge för rollen gentemot extern marknad.

#### Rörlig ersättning

Den rörliga ersättningen utgår baserat på utfall i förhållande till tydligt uppställda mål och är maximerad till en fastställd procentsats av fast årslön. Genom en allmän rörlig ersättning till samtliga medarbetare tydliggör bolaget kopplingen mellan individuell prestation och företagets resultat. Den rörliga ersättningen utgår endast om BillerudKorsnäs-koncernens rörelseresultat är positivt.

#### Långsiktiga aktiebaserade incitamentsprogram (LTIP)

LTIP syftar dels till att stärka BillerudKorsnäs förmåga att behålla de bästa talangerna för nyckelpositioner, dels till att stimulera deltagarna till ökade insatser genom att sammanlänka medarbetares ekonomiska intressen med aktieägarnas. För att delta i programmet krävs en egen investering av BillerudKorsnäsaktier. LTIP löper på tre år och utfallet beror på uppfyllandet av olika finansiella och aktiekursrelaterade prestationskrav.



## Långsiktigt incitamentsprogram (LTIP)

Program	Antal deltagare	Sparaktier	Max tilldelning Billerud- Korsnäs-aktier	Procent av totala antalet aktier/ röster	Uppskattad kostnad (varav soc avg), MSEK	Maximal kostnad (varav soc avg), MSEK	Rörelseresultat 2018 belastas med, MSEK
2016	74	48 571	196 887	0,1%	17 (5)	53 (34)	5
2017	74	47 757	197 028	0,1%	13 (3)	50 (33)	4
2018	76	46 735	197 332	0,1%	14 (5)	43 (30)	3

**Pension**

BillerudKorsnäs erbjuder pensionsförmåner enligt kollektivavtal (dvs ITP1, ITP2 och SAF-LO) samt erbjuder en lösning för medarbetare med fast lön över 10 inkomstbasbelopp i termer av en särskild rådgivning och eventuell chefspensionsplan.

**Övriga förmåner**

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

**Långsiktigt incitamentsprogram (LTIP)**

Årsstämmorna 2010 till 2018 beslutade om införandet av långsiktiga incitamentsprogram (LTIP 2010 till 2018) för BillerudKorsnäs och i samband med det överlåtelse av eget innehav av aktier. Programmet omfattar ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner 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 äger BillerudKorsnäsaktier, så kallade Sparaktier. För LTIP gäller som huvudregel att för varje Sparaktie som deltagarna investerar tilldelas deltagarna vederlagsfritt 1 Matchningsaktierätt och 3 Prestationsaktierätter. För LTIP 2013 till 2018 gäller dock att VD har tilldelats 1 Matchningsaktierätt och 5 Prestationsaktierätter för varje Sparaktie samt vice VD (tom LTIP 2017) och CFO har haft möjlighet att tilldelas 1 Matchningsaktierätt och 4 Prestationsaktierätter för varje Sparaktie de allokerar till programmen.

Under förutsättning att de villkor som satts för respektive program uppfylls berättigar aktierätterna till erhållande av BillerudKorsnäsaktier på sätt som anges i det följande. Tilldelning av BillerudKorsnäsaktier sker vederlagsfritt efter utgången av den treåriga intjänandeperioden för respektive program. För bägge

aktierätterna krävs att deltagaren under intjänandeperioden dels förblir anställd inom BillerudKorsnäs-koncernen, dels ej avyttrar sina Sparaktier dedikerade till aktuellt program. Aktierätterna är personliga och kan ej överlätas eller pantsättas. De ger inga aktieägarrättigheter och ingen justering för utdelning görs. För LTIP 2016, LTIP 2017 och LTIP 2018 gäller även att för hälften (50 procent) av de Matchningsaktierätter som deltagaren tilldelas ska totalavkastningen på BillerudKorsnäsaktien (TSR) under mätperioden överstiga 0 procent för att de ska berättiga till tilldelning av BillerudKorsnäsaktier.

Prestationsaktierätter för LTIP 2016 – LTIP 2018 kräver att följande finansiella prestationskrav uppfylls.

Kraven baseras på;

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

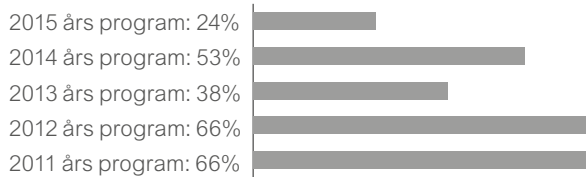
Prestationskraven (a) och (b) utger aktier linjärt mellan miniminivå och maximinivå. LTIP 2017 och LTIP 2018 är även beroende av totalavkastning (TSR).

**Avslutade långsiktiga incitamentsprogram (LTIP 2010, LTIP 2011, LTIP 2012, LTIP 2013, LTIP 2014 och LTIP 2015)**

Årsstämmorna 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 och 2015 beslutade om införandet av långsiktiga incitamentsprogram (LTIP 2010, LTIP 2011, LTIP 2012, LTIP 2013, LTIP 2014, LTIP 2015) för BillerudKorsnäs för perioden 2010–2012, 2011–2013, 2012–2014, 2013–2015, 2014–2016 respektive 2015–2017 och i enlighet med programmen utföll 218 802, 68 472, 162 991, 138 184, 176 099 respektive 79 001 aktier till deltagarna. Andelen nådda prestationsmål för programmet uppgick till 75 procent, 66 procent, 66 procent, 38 procent, 53 procent respektive 24 procent. Utspädningen vad gäller utestående aktier blev mindre än 0,1 procent per program. Programmens totala kostnad har kostnadsförts löpande 2010–2018.

**Historik, avslutade långsiktigt incitamentsprogram**

% av fastställda prestationskriterier

**Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare 2019**

Styrelsen föreslår att årsstämman 2019 beslutar att anta följande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i koncernen (VD och övriga medlemmar av koncernledningen).

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 koncernledningen 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 för medlemmar av koncernledningen utgår baserat på utfall i förhållande till tydligt uppställda mål och ska vara maximerad till en fastställd procentsats av fast årslön och kan variera mellan 30 procent och 70 procent. Dock ska rörlig ersättning endast utgå under förutsättning av att Billerud-

Korsnäs-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 hänvisas till bolagets årsredovisning och information på hemsidan.

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 medlemmar i koncernledningen beslutas av VD, efter godkännande av ersättningsutskottet.

Stämموvalda styrelseledamöter 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 frångå från dessa riktlinjer om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Se not 26 för 2018 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 internkontrollprinciperna framtagna av Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO). Principerna består av följande fem komponenter:

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

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

#### 1 Kontrollmiljö

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

För styrelsen, VD och alla BillerudKorsnäs affärsområden 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 Finanspolicy. 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 för 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.

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 pro-





cesser 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 från arbetet ingår i den interna kontrollfunktionens årliga avrapportering till revisionsutskottet som i sin tur rapporterar till styrelsen, varigenom den interna kontrollfunktionen utgör ett viktigt verktyg i styrelsens uppföljning av den interna kontrollen i samband med 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 35.

Under 2018 har en ny grupp - Corporate Assurance – bildats. I Corporate Assurance ingår bl a internkontrollfunktionen. Corporate Assurances 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. Bildandet av Corporate Assurance är en del i den omorganisation och förändring av styrmodell som genomförts under 2018 – BillerudKorsnäs Way of Working (Se även Bolagsstyrningsrapport).

Som en del i BillerudKorsnäs Way of Working har det s k Governance, Risk and Compliance council (GRC Rådet) bildats. GRC Rådet har till uppgift att verka vägledande och besluta i koncernövergripande frågor relaterade till Governance, Risk och Compliance.

#### 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 har arbetet fortlöpt med att utveckla koncernens policyramverk i syfte att säkerställa fullständighet samt enhetlighet kring utformning, ägarskap och ansvar för uppdateringar. Ett genomgående arbete att uppdatera policys har genomförts. Styrelsen har antagit sju stycken nya policier vilka kommer att börja implementeras i början av 2019. Även uppdatering av direktiv har inletts och kommer fortgå under 2019.

För att erhålla väsentlig information från medarbetarna finns det såväl formella som informella informationskanaler till koncernledningen och styrelsen. Exempelvis har BillerudKorsnäs en whistleblowerfunktion genom vilken anställda kan rapportera misstänkta oegentligheter anonymt. Whistleblowerfunktionen, har uppdaterats under året för att vara tillgänglig även för externa målgrupper såsom kunder och leverantörer; samt inkludera möjligheten till en anonym dialog mellan den som rapporterar och den som tar emot rapporter. Kanalen kallas "The Speak-Up Line".

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

#### 5 Uppföljning

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 kontrollfunktionen. 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. Med hänsyn till den interna kontrollens organisation och de uppföljningar som sker genom funktionerna inom Corporate Assurance samt genom ekonomi och controllerorganisationen, har styrelsen bedömt att behovet av en separat internrevision eller granskningsfunktion för närvarande inte föreligger. Frågan om en separat internrevisionsfunktion prövas årligen.



Kristina Schauman

Christopher Casselblad

Ulf Eliasson

Paulina Ekvall

Petra Einarsson

## Koncernledning

### Petra Einarsson

*President & Chief Executive Officer*

*Utbildning:* Civilekonom, Uppsala Universitet.

*Anställd år:* 2017

*Född:* 1967

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i SSAB och Svenskt Näringsliv.

*Bakgrund:* VD för Sandvik Materials Technology, Styrelseordförande i Industrierbetsgivarna.

*Aktieinnehav:* 13 000

### 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:* 8 825

### Helene Biström

*Executive Vice President Division Paper*

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

*Anställd år:* 2019

*Född:* 1962

*Andra uppdrag:* –

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

*Aktieinnehav:* –

### Christopher Casselblad

*Executive Vice President Communication and Sustainability*

*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:* 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:* 3 000



Helene Biström

Mikael Andersson

Magnus Wikström

Andreas Mattsson

Anders Lundin

#### 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>:* 4 893

#### Anders Lundin

*Executive Vice President Division Solutions*

*Utbildning:* Civilekonom, Lunds universitet.

*Anställd år:* 2015

*Född:* 1960

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i ExoXPac A/S

*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>:* 4 111

#### 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>:* 3 565

#### Kristina Schauman

*T.F. Executive Vice President &*

*Chief Financial Officer*

*Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

*Anställd år:* 2018

*Född:* 1965

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i ÄF AB, Orexo AB, Coor Service Management AB, Ellos Group Holding AB, BEWiSynbra Group AB och Nordic Entertainment Group AB.

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

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

#### 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 EcoXpac A/S.

*Bakgrund:* CTO BillerudKorsnäs AB, Teknisk Direktör Billerud AB, R&D Director Korsnäs AB, Projektområdeschef STF1.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 8 887

<sup>1</sup> Egna och närståendes aktier per den 15 februari 2019.



Bo Knöös

Gunnevi Lehtinen Johansson

Victoria van Camp

Jan Åström

Lennart Holm

Michael M.F. Kaufmann

## Styrelse

### Lennart Holm

Styrelseordförande sedan 2014, styrelseledamot sedan 2012, ledamot i ersättningsutskottet

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

*Född:* 1960

*Andra uppdrag:* styrelseordförande i Axolot Solutions AB, Hamnkrogen i Helsingborg Holding AB, Nexam Chemical Holding AB och Wellbo Group AB. Styrelseledamot i Holm och Gross Holding AB, Polygiene AB och Preventic Group AB.

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

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

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

### Michael M.F. Kaufmann

Styrelseledamot sedan 2005, vice styrelseordförande, ledamot i ersättningsutskottet

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

*Född:* 1948

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

Fortwirtschaftsverwaltung GmbH, MIKA Classic Cars GmbH och MIKA Privatstiftung.

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

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 17 250

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

### Tobias Auchli

Styrelseledamot sedan 2018, ledamot i revisionsutskottet och investeringsutskottet

*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.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* –

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

### Andrea Gisle Joosen

Styrelseledamot sedan 2015, ordförande i revisionsutskottet

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

*Född:* 1964

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

*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 Teknismagasinet AB, Styrelseledamot i Mr Green & Co AB.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 2 350

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

### Bengt Hammar

Styrelseledamot sedan 2014, ordförande i investeringsutskottet

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

*Född:* 1951

*Andra uppdrag:* Director och senior adviser Pöyry Capital Ltd.

*Bakgrund:* Managing Director, Head of Global Forest Products & Packaging på Barclays De Zoete Wedd Ltd. Executive Director, Head of European Forest Products & Packaging på Morgan Stanley & Co. Int.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 2 000

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



Andrea Gisle Joosen Gunnevi Lehtinen Johansson Bengt Hammar Kristina Schauman Nicklas Johansson Tobias Auchli

#### Kristina Schauman

Styrelseledamot sedan 2014

*Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

*Född:* 1965

*Andra uppdrag:* Tillförordnad CFO i Billerud-Korsnäs AB, Styrelseledamot i ÅF AB, Orexo AB, Coor Service Management AB, Ellos Group Holding AB, BEWiSynbra Group AB och Nordic Entertainment Group AB.

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

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

*Beroende/oberoende:* Inte oberoende av bolaget och ledningen (tillförordnad CFO i bolaget), oberoende av bolagets större ägare

#### Victoria van Camp

Styrelseledamot sedan 2017, ledamot i investeringsutskottet

*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. Director of Industrial Market Technology & Solutions, Director of Product Innovation Lubrication BU och flera andra befattningar inom SKF Group.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 400

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

#### Jan Åström

Styrelseledamot sedan 2018, ordförande i ersättningsutskottet, ledamot i investeringsutskottet

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

*Född:* 1956

*Andra uppdrag:* 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.

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 111

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

#### Nicklas Johansson

Styrelseledamot sedan 2017, arbetstagarrepresentant i Pappers

*Född:* 1968

*Andra uppdrag:* Ordförande i Pappers avd 165.

*Bakgrund:* –

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* –

#### Gunnevi Lehtinen Johansson

Styrelseledamot sedan 2016, adjungerad i revisionsutskottet, arbetstagarrepresentant PTK

*Utbildning:* Kemistudier vid Åbo Akademi.

*Född:* 1969

*Andra uppdrag:* Produktionscontroller inom BillerudKorsnäs, vice förbundsordförande i Junis.

*Bakgrund:* –

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* 450

#### Ulrika Gustafsson

Styrelsesuppleant sedan 2016, arbetstagarrepresentant PTK

*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:* –

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* –

#### Bo Knöös

Styrelsesuppleant sedan 2017, arbetstagarrepresentant Pappers

*Född:* 1964

*Andra uppdrag:* Ordförande Pappers Avd 96.

*Bakgrund:* –

*Aktieinnehav<sup>1</sup>:* –

<sup>1</sup> Egna och närståendes aktier per den 15 februari 2019.