

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BillerudKorsnäs AB (publ) med organisationsnummer 556025-5001 avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2020.

Föregående års siffror inom parentes.

Verksamhet

BillerudKorsnäs erbjuder förpackningsmaterial tillverkade av naturliga cellulosafiber och innovativa förpackningslösningar. Vi är en ledande kartong- och pappersproducent som skapar värde genom vår djupa kunskap om material och optimalt utformade förpackningar. Förpackningsmarknaden visar en fortsatt positiv långsiktig utveckling drivet av ökat hållbarhetsmedvetande, urbanisering och nya affärsm modeller baserade på digitalisering och logistik. 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 koncernens etablering på övriga marknader fortsätter, bland annat i Asien.

Till följd av en omorganisation den 1 augusti 2020, ändrade BillerudKorsnäs sina rörelsesegment. Koncernen har tre rörelsesegment: Produktområde Board, Produktområde Paper samt Solutions & Övrigt.

Produktområdet Board inkluderar tillverkning och försäljning av vätskekartong, förpackningskartong samt containerboard, som främst används till förpackningar för flytande livsmedel, konsumentprodukter samt ömtåliga industriprodukter och livsmedel.

Produktområdet Paper omfattar tillverkning och försäljning av säck- och kraftpapper av premiumkvalitet, inklusive FibreForm®, till utvalda industri- och konsumentsegment, samt tillverkning och försäljning av massa.

Solutions & Övrigt omfattar tjänsteerbjudandet under Managed Packaging, som hjälper globala varumärkesägare att ta kontroll över sina förpackningsbehov i Asien. Det omfattar även Wood Supply, Scandifibre Logistics AB, uthyrningsverksamhet, vilande företag, koncernövergripande funktioner, koncernelimineringar, resultat från andelar i intressebolag samt resultat från säkring av koncernens nettovalutaflöden och omvärdering av kundfordringar och betalningar från kunder.

Försäljningsvolym per rörelsesegment

Kton	2020	2019
Produktområde Board	1 842	1 665
Produktområde Paper	946	1 007
Totalt	2 788	2 672

Nettoomsättning per rörelsesegment

MSEK	2020	2019
Produktområde Board	13 600	12 861
Produktområde Paper	7 576	8 888
Solutions & Övrigt	2 750	2 854
Valutasäkring m m	-42	-158
Totalt	23 884	24 445

Nettoomsättning per geografisk marknad

MSEK	2020	2019
Sverige	3 724	2 810
Tyskland	2 877	3 207
Kina	2 500	2 614
Italien	1 598	1 739
Storbritannien	1 213	1 492
Spanien	1 264	1 388
Frankrike	1 047	1 145
Övriga Europa	4 992	4 924
Övriga världen	4 669	5 126
Totalt	23 884	24 445

Effekter av covid-19

Under covid-19-pandemin har BillerudKorsnäs drivit sin verksamhet utan några större störningar. Förebyggande åtgärder har vidtagits för

att skydda medarbetarnas hälsa, säkerställa leveranser och stötta kunderna samt utarbeta beredskapsplaner med avseende på kritiska resurser. Vissa utmaningar inom utgående logistik har förekommit, men de har övervunnits på ett tillfredsställande sätt. De ekonomiska effekterna av covid-19 har för BillerudKorsnäs främst varit kopplade till lägre efterfrågan och en nedgång i marknadspriserna inom vissa segment samt fördröjda underhållsstopp. Kreditförlusterna har inte ökat.

Covid-19 har påverkat efterfrågan på fiberbaserade produkter beroende på slutmarknad. Lägre efterfrågan har märkts när det gäller produkter inom industrisegmenten men även konsumentsegment som livsmedelsservice, bärkassar för klädbutiker samt medicin- och hygienprodukter. Efterfrågan på förpackningslösningar från återförsäljare av kläder och skor har också minskat. För konsumentsegmenten, däribland dagligvaruhandel och gör-det-självt, har covid-19 haft en neutral till positiv effekt.

På grund av covid-19 sköts de underhållsstopp som planerats till första halvåret upp till andra halvåret. Eftersom omplaneringen av underhållet i Gruvön skedde med så kort framförhållning orsakade det en negativ effekt på resultatet om cirka MSEK 40 under första kvartalet. Åtgärden bedömdes också innebära en ökad negativ upprampningseffekt för KM7 under 2020 om MSEK 100. Senareläggningen av underhållsstoppen i Gävle, Skärblacka och Jakobstad resulterade i en negativ effekt på MSEK 20 under andra halvåret.

För ytterligare information om covid-19, se Riskhantering och känslighetsanalys på sidan 63.

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 2020 minskade med 2%, främst på grund av lägre marknadspriser inom produktområde Paper, medan försäljningsvolymerna ökade med 4%. Valutakursutvecklingen hade ingen väsentlig inverkan på nettoomsättningen. Nettoomsättningen ökade i produktområdet Board och minskade i produktområdet Paper.

EBITDA minskade till MSEK 2 712 (2 830), främst på grund av lägre marknadspriser, vilket delvis uppvägdes av lägre råvarukostnader, högre volymer och kostnadsbesparingar. Justerat EBITDA, exklusive jämförelsestörande poster om MSEK 9 (-1), minskade till MSEK 2 703 (2 831). Det gav en EBITDA-marginal och en justerad EBITDA-marginal på 11% (12). Se not 6 för information om jämförelsestörande poster.

Finansnettot uppgick till MSEK -95 (179). Det positiva beloppet under 2019 var relaterat till en utdelning från Bergvik Skog AB om MSEK 352. Resultat före skatt uppgick till MSEK 679 (1 265) och beräknad skatt till MSEK -3 (-254). Årets resultat uppgick till MSEK 660 (6 720) och avkastningen på eget kapital var 3% (41). Under 2019 inkluderade nettoresultatet ett resultat från avvecklad verksamhet om MSEK 5 709, vilket främst avsåg försäljningen av majoritetsandelen i Bergvik Skog Öst.

Avkastningen på sysselsatt kapital var 3% (4) och den var densamma efter justering för jämförelsestörande poster.

För 2020 föreslår styrelsen en utdelning om SEK 4,30 (4,30) per aktie. Den föreslagna utdelningen motsvarar cirka 135% av koncernens nettoresultat.

Händelser 2020

I mars och april beslutades att underhållsstoppen i Gruvön, Gävle, Skårblacka och Jakobstad skulle skjutas upp till andra halvåret, på grund av covid-19. De ändrade planerna för underhållsstoppet i Gruvön hade en negativ finansiell effekt om cirka MSEK 40 under första kvartalet och fick återverkningar för KM7 med en uppskattad negativ effekt om cirka MSEK 100. De uppskjutna underhållsstoppen i Gävle, Skårblacka och Jakobstad hade en negativ ekonomisk effekt om cirka MSEK 20 under andra halvåret.

Den 25 mars meddelade BillerudKorsnäs att styrelsen beslutat att dra tillbaka den tidigare föreslagna extrautdelningen, hänförlig till räkenskapsåret 2019. Styrelsens förslag om en ordinarie utdelning på SEK 4,30 per aktie kvarstod. Förutsatt att osäkerheten minskat och förutsägbarheten på marknaden förbättrats avsåg styrelsen att kalla aktieägarna till en extra bolagsstämma senare under 2020 för att besluta om en extra utdelning.

På årsstämman den 5 maj valdes Jan Svensson till ny styrelseledamot. Styrelseledamöterna Tobias Auchli, Andrea Gisle Joosen, Bengt Hammar, Michael M.F. Kaufmann, Kristina Schauman, Victoria Van Camp och Jan Åström omvaldes. Årsstämman valde Jan Åström till styrelseordförande och Michael M.F. Kaufmann till vice ordförande i styrelsen.

I maj tillkännagav BillerudKorsnäs att man ingått en överenskomst med UPM som innebär att leveransavtalet för pappersmassa, ånga och el till produktionen i BillerudKorsnäs bruk i Jakobstad förlängs. Det nya avtalet baseras på marknadsvillkor och gäller från och med juni 2020. Som en del av avtalet skulle BillerudKorsnäs betala en ersättning på MEUR 15 till UPM och en avsättning på MSEK 160 gjordes därför under andra kvartalet.

I juni tillkännagavs att en förenklad organisationsstruktur skulle införas för att skapa förutsättningar för ökad effektivitet. Den nya organisationen med tre funktionsområden: Wood Supply, Operations och Commercial, introducerades den 1 augusti. Som en följd av den nya organisationen reducerades koncernledningen och Mikael Andersson, EVP Division Board och Magnus Wikström, EVP Innovation, lämnade bolaget.

I juni kommunicerade BillerudKorsnäs om lanseringen av Pure Performance, en White Top Kraftliner, som kombinerar hög hållfasthet, utmärkt tryckbarhet och renhet i ett och samma material. Pure Performance erbjuder materialreduktion tack vare sin treskiktskonstruktion. Det var en av de första produkterna producerade av kartongmaskinen KM7 i Gruvön och mottogs väl av kunderna.

Den 3 juli meddelade BillerudKorsnäs att man bytt redovisningsmetod för värdering av skogsmarkstillgångar. Man genomförde en

värdering av cirka 36 000 hektar skogstillgångar, varav cirka 18 000 hektar produktiv skogsmark. Skogsmarken värderas nu till verkligt värde, se not 14 för mer information.

Den 17 juli tillkännagavs att Christoph Michalski hade utsetts till VD och koncernchef för BillerudKorsnäs med tillträde den 1 november 2020. Christoph Michalski hade sedan 2015 varit VD för Vinda International Holding, en ledande asiatisk producent av innovativa och högkvalitativa mjukpappers- och hygienprodukter som är noterad på Hongkongbörsen. Dessförinnan innehade han ett antal ledande befattningar i SCA-koncernen, Unilever och Fonterra.

I september lanserade BillerudKorsnäs en återvinningsbar flow wrap, en ny fiberförpackningslösning för snabbbrörliga konsumentprodukter. Lösningen möjliggör övergång från konventionell plast till papper och uppfyller de medelhöga till höga barriärkraven för chokladkakor, konfektyr- och bageriprodukter. BillerudKorsnäs återvinningsbara flow wrap kan installeras på befintliga och nya flow wrap-maskiner.

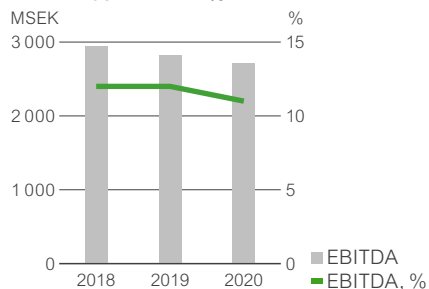
Styrelsen beslutade den 10 september att inte lämna förslag om extra utdelning för 2019 efter bedömningen att osäkerheten fortfarande var stor och att förutsägbarheten på marknaden fortfarande var begränsad.

Den 1 oktober implementerade BillerudKorsnäs en ny rapporteringsstruktur som en följd av organisationsförändringar tidigare under året. De tre rörelsesegmenten är produktområde Board, produktområde Paper samt Solutions & Övrigt. Alla jämförelsetal för 2019 och 2020 i denna årsredovisning har räknats om enligt den nya organisationen.

Den 1 november tillträdde Christoph Michalski tjänsten som VD och koncernchef för BillerudKorsnäs. Lennart Holm, som var tillförordnad VD och koncernchef från 5 november 2019 till 31 oktober 2020 och styrelseledamot 2012-2020, varav styrelseordförande 2014-2019, stannade kvar i företaget fram till slutet av 2020.

I december avtalade dotterbolaget BillerudKorsnäs Venture om att avyttra sin ägarandel om 10,1% i BioBag till Novamont. Avyttringen slutfördes i januari 2021 och påverkar inte resultatet 2021.

EBITDA och EBITDA %



Sammanfattning

	2020	2019 ¹
Nettoomsättning, MSEK	23 884	24 445
Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA), MSEK	2 712	2 830
Bruttomarginal (EBITDA), %	11%	12%
Rörelseresultat, MSEK	774	1 086
Rörelsemarginal, %	3 %	4 %
Avkastning på sysselsatt kapital, %	3 %	4 %
Resultat före skatt, MSEK	679	1 265
Nettoresultat, MSEK	660	6 720
Resultat per aktie, SEK	3,19	32,50

¹ Under 2019 påverkades nettoresultatet och resultatet per aktie av resultatet om MSEK 5 709 från avvecklad verksamhet, främst hänförligt till avyttringen av en majoritetsandel i Bergvik Skog Öst.

EBITDA och EBITDA-marginal per rörelsesegment

	2020		2019	
	MSEK	%	MSEK	%
Produktområde Board	1 855	14	1 771	14
Produktområde Paper	1 035	14	1 400	16
Solutions & Övrigt	-136		-182	
Valutasäkring m m	-42		-159	
Totalt	2 712	11	2 830	12

För kvartalsdata se sidorna 125–126.

Rörelsesegment

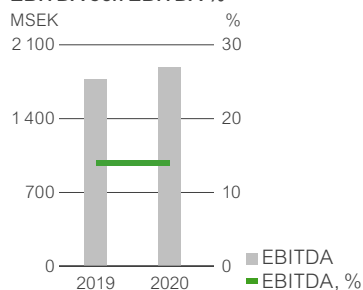
BillerdKorsnäs resultat rapporteras i tre rörelsesegment i enlighet med IFRS 8: Produktområde Board, produktområde Paper, Solutions & Övrigt. Se Väsentliga redovisningsprinciper från sidan 78.

Produktområde Board

Nettoomsättningen ökade med 6% jämfört med 2019. Ökningen berodde främst på högre volymer av kartong och containerboard.

EBITDA ökade med 5% till MSEK 1 855 (1 771). Förbättringen berodde främst på lägre kostnader och en förbättrad utveckling för den nya kartongmaskinen i Gruvön. Rörelseresultatet uppgick till MSEK 516 (662).

EBITDA och EBITDA %



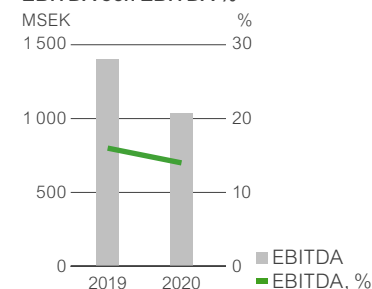
MSEK	2020	2019
Nettoomsättning	13 600	12 861
Rörelsens kostnader, netto	-11 745	-11 090
EBITDA	1 855	1 771
EBITDA, %	14%	14%
Av- och nedskrivningar	1 339	1 109
Rörelseresultat	516	662
Rörelsemarginal	4 %	5 %
ROCE, %	3 %	4 %
Försäljningsvolymer, kton	1 842	1 665

Produktområde Paper

Nettoomsättningen minskade med 15% jämfört med 2019. Minskningen berodde främst på lägre marknadspriser.

EBITDA minskade med 26% till MSEK 1 035 (1 400). Lägre marknadspriser uppvägdes endast delvis av lägre kostnader för råvara och kostnadsbesparingar. Rörelseresultatet uppgick till MSEK 558 (885).

EBITDA och EBITDA %



MSEK	2020	2019
Nettoomsättning	7 576	8 888
Rörelsens kostnader, netto	-6 541	-7 488
EBITDA	1 035	1 400
EBITDA, %	14%	16%
Av- och nedskrivningar	477	515
Rörelseresultat	558	885
Rörelsemarginal	7%	10%
ROCE, %	10%	16%
Försäljningsvolymer, kton	946	1 007

Solutions & Övrigt (inkl. valutasäkring)

Nettoomsättningen var nästan oförändrad och uppgick till MSEK 2 708 (2 696).

EBITDA förbättrades och uppgick till MSEK –178 (–341). Resultatet påverkades positivt av förbättrat resultat från valutasäkring och högre resultat från intressebolag. Rörelseresultatet uppgick till MSEK –300 (–461).

Solutions & Övrigt (inkl. valutasäkring)

MSEK	2020	2019
Nettoomsättning	2 708	2 696
Rörelsens kostnader, netto	–2 886	–3 037
EBITDA	–178	–341
Av- och nedskrivningar	–122	–120
Rörelseresultat	–300	–461

Marknadsutveckling

Värdet av den globala förpackningsmarknaden förväntas öka med cirka 3% per år. BillerudKorsnäs har en stark position inom attraktiva segment. Under 2020 var marknadsvillkoren utmanande inom flera segment. Efterfrågan påverkades av covid-19, främst inom produktområde Paper samt Managed Packaging, medan marknadsvillkoren för de flesta segment i produktområde Board var stabila. Förpackningar för livsmedel och mejeriprodukter är ett relativt motståndskraftigt marknadssegment som står för nästan en tredjedel av det globala förpackningsbehovet.

Säkerhet och produktionsstabilitet

Under 2020 har flera initiativ genomförts i alla produktionsanläggningar med målet att öka säkerheten för alla som arbetar på BillerudKorsnäs. Initiativen innefattade standarder och regler för ökad säkerhet och även en förändring av vår kultur. Antalet frånvaroolyckor per miljon arbetade timmar (LTIFR) uppgick till 6,1 (7,3).

Våra initiativ för ökad produktionsstabilitet fortsatte och vi genomförde liknande aktiviteter som inom säkerhet. Initiativen innefattar uppgradering av standarder, samarbete med leverantörer för att öka det förebyggande underhållet och vidareutveckling av medarbetarna. Koncernens OEE (overall equipment efficiency) var något högre 2020 jämfört med föregående år.

Tillväxt

Tillväxten, vilken mäts som ökningen i nettoomsättning justerat för tillägg och avdrag med belopp motsvarande förvärvat eller avyttrat verksamhets nettoomsättning, uppgick till –2% 2020.

MSEK	2020	2019
Nettoomsättning	23 884	24 445
Paper Bottle Co A/S (exoXpac A/S), förvärvat den 29 mars och avyttrat den 9 juli 2019	–	–4
Nettoomsättning jämförbara enheter	23 884	24 441

Investeringar och sysselsatt kapital

Operativa investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till MSEK 1 250 (2 868).

Under 2020 fokuserades investeringarna på att uppnå en stabilare och säkrare produktion.

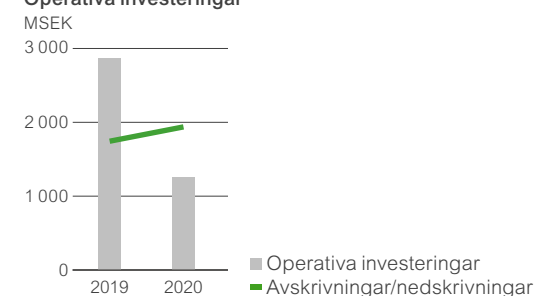
Den totala investeringen avseende den nya kartongmaskinen i Gruvön, KM7, uppgick till cirka MSEK 7 950 under perioden 2016–2020. Det totala investeringsbeloppet inkluderar ett avdrag om cirka MSEK 200, hänförligt till innehållna betalningar till en leverantör i projektet. Leverantören har framställt anspråk gentemot BillerudKorsnäs för de innehållna betalningarna. BillerudKorsnäs har framställt anspråk gentemot leverantören som överstiger de innehållna betalningarna. Tvisten kommer att prövas i en rättsprocess.

BillerudKorsnäs sysselsatta kapital var per den 31 december 2020 MSEK 24 667 (24 938). Avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE) för den senaste tolv månadersperioden uppgick till 3% (4), och var densamma om justerat rörelseresultat användes i beräkningen.

Avkastningen på eget kapital var 3% (41). Avkastningen på eget kapital för 2019 påverkades av försäljningen av Bergvik Skog Öst.

Rörelsekapitalet under fjärde kvartalet i förhållande till nettoomsättningen uppgick till 11% (8).

Operativa investeringar



Kassaflöde och finansiell ställning

Kassaflödesanalys i sammandrag

MSEK	2020	2019
Rörelseöverskott m m	2 406	2 674
Rörelsekapitalförändring m m	–53	–463
Finansnetto, skatter m m	–22	108
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 331	2 319
Operativa investeringar	–1 250	–2 868
Operativt kassaflöde efter operativa investeringar	1 081	–549

Det operativa kassaflödet efter operativa investeringar uppgick till MSEK 1 081 (–549). Det ökade kassaflödet berodde främst på en normaliserad investerings- och rörelsekapitalnivå efter KM7-projektet.

Räntebärande nettoskuld uppgick den 31 december 2020 till MSEK 5 373 (5 476). Koncernens räntebärande nettoskuld i förhållande till EBITDA var i slutet av året på 2,0 (1,9) och kvoten var densamma om justerad EBITDA användes i beräkningen.

Finansiering

Räntebärande lån uppgick till MSEK 7 325 (7 842) den 31 december 2020. Av de räntebärande lånen uppgick obligationslån till MSEK 5 900 (6 300), företagscertifikat till MSEK 0 (0) och övriga räntebärande skulder till MSEK 1 425 (1 542). Av obligationslånen löper 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 utnyttjad vid årsskiftet.

Kapitalstruktur i sammandrag

31 december	2020	2019
Sysselsatt kapital, MSEK	24 667	24 938
Finansiering:		
Räntebärande nettoskuld, MSEK	5 373	5 476
Räntebärande nettoskuld/EBITDA, ggr	2,0	1,9
Eget kapital, MSEK	19 294	19 462
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,28	0,28

Valutasäkring

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

Valutasäkringen gav sammanlagt en resultateffekt på MSEK 113 (–231) för 2020 (jämfört med om ingen valutasäkring skulle ha ägt rum).

BillerudKorsnäs utestående valutakontrakt per den 31 december 2020 hade ett marknadsvärde på MSEK 284, varav MSEK 63, är den del som motsvaras av kundfordringar som har påverkat resultatet 2020. Övriga kontrakt hade ett marknadsvärde på MSEK 221.

Den säkrade andelen av flödet samt de säkrade kurserna för EUR, USD och GBP per den 31 december 2020 anges i tabellen nedan.

Säkrad andel av valutaflödet för EUR, USD och GBP samt valutakurser mot SEK¹

Valuta	Kv1–21	Kv2–21	Kv3–21	Kv4–21	Kv1–22	Totalt 15 mån
Andel av nettoflödet	89%	83%	85%	70%	8%	67%
Kurs	10,66	10,80	10,68	10,42	10,46	10,64
Andel av nettoflödet	78%	70%	52%	15%	–	43%
Kurs	9,35	9,71	9,32	9,02	–	9,44
Andel av nettoflödet	33%	–	–	–	–	7%
Kurs	11,17	–	–	–	–	11,17
Valutakontraktens marknadsvärde ¹	85	104	67	26	2	284

¹ Den 31 december 2020.

Skattesituation

BillerudKorsnäs effektiva skattesats bedöms normalt uppgå till 20–22%. Skattekostnaden för 2020 uppgick till MSEK 3 (254), motsvarande en skattesats på 0% (20). Den låga effektiva skattesatsen

Underhållsstopp

Produktionsenhet	Stoppkostnad 2020		Uppskattad stoppkostnad		Beräknad fördelning av stoppkostnad		Planerade datum för underhållsstopp		
	MSEK	MSEK	Board	Paper	2021	2020	2019		
Gävle	167	~165	~94%	~6%	Kv 3	Kv 3	Kv 2		
Gruvön	164	~170	~92%	~8%	Kv 2	Kv 3	Kv 3		
Frövi	138	~115	100%		Kv 4	Kv 4	Kv 4		
Skärblacka	134	~120	~12%	~88%	Kv 2	Kv 4	Kv 2		
Karlsborg	68	~60		100%	Kv 3	Kv 3	Kv 3		
Jakobstad	14	~15		100%	–	Kv 4	–		
Rockhammar	9	~15	100%		Kv 4	Kv 4	Kv 4		
Totalt	694	~660							

Underhållsstopp i Beetham har en obetydlig effekt på BillerudKorsnäs resultat.

berodde främst på ytterligare redovisning av en uppskjuten skattefordran i Finland och omvärdering av uppskjutna skatteskulder, främst till följd av sänkt skattesats i Sverige. Skattesatsen i Sverige var 21,4% under 2020 och kommer att sänkas till 20,6% under 2021.

Miljö- och tillståndsfrågor

BillerudKorsnäs har enligt miljölagstiftningen sex tillståndspliktiga verksamheter i Sverige, en i Finland och en i Storbritannien. Tillstånden avser främst tillverkning av pappersmassa och papper samt i förekommande fall drift av deponier och hamnverksamhet.

BillerudKorsnäs har alla erforderliga myndigheters tillstånd som krävs för att bedriva verksamhet med de volymer som producerats under 2020. 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 för 2020. Allokeringen för den åttaårsperiod som inleds 2021 var inte avslutad i slutet av 2020.

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 26–42, 63–67, 114–121 samt GRI Appendix tillgängligt på <https://www.billerudkorsnas.se/Hallbarhet/>. Rapporten är upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI Standards – Core option.

Produkt- och processutveckling

Kostnaderna för produkt- och processutveckling, till den del som avser forskningsaktiviteter, belastar resultatet det år de uppkommer. Under 2020 motsvarade sådana kostnader cirka 0,5% (0,5) av BillerudKorsnäs rörelsekostnader.

Säsongs effekter

BillerudKorsnäs verksamhet uppvisar relativt begränsade säsongs svängningar. 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.

Aktiestruktur

Aktiekapitalet uppgick per den 31 december 2020 till SEK 1 537 642 792, fördelat på 208 219 834 aktier. Antalet aktier på marknaden uppgick till 206 831 912.

Under 2020 överlät BillerudKorsnäs 42 140 aktier enligt det långsiktiga incitamentsprogrammet som beslutades av årsstämman 2017. Inga aktier återköptes under året.

Den 31 december 2020 uppgick BillerudKorsnäs innehav av egna aktier till 1 387 922, vilket är en minskning med 42 140 aktier jämfört med 31 december 2019. Dessa återköpta aktier innehas som säkring av villkorade rättigheter i det långsiktiga incitamentsprogrammet.

Aktiefördelning

31 december	2020
Registrerat antal aktier vid årets början	208 219 834
Återköpta aktier i eget förvar	-1 387 922
Aktier på marknaden	206 831 912

BillerudKorsnäs aktier

Aktiekapitalet i BillerudKorsnäs AB är uppdelat på 208 219 834 stamaktier varav 1 387 922 aktier ägs av BillerudKorsnäs AB. Varje aktie har en röst vid beslut på årsstämman. Lag eller bolagsordning innehåller inga begränsningar i aktiernas överlåtbarhet.

De två största aktieägarna var i slutet av 2020 Frapag Beteiligungsholding AG och AMF Försäkring och Fonder. Frapag Beteiligungsholding AG ägde 25 000 000 aktier, motsvarande 12,1% av aktierna på marknaden den 31 december 2020. Samtidigt ägde AMF Försäkring och Fonder 21 383 794 aktier, vilket motsvarar 10,3% av aktierna

på marknaden. Ingen ytterligare ägare innehade 10% eller mer av antalet aktier per den 31 december 2020. 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 på årsstämman. 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 2020 var MSEK -129 (-321). Rörelseresultatet innefattar effekter av säkringskontrakt och omvärderingar av kundfordringar.

Moderbolaget kurssäkrar såväl moderbolagets som koncernens nettoflöden av valutor. I moderbolagets resultat ingår resultatet av dessa säkringsåtgärder. Detta resultat uppgick för 2020 till MSEK 113 (-231).

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

Medelantalet anställda per den 31 december 2020 var 135 (132). Kassa och bank samt kortfristiga placeringar uppgick till MSEK 2 836 (3 260).

Riskhantering i moderbolaget

För beskrivningen av koncernens riskhantering hänvisas till avsnittet "Riskhantering och känslighetsanalys". Beskrivningen gäller i tillämpliga delar såväl koncernen som moderbolaget. 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 inkas-

seras av moderbolaget. Risken för eventuella kundförluster kvarstår dock hos fakturerande bolag. Av den totala avsättningen i koncernen för osäkra kundfordringar 2020 avsåg MSEK 0 (0) moderbolaget.

Valutaexponering

Samtliga valutaterminkontrakt 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 terminkontrakt. Detta gäller fram till faktureringsstidpunkten eftersom moderbolaget övertar kundfordringarna för de svenska, finska och engelska produktionsenheterna. Vid slutet av 2020 uppgick valutakontrakten som ännu inte resultatavräknats i moderbolaget nominellt till MSEK 2 917 (4 624), vilka kommer att resultatavräknas under 2021.

Ränterisk

Koncernens upplåning sker i huvudsak i moderbolaget och utgjorde 100% (100) av koncernens totala upplåning den 31 december 2020. Moderbolaget har därför samma exponering för ränteförändringar som koncernen.

Förslag till vinstdisposition

Som framgår av uppställningen i not 22 uppgick fritt eget kapital i moderbolaget BillerudKorsnäs AB till MSEK 6 271 per den 31 december 2020.

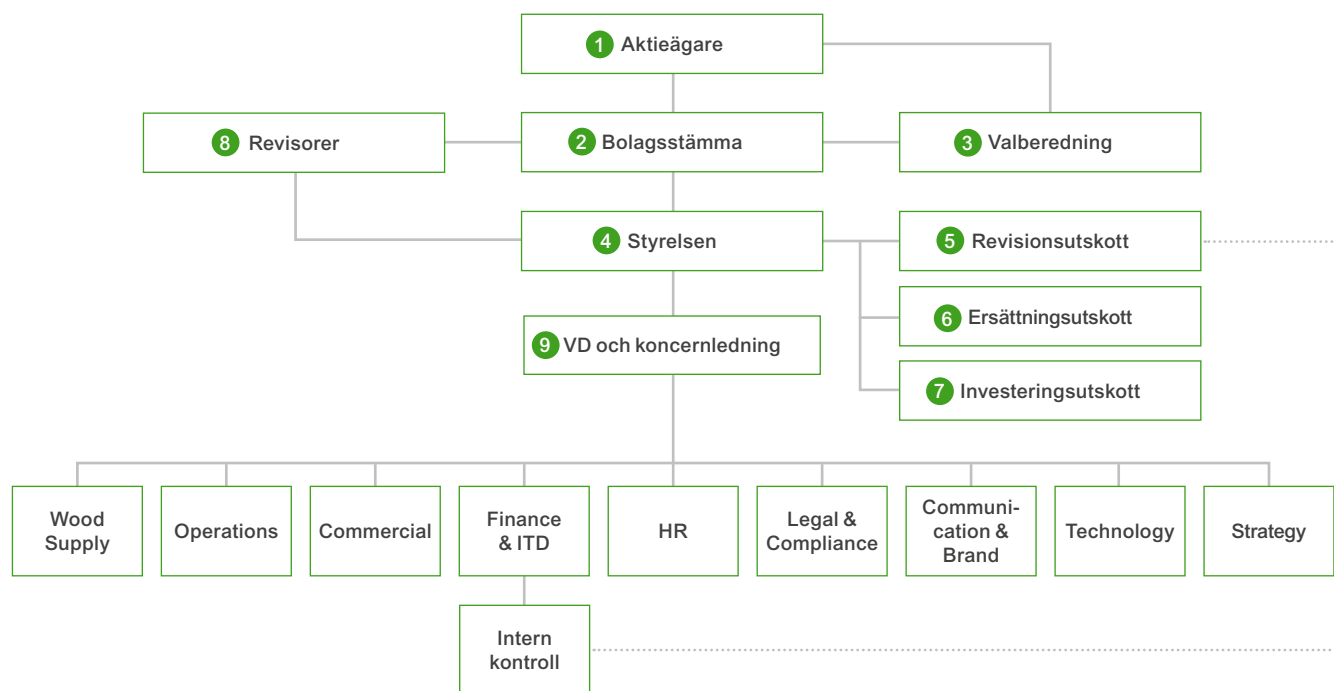
BillerudKorsnäs finansiella mål anger att utdelning ska uppgå till 50% av nettovinsten och att den långsiktiga räntebärande nettoskulden i förhållande till EBITDA ska understiga en multipel om 2,5. Koncernens räntebärande nettoskuld i förhållande till EBITDA uppgick vid utgången av 2020 till 2,0 (1,9) gånger. BillerudKorsnäs styrelse föreslår att en utdelning om SEK 4,30 per aktie utbetalas till aktieägarna. Den föreslagna utdelningen motsvarar cirka 135% av koncernens nettoresultat.

Händelser efter räkenskapsårets utgång

Händelser efter räkenskapsårets utgång upplyses om i not 32.

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 2020 avges i enlighet med årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Rapporten har granskats av BillerudKorsnäs revisor, se sidorna 111–113.



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
- Regler för ersättning till styrelsen och den verkställande ledningen

Exempel på interna regelverk som påverkar 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, 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 2020 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 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 2020 uppgick det totala antalet aktieägare till 96 409 jämfört med 96 846 vid föregående årsskifte. Varje aktie berättigar till en röst. Andelen utländskt ägande uppgick till 36,6% (37,3) av antalet aktier på marknaden. Övriga aktieägargrupper bestod av svenska aktiefonder 25,7% (22,0), svenska privatpersoner, inklusive fåmansbolag, 21,6% (24,1) och svenska institutioner 16,1% (16,6). Störste ägaren i bolaget, Frapag Beteiligungsholding AG, innehade 25 000 000 aktier motsvarande 12,1% av antalet aktier på marknaden. Näst störste ägaren i bolaget, AMF Försäkring och Fonder, innehade 21 383 794 aktier motsvarande 10,3% av antalet aktier på marknaden. Ingen ytterligare ägare innehade 10% eller mer av antalet aktier vid utgången av 2020. Ytterligare uppgifter angående bolagets aktie, aktieägare med mera presenteras i avsnittet "BillerudKorsnäs-aktien" samt på bolagets hemsida 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 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 2020

Årsstämma 2020 ägde rum den 5 maj 2020 och behandlade sedvanliga ärenden för årsstämman. Därutöver beslutades också om införande av ett långsiktigt incitamentsprogram (LTIP 2020). Försiktighetsåtgärder med avseende på risken för spridning av coronaviruset vidtogts vid stämman, bland annat webbsändes årsstämman och endast ett minimalt antal representanter från bolaget var närvarande vid stämman. Protokoll och andra handlingar från årsstämman finns tillgängliga på bolagets webbsida.

Årsstämma 2021

BillerudKorsnäs årsstämma 2021 kommer att äga rum den 5 maj 2021 i Stockholm och kallelse till årsstämman skickas ut i mars/april 2021. 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.

På grund av coronapandemin har styrelsen beslutat att årsstämman ska genomföras utan fysisk närvaro av aktieägare, ombud och tredje part, och att aktieägarna endast ska kunna utöva sin rösträtt per post före stämman.

Kallelse till årsstämman 2021 samt mer information om poströstning och möjlighet att ställa frågor till årsstämman finns på BillerudKorsnäs webbplats www.billerudkorsnas.se.

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 2021. För vidare information om instruktion för valberedningen, se www.billerudkorsnas.se.

Valberedningen har inför årsstämman 2021 haft 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 2020. 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 nyckelpri-

oriteringar. På bolagets hemsida 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, % ¹
Michael M.F. Kaufmann	Frapag Beteiligungsholding AG	12,1
Tomas Flodén	AMF Försäkring & Fonder	10,3
Lennart Francke	Swedbank Robur fonder	6,6
Thomas Wuolikainen	Fjärde AP-fonden	6,4

¹ Den 31 december 2020.

Styrelseledamoten Michael M.F. Kaufmann har inför årsstämman 2021 utsetts till ordförande i valberedningen. Det är en avvikelse från det som stipuleras i Kodens, nämligen att en styrelseledamot inte kan 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 2020 fastställde att styrelsen skulle bestå av åtta ledamöter och röstade för omval av samtliga styrelseledamöter: Tobias Auchli, Andrea Gisle Joosen, Bengt Hammar, Michael M.F. Kaufmann, Kristina Schauman, Victoria Van Camp och Jan Åström samt att välja Jan Svensson till ny styrelseledamot. Årsstämman beslutade också att välja Jan Åström som styrelsens ordförande och Michael M.F. Kaufmann som vice ordförande i styrelsen. 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. Förutom arbetstagarledamöterna och deras suppleanter är ingen av styrelseledamöterna anställd i koncernen. 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 61–62.

Styrelsearbetets organisation

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

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

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

Styrelsearbetet under 2020

Under 2020 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 Wood supply, Operations, Commercial och koncernfunktionerna.

En av de högsta prioriteringarna för styrelsen under året har varit rekryteringen av en ny VD, för ersättande av Lennart Holm som tjänstgjort som tillförordnad VD sedan 2019. I juli 2020 beslutade styrelsen att utse Christoph Michalski till ny VD för bolaget. En annan prioritet för styrelsen har också varit coronaviruset, effekterna som denna pandemi har haft på bolaget och åtgärder för att mildra de negativa effekterna. Till följd av den ökade osäkerheten på grund av pandemin fattade styrelsen i mars ett beslut om att dra tillbaka det ursprungliga förslaget om en extra utdelning för att skydda bolagets finansiella

ställning och manövrerbarhet. Under året har styrelsen också arbetat med förberedelserna inför investeringen i en ny sodapanna i Frövi, som tillkännagavs i januari 2021, och har också noggrant övervakat den fortsatta upprampningen av KM7. Styrelsen arbetade även med andra strategiskt viktiga frågor, såsom potentiella företagsförvärv samt projekt och initiativ inom områdena hållbarhet, innovation och digitalisering.

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 styrelseordförandens och styrelseledamöternas arbete. Utvärderingen tjänar dels som underlag för handlingsplan för förbättringar, dels som underlag för valberedningens arbete med styrelsens sammansättning. Med avseende på 2020 genomfördes en detaljerad bedömning av styrelsens arbete med hjälp av en extern konsult. Bedömningen innefattade noggranna förberedelser för att bedöma de viktigaste ämnena att utvärdera och följdes av frågeformulär till och intervjuer med styrelseledamöter och andra viktiga intressenter, inklusive valberedningens ledamöter. Utvärderingens syfte var att få en uppfattning om hur styrelsearbetet bedrivs och vilka åtgärder som kan göras för att effektivisera styrelsearbetet. Den syftade också till att få en förståelse för huruvida styrelsens sammansättning är tillräcklig med hänsyn till bolagets verksamhet och strategi, samt att identifiera områden som kan kräva ytterligare kapacitet inom styrelsen eller områden som styrelsen bör ge större utrymme och tid. Resultatet av utvärderingen har diskuterats i styrelsen samt redovisats för val-

beredningen. Styrelsen utvärderar även fortlöpande verkställande direktörens arbete, utan att denna är närvarande. När det gäller 2020 konstaterade dock styrelsen att det inte fanns tillräcklig grund för att göra en bedömning av bolagets nya VD Christoph Michalski, eftersom han tillträdde i november 2020. För 2021 kommer dock styrelsen att göra en sedvanlig bedömning av VD:s prestationer, utan att VD är närvarande.

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. Arbetet och 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 eventuella beslut fattas.

5 Revisionsutskott

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

övervakas effektiviteten i bolagets interna kontroll och riskhantering. Revisionsutskottet ska även biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämans beslut om revisorsval och revisorsarvodering.

För att säkerställa att styrelsens och revisionsutskottets behandling sker på ett strukturerat sätt samt för att tillgodose styrelsens informationsbehov rapporterar bolagets revisor vid vissa tillfällen direkt till revisionsutskottet och styrelsen. Resultatet av revisionsutskottets arbete i form av observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder rapporteras fortlöpande till styrelsen, som fattar eventuella beslut föranledda av revisionsutskottets arbete. Revisionsutskottet består av ledamöterna Kristina Schauman (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Tobias Auchli. En arbetstagarrepresentant närvarar vid revisionsutskottets möten.

Arbete under 2020

Under 2020 har utskottet haft sju möten. Utskottet behandlade under året följande revisionsfrågor; revisionsplan för 2020, företagsövergripande riskhantering (ERM), intern kontroll, finansiering, valuta- och energisäkring samt skatt. 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, ersättningsbelopp och andra ersättningsrelaterade anställningsvillkor för koncernledningen. Utskottet övervakar och utvärderar även program för rörlig ersättning till koncernledningen. Ersättningsutskottet övervakar och utvärderar också implementeringen av riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare, ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer. Utskottets uppgifter omfattar bland annat att föreslå en allmän policy för löner, ersättningar och andra anställningsvillkor för BillerudKorsnäs koncernledning, lägga fram förslag till styrelsen om lön och annan ersättning till VD och, på rekommendation av VD, fatta beslut om lön och annan ersättning till de chefer som rapporterar direkt till VD. Ersättningsutskottet består av ledamöterna Jan Åström (ordförande), Michael M.F. Kaufmann och Andrea Gisle Joosen.

Arbete under 2020

Under 2020 har utskottet haft sex möten. Under 2020 granskade utskottet bonusutbetalningar med avseende på 2019, utfallet av LTIP 2017 och utarbetade ett förslag till LTIP 2020 till årsstämman. Utskottet hanterade även ersättningsfrågor relaterade till den nya verkställande direktören och andra nyrekryteringar till koncernledningen, samt avseende vissa personer som lämnat koncernledningen. Utskottet har också infört ett direktiv om bisyssla för medlemmarna

Närvaro vid styrelsemöten och utskottsmöten

Ledamot	Position	Styrelsemöten	Revisionsutskottsmöten	Ersättningsutskottsmöten	Investeringsutskottsmöten
Jan Åström	Ordförande	19/19		6/6	5/5
Michael Kaufmann	Vice ordförande	17/19		6/6	
Tobias Auchli	Ledamot	19/19	7/7		5/5
Andrea Gisle Joosen	Ledamot	18/19	7/7	6/6	
Bengt Hammar	Ledamot	19/19			5/5
Lennart Holm ¹	Ledamot	8/8			
Gunnevi Lehtinen Johansson	Ledamot	19/19			
Nicklas Johansson	Ledamot	19/19			
Kristina Schauman	Ledamot	18/19	7/7		
Jan Svensson ²	Ledamot	10/11			
Victoria Van Camp	Ledamot	18/19			4/5

¹ Lennart Holm lämnade styrelsen på årsstämman den 5 maj 2020

² Jan Svensson valdes till styrelseledamot på årsstämman den 5 maj 2020

i koncernledningen. Riktlinjerna för samt utfallet av ersättningen till VD och övriga ledande befattningshavare framgår i avsnittet "Ersättningar i BillerudKorsnäs" och not 29.

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 2020

Under 2020 har utskottet haft fem möten. Under 2020 fokuserade utskottet främst på frågor som rör förberedelserna inför ett investeringsbeslut om en ny sodapanna i Frövi, uppföljning av KM7:s upp-rampning, strategisk vedförsörjning och andra potentiella strategiska investeringar.

8 Revisorer

Bolagets revisorer är utsedda av bolagsstämman. På 2020 års årsstämma valdes revisionsbolaget KPMG AB, med huvudansvarig revisor Ingrid Hornberg Román, till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2021. 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 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 sju tillfällen och styrelsen, utan närvaro av ledningen, vid ett tillfälle under 2020.

9 VD och koncernledning

Bolagets verkställande direktör (VD) utses av styrelsen. I juli 2020 fattade styrelsen, efter en omfattande rekryteringsprocess, beslutet att utse Christoph Michalski till ny VD för bolaget. Han ersatte Lennart Holm som varit tillförordnad VD sedan november 2019. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolaget och koncernens verksamhet i enlighet med styrelsens instruktioner och föreskrifter. Det innebär bland annat ansvar för finansiell 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, EVP Affärsdirektör, EVP Produktionsdirektör, EVP Skogsdirektör, EVP Ekonomi- och finansdirektör, EVP Personaldirektör, EVP Chefsjurist, EVP Kommunikationsdirektör (från och med maj 2021), EVP Teknisk direktör och EVP Strategidirektör. För ytterligare information om koncernledningens medlemmar se sidorna 59–60.

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 varje vecka för kortare telefonmöte, samt vid behov.

Organisation och styrning

Som ett led i den pågående processen för att öka effektiviteten och förbättra bolagets förmåga att anpassa sig till stora omvärldsförändringar genomgick BillerudKorsnäs en organisatorisk omstrukture-

ring under 2020. Den nya organisationen följer affärsflödet inom tre funktionella områden: Wood Supply, Operations och Commercial. Samtidigt grupperades resurserna för hållbarhet och innovation i en gemensam ny funktion, Sustainability & Strategic Development. Solutions är en oberoende enhet som rapporterar till VD, men är inte representerad i koncernledningen. Ett viktigt element i bolagsstyrningen 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 åtta specifika policyer som styr bolaget på högsta nivå (efter bolagets Uppförandekod): 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

På årsstämman 2020 fastställdes riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare i koncernen. Riktlinjerna anger bland annat att BillerudKorsnäs ska tillämpa marknadsmässiga ersättningsnivåer och anställningsvillkor. Ersättningen ska bestå av fast kontantlön, rörlig kontantersättning, pensionsförmåner och andra förmåner. Bolagsstämman kan därutöver besluta om 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. Avgifterna för premiebestämd pension ska uppgå till högst 30% av den fasta årliga kontantlönen. Andra förmåner får innefatta bl.a. livförsäkring, sjukvårdsförsäkring och firmabil. 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. Om en medlem i koncernledningen säger upp sig får uppsägningstiden vara högst sex månader, utan rätt till avgångsvederlag.

För fullständigt beslut beträffande riktlinjerna för ersättning för 2020, se not 29. Styrelsens förslag till riktlinjer 2021 framgår av avsnittet "Ersättningar i BillerudKorsnäs".

Ersättningar i BillerudKorsnäs

BillerudKorsnäs strävar efter att attrahera, behålla och utveckla rätt personer 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 personer. 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 lönejäm-

ställdhet 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 ansvarsom-

råde. 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 lön i form av en STIP betalas ut beroende på faktiska resultat som mäts mot detaljerade koncernmål och målnivåer, upp till ett fastställt högsta belopp eller procentandel av den fasta årliga grundlönen. Koncernen använder en konsekvent process för rörlig lön för all personal för att belysa sambandet mellan individuella resultat och koncernens resultat mot årligen fastställda mål och målnivåer. 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

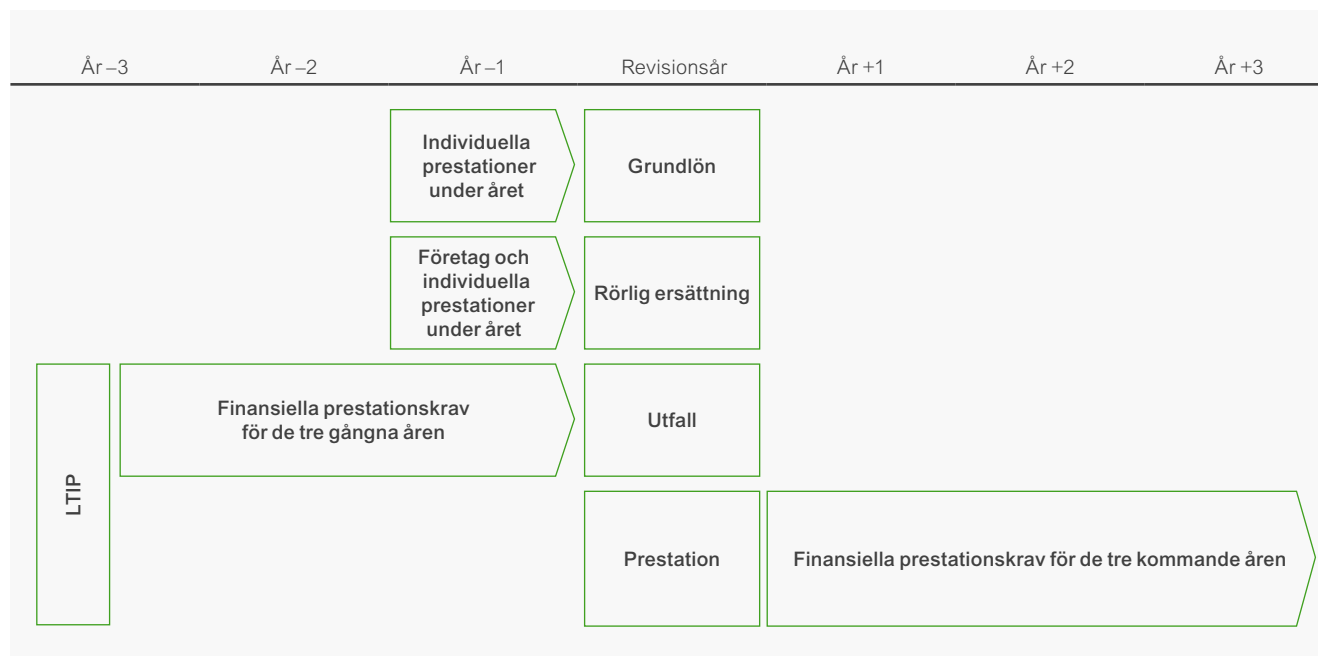
BillerudKorsnäs erbjuder pensionsförmåner enligt kollektivavtal på de marknader där detta är tillämpligt eller på annat sätt i enlighet med medianvärdet på den nationella marknaden.

Övriga förmåner

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

Långsiktigt incitamentsprogram (LTIP)

Årsstämorna 2010–2020 beslutade om införandet av långsiktiga incitamentsprogram (LTIP 2010–2020) för BillerudKorsnäs och i samband med det överlåtelse av eget innehav av aktier. 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 kan deltagaren 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 tre till fyra kategorier. Kategori 1 inkluderar VD-rollen och ger maximalt 1:6 sparaktier mot prestationsaktier vid intjänning. Kategori 2 för LTIP 2020 omfattar koncernledningen och andra ledande befattningshavare såsom fabrikschefer, och ger maximalt 1:5 sparaktier mot prestationsaktier vid intjänning. Kategori 1–2 kan högst bestå av 20 deltagare. Kategori 3 för LTIP 2020 inkluderar övriga nyckelmedarbetare och ger maximalt 1:4 sparaktier mot prestationsaktier vid intjänning.

För rätt till prestationsaktier för LTIP 2017–LTIP 2020 mäts följande finansiella prestationsmål:

- (a) BillerudKorsnäs årliga organiska tillväxt,
- (b) BillerudKorsnäs genomsnittliga justerade EBITDA-marginal.
- (c) BillerudKorsnäs hållbarhet prestation (endast LTIP 2020).

Prestationskraven utger aktier linjärt mellan miniminivå och maximinivå. För LTIP 2017–2019 avser en av aktierna en sk matchningsaktie, som saknar prestationsmål. LTIP 2017–LTIP 2020 är även beroende av totalavkastning (TSR).

Historik, avslutade långsiktigt incitamentsprogram

% av fastställda prestationskriterier



Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare 2021

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 2021. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman, t.ex. ordinarie styrelsearvode och BillerudKorsnäs långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram.

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 2020 belastas med, MSEK
2018	61	34 398	137 592	0,1%	4 (2)	31 (22)	0
2019	80	56 351	253 055	0,1%	11 (4)	55 (31)	2
2020	94	67 494	311 574	0,1%	25 (8)	78 (40)	5

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.

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 utmana konventionella förpackningar för en hållbar framtid – och det är BillerudKorsnäs talangfulla och högpresterande medarbetare som driver förändringen som är nödvändig för att förverkliga strategin och uppnå detta syfte. 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 koncernledningen utgår baserat på utfall i förhållande till tydligt uppställda mål och ska uppgå till maximalt 70 procent 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 procent 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 ska vara kopplade till vissa förutbestämda prestationskriterier baserade på BillerudKorsnäs aktiekurs och/eller prestation. För mer information om dessa program, innefattande de kriterier som utfallet är beroende av, se hemsida, <https://www.billerudkorsnas.se/om-billerudkorsnas/bolagsstyrning> under rubrikerna "Långsiktiga incitamentsprogram" och "Ersättningar".

Pensionsförmåner ska vara premiebestämda. Avgifterna för premiebestämd pension ska uppgå till högst 35 procent 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 procent 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. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya

riktlinjer antagits av bolagsstämman. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer när det uppkommer behov av väsentliga ändringar av riktlinjerna, dock minst vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman.

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 VD eller andra personer i koncernledningen, 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 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 VD. Såvitt avser rörlig kontantersättning till övriga ledande befattningshavare ansvarar VD 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 högst tolv månaders uppsägningstid och rätt till avgångsvederlag motsvarande högst 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.

Frågående 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.

Intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen

BillerudKorsnäs interna 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 finansiella 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 50–53.

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 medarbetare finns styrande dokument som syftar till att säkerställa tydliga roller och ansvarsfördelningar 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 revision av bolaget. Revisionsutskottets arbete beskrivs mer utförligt på sidan 52.

Koncernledningen rapporterar regelbundet till styrelsen utifrån fastställda rutiner. Hårtill 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 medarbetare 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 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. BillerudKorsnäs ERM-process (Enterprise Risk Management) beskrivs mer detaljerat i avsnittet Riskhantering och känslighetsanalys på sidan 63. 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 ERM-process (Enterprise Risk Management) samt en process för förlustförebyggande och koncernövergripande

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 38.

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. Styrelsen har antagit åtta policyer. Direktiven har uppdaterats och anpassats efter de koncerngemensamma policyerna och arbetet med att anpassa processer och rutiner fortsätter under 2021.

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 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 (internrevision). Baserat på ett styrelsebeslut i december 2019 fanns det inte någon separat internrevisions- eller granskningsfunktion under 2020. Beslutet grundades på den interna kontrollens strukturella organisation och den övervakning som funktionerna inom riskhantering och kontrollorganisationen utförde. I december 2020 beslutade styrelsen att en separat internrevisions- eller granskningsfunktion ska införas 2021. Frågan om en separat internrevisionsfunktion prövas årligen av styrelsen.

Koncernledning¹

Christoph Michalski

VD och koncernchef

Utbildning: Civilekonom & MBA, Christian Albrechts University.

Anställd år: 2020

Född: 1966

Andra uppdrag: Styrelseledamot i Vinda International.

Bakgrund: Koncernchef Vinda International, VD SCA Hygiene, VD SCA Asia Pacific, Direktör Global Marknadsföring & Affärsutveckling, Fonterra Brands, Unilever – flera exekutiva befattningar.

Aktieinnehav²: 10 000 aktier

Helene Biström

Executive Vice President,
Affärsdirektör

Utbildning: Civilingenjör Maskinteknik, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Anställd år: 2019

Född: 1962

Andra uppdrag: Styrelseledamot i Boliden AB.

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

Aktieinnehav²: 10 000 aktier

Uno Brinnen

Executive Vice President,
Skogsdirektör

Utbildning: Jägmästare skogsbruk, SLU, Umeå. Licentiatexamen, Skogsbruk, SLU, Garpenberg.

Anställd år: 2012

Född: 1956

Andra uppdrag: Styrelseledamot i Svenska FSC® samt i Skogforsk. Ledamot i KSLA.

Bakgrund: Skogsdirektör för Korsnäs AB.

Aktieinnehav²: 1 357 aktier

Paulina Ekvall

Executive Vice President,
Personaldirektör

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.

Aktieinnehav²: 4 000 aktier

Ulf Eliasson

Executive Vice President,
Teknisk direktör

Utbildning: Civilingenjör, Chalmers tekniska högskola, Göteborg.

Anställd år: 2012

Född: 1962

Andra uppdrag: –

Bakgrund: Direktör Hållbarhet och Strategisk Utveckling, Direktör Inköp och Teknik, Direktör Produktion BillerudKorsnäs AB, Direktör Consumer Board BillerudKorsnäs AB, Fabriksdirektör Korsnäs AB, Vice President och platsdirektör RollsRoyce AB, Senior Vice President och VD Stora Enso Skoghall AB.

Aktieinnehav²: 8 927 aktier

Tor Lundqvist

Executive Vice President,
Produktionsdirektör

Utbildning: Civilingenjör Kemiteknik, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Anställd år: 2010

Född: 1971

Andra uppdrag: –

Bakgrund: Affärsområdeschef Division Solutions, BillerudKorsnäs. Brukschef Skärblacka Bruk BillerudKorsnäs. VD Stora Enso Hylte AB.

Aktieinnehav²: 3 798 aktier

Andreas Mattsson

Executive Vice President,
Chefsjurist

Utbildning: Jur. kand. Lunds universitet.

Anställd år: 2013

Född: 1978

Andra uppdrag: –

Bakgrund: Senior Associate, Advokatfirman Cederquist.

Aktieinnehav²: 5 102 aktier

Ivar Vatne

Executive Vice President,
Ekonomi- och finansdirektör

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.

Aktieinnehav²: 2 730 aktier

¹ Ändringar i koncernledningen under 2021:

Den 1 februari tillträdde Erik Olsson tjänsten som strategidirektör och ingår i koncernledningen. Den 1 maj 2021 tillträder Nina Ekstrand som kommunikationsdirektör och Anna-Maria Tuominen Reini som skogsdirektör (och ersätter Uno Brinnen som går i pension), och båda kommer att ingå i koncernledningen. Helene Biström kommer att lämna sin tjänst under 2021 (rekrytering pågår).

² Egna och närståendes aktier.



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.

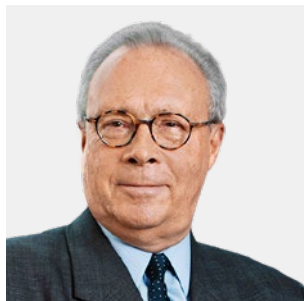
Bakgrund: Koncernchef och VD för Ahlstrom Munksjö Oyj, SCA AB, Modo Paper AB. Affärsgruppchef för SCA Fine Paper och Head of SCA Packaging Munksund.

Invald: 2018

Utskottsuppdrag: Ordförande i ersättningsutskottet, ledamot i investeringsutskottet.

Aktieinnehav: 111 aktier

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



Michael M.F. Kaufmann
Vice ordförande

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

Född: 1948

Andra uppdrag: Styrelseordförande Frapag Beteiligungsholding AG, Frapag America, Inc., Frapag Slovakia och Grimming Holding Romania. Verkställande direktör Hartmann Liegenschaftverwaltung GmbH, Kleinsolk 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 aktier

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: 0 aktier

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 och ersättningsutskottet.

Aktieinnehav: 2 350 aktier

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 aktier

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



Kristina Schauman
Ledamot

Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

Född: 1965

Andra uppdrag: Styrelseledamot i ÅF Pöyry 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: 4 000 aktier

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

¹ Egna och närstående aktier.



Jan Svensson
Ledamot

Utbildning: Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm.

Född: 1956

Andra uppdrag: Styrelseordförande i AB Fagerhult, Tomra Systems ASA. Styrelseledamot i Loomis AB, Assa Abloy AB, Nobia AB, Herenco Holding AB, Stena Metall AB och Climeon AB (publ).

Bakgrund: VD Investment AB Latour, 2003–2019, VD AB Sigfrid Stenberg, 1986–2002.

Invald: 2020

Utskottsuppdrag: –.

Aktieinnehav¹: 8 000 aktier

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, SKF Technology, 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.

Aktieinnehav¹: 600 aktier

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.

Aktieinnehav¹: 0 aktier



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.

Aktieinnehav¹: 750 aktier



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

Aktieinnehav¹: 1 000 aktier



Bo Knöös
Suppleant, arbetstagarrepresentant

Född: 1964

Andra uppdrag: Ordförande Pappers Avd 96. Ledamot i styrgruppen för Industriråd Värmland.

Bakgrund: –

Invald: 2017

Aktieinnehav¹: 0 aktier

¹ Egna och närståendes aktier.