

Koncerndirektiv – People Review (Prestation-, talang, och successionshantering)

1. Inledning och syfte

Detta koncerndirektiv kompletterar den övergripande Medarbetarpolicyn. Direktivet presenterar obligatoriska principer och beskriver hur den koncernövergripande policyn tillämpas i detalj. Direktivet kompletteras av underliggande processer som innehåller mer detaljerade regler kopplat till People Review processen: Performance-, Talang- och Successionshantering.

2. Omfattning och tillämpning

Detta koncerndirektiv gäller för Billerud och dess kontrollerade dotterbolag ("Billerud" eller "koncernen") och omfattar Billeruds globala affärsaktiviteter och verksamhet. Direktivet gäller för alla personer som arbetar på Billerud eller för Billerud, däribland styrelseledamöter, medarbetare, trainees och konsulter.

Direktivets ägare är ansvarig för kommunikation och implementering av direktivet. Alla representanter för Billerud är dock individuellt ansvariga för att läsa igenom, förstå och efterleva direktivet.

3. People Review (Performance-, Talang- och Successionshantering)

Våra medarbetare är en av våra viktigaste resurser som differentierar och ger oss konkurrensfördelar som företag. Vår utgångspunkt är att vi vill utveckla alla våra medarbetare till att bli så bra som de kan vara och frigöra deras fulla potential. Varje anställd ska ha en individuell utvecklingsplan, som en del av den årliga People Review processen, som dvs processen för prestationshantering, talang och ersättningsplanering.

Vi ska också fokusera på att ombesörja och tillse att de färdigheter och det engagemang som våra högpresterande talanger uppvisar kommer företaget till godo på bästa möjliga sätt med hänsyn till talangens ambition och utvecklingsbehov.

Dessutom är det avgörande att säkra en successionsordning för chefs- och andra nyckelpositioner för att minska sårbarheten för framtida kompetensbehov.

4. Roller och ansvar i People Review

People Review processen består av tre delar: Performance Management, Talang- och Successionshantering.

HR är processägare för dessa processer och är ansvarig att tillse att det finns en koncernövergripande process samt verktyg för genomförandet av Performance Management och Talang- och successionsplanering. Det inkluderar att tillse att det finns användarguider,



utbildningstillfällen, presentationsmaterial, mallar, kalibrerings sessioner m.m. Det innebär att lokala HR supporterar cheferna i dessa processer.

Koncernledningsgruppen och funktionsledningsgrupperna ansvarar för att säkerställa att vi fastställer rättvisa och högkvalitativa prestationsbedömningar och utvecklingsplaner samt talang- och successionsplaner och att våra chefer aktivt engagerar sig och driver dessa processer utifrån fastställda riktlinjer och tidsplaner.

Att driva prestation, utveckla våra hållbara medarbetare och talanger, samt att säkerställa en solid successionsordning är en ett viktigt ansvarsområde i rollen som chef och hållbar ledare i företaget.

Den direkta chefen är ansvarig för att utvärdera sina medarbetare, identifiera talanger och därefter fastställa och driva relevanta utvecklings- och aktivitetsplaner. Chefer med direktrapporterande chefer eller nyckelpositioner är ansvariga för att identifiera lämpliga efterträdare och utveckla planer för att täcka eventuella luckor i successionsordningen, samt säkerställa att nödvändiga åtgärder vidtas. Deras ansvar inkluderar även att genomföra årsavslutande utvärderingssamtal, sätta relevanta mål för det kommande året med sina direktrapporterande medarbetare och säkerställa regelbundna uppföljningssamtal under året inklusive halvårsuppföljning. Den direkta chefen samarbetar med HR och andra chefer inom gruppfunktionen/divisionen för att genomföra dessa processer.

Medarbetaren är ansvarig för att driva sin utveckling och utveckla sin kompetens i linje med de behov som identifierats och de möjligheter som erbjuds.

5. Performance Management

Syftet med Performance Management är dels att utveckla våra medarbetare för att hålla dem motiverade så att de kan bidra till att uppnå våra långsiktiga mål och strategier. Dels att mäta och förbättra prestationerna hos våra ledare och medarbetare, samt säkerställa att de förstår och efterlever företagets värderingar, levererar i sina roller och ansvar, och möter företagets kort- och långsiktiga mål. Önskvärda resultat av Performance Management är:

Förbättra medarbetarnas prestationer: Detta innebär att identifiera styrkor och områden som behöver förbättras, samt tillhandahålla nödvändiga verktyg, utbildning och resurser för att medarbetarna ska kunna leverera bra resultat och lyckas i sina roller.

Tydlig kommunikation och förväntningar: Säkerställer att det finns en tydlig kommunikation mellan chef och medarbetare. Det innebär bl.a. tydlighet i arbetsrollen, prestationsförväntningar, och att sätta konkreta mål som är i linje med organisationens mål. Denna tydlighet bidrar till att minska missförstånd mellan chef och medarbetare vilket ökar engagemanget.

Identifiera utvecklingsbehov och nästa roll: Identifiera kompetensgap och områden där medarbetaren behöver ytterligare utveckling. Identifierar även möjligheter för professionell utveckling och karriärplan. Detta hjälper till att planera framtida utbildning och utvecklingsinitiativ och säkerställa att anställda har de färdigheter som krävs för att möta organisationens föränderliga behov samt för att främja interna karriärmöjligheter.



5.1. Performance Management processen

Centralt genomförs den årliga processen för Performance Management för hela koncernen. Den direkta chefen är ansvarig för att samla in feedback från dem som har arbetat nära sin medarbetare och för att bedöma sin medarbetare med hjälp av Billeruds prestations-bedömningskala. De föreslagna bedömningarna ska, efter att chefens chef har godkänt bedömningen, sedan kalibreras i relevanta ledningsgrupper för att säkerställa mer objektiva och rättvisa bedömningar.

Den direkta chefen är också ansvarig för att driva prestation och säkerställa engagemang genom regelbundna enskilda samtal med sina anställda under året. Mot slutet av året initierar och förbereder sig chefen för utvärderings- och mål- och utvecklingssamtalet. Syftet med samtalet är att återkoppla och summera medarbetaren prestation för det gångna året samt sätta SMARTA mål- och relevanta utvecklingsaktiviteter i en utvecklingsplan för det kommande året. Resultatet av dessa samtal dokumenteras i Global People Tool.

Medarbetaren ansvarar för att förbereda sig inför ovanstående samtal samt att ta fram förslag på relevanta mål och utvecklingsaktiviteter som bidrar till företagets resultat, utveckling och strategi.

Det slutgiltiga resultatet av utvärderingen vid årets slut och den beslutade prestationsbedömningen blir sedan en del av processen för årlig löneöversyn och bonus.

5.2. Prestationsbedömning

Prestationsbedömningen görs på en femgradig skala, som innefattar prestation, beteende kopplat till företagets värderingar samt uppnådda mål i en skala från Utmärkt, Mycket Stark, Stark, Förbättring krävs, till Oacceptabelt. Billerud använder inte en tvingad normaldistributionskurva vid fördelning av betyg, men sunt förnuft måste tillämpas vid kalibreringarna där hänsyn ska tas till koncernens prestation i stort när det gäller leverans i förhållande till strategiska mål och affärsenhetens resultat för året.

För att säkerställa att alla presterar finns det en förväntan att anställda med en prestationsbedömning på nivå "Oacceptabelt" eller "Förbättring krävs" ska ha en plan för prestationsförbättring (PIP) upprättad av chefen med stöd av HR, om så önskas. Undantag att skapa en PIP för "Förbättring krävs" kan göras av chefens chef och HR i de fall där chefen bedömer att förutsättningarna för att nå "Stark" under det kommande året kan hanteras med en vanlig individuell utvecklingsplan.

Det förväntas också att chef under året initierar en PIP om en medarbetare inte presterar enligt förväntningar. Alla medarbetare ska ha möjlighet att få tydlig feedback och möjlighet till en aktivitetsplan för att förbättra sin prestation under året.

5.3. Kalibreringsprocessen

Prestationsbedömningarna ska kalibreras för att säkerställa att bedömningarna är mer objektiva och rättvisa. Funktionsansvarig chef eller HR-representant ska informera chefen om tidplan och process,



för det aktuella prestationsåret och för den aktuella produktionsenheten, avdelningen eller funktionen. Chefen ska förbereda kalibreringsmaterialet och delta i kalibreringssessionen genom att aktivt utmana resonemang och fördomar, dela erfarenheter, ställa frågor och visa sitt engagemang.

När prestationsbedömningarna är registrerade i GPT, kommer Koncernchefen att validera distributionen av bedömningarna och ge återkoppling på sina förväntningar av utfallet till de kommande kalibreringsmötena

Avslutningsvis godkänner koncernchefen det slutgiltiga utfallet för hela koncernen.

6. Talangplanering

Syftet med talangplanering är att säkerställa en talangpool genom att tillse att företagets talanger utvecklas och att deras kompetens används på bästa möjliga sätt inom koncernen. Genom att låta våra talangers kapacitet användas på bästa möjliga sätt driver vi starkare resultat och tillväxt i vår verksamhet. Önskvärda resultat av talangplanering inkluderar:

- Att säkerställa att våra talanger är engagerade och utvecklar dem genom relevanta utmaningar, vilket främjar deras önskan att stanna kvar inom koncernen.
- Att säkerställa att vi har utvecklat och förberett våra talanger för potentiella framtida roller.
- Att bygga en pool av talanger redo för större ansvar, vilket möjliggör för oss att tillsätta de flesta av våra tjänster internt. Tex de roller som ingår i successionsplaneringen.
- Genom att utveckla våra talanger har vi stärkt engagemanget bland våra Hållbara medarbetare, vilket är avgörande för att bibehålla ett starkt arbetsgivarvarumärke.

6.1. Talangplaneringsprocessen

Talangplaneringsprocessen följer som en del efter Performance Management processen och genomförs en gång om året för hela koncernen.

Lokala funktionschefer, i samarbete med lokala HR, förväntas regelbundet följa upp identifierade talanger för att säkerställa deras utveckling, engagemang och nästa steg inom koncernen.

Den direkta chefen ansvarar för att upprätta en relevant utvecklingsplan med regelbundna uppföljningar och stöd, med målet att uppmuntra talangen att fortsätta utvecklas och att fortsätta sin karriär inom Billerud.

7. Successionshantering

Syftet med successionshanteringen är att säkra vår pool av efterträdare genom att identifiera och utveckla medarbetare som kan ersätta nuvarande innehavare av chefsbefattningar med personalansvar och/eller andra nyckelroller. Målet är att säkerställa att organisationen har en plan för att ha rätt personer med rätt färdigheter på rätt plats vid rätt tidpunkt. Önskvärda resultat av successionshantering inkluderar:



- Att vi har utvecklat och förberett våra efterträdare för att kunna ta chefstjänster och/eller nyckelpositioner.
- Att vi kan fylla de flesta av våra lednings- och nyckelpositioner internt, vilket erbjuder våra anställda möjligheter till att växa inom koncernen och att de stannar kvar inom organisationen.
- Att vi har identifierade efterträdare, vilket minskar vår sårbarhet under organisatoriska förändringar eller generationsskiften.

7.1. Successionsplaneringsprocessen

Successionsplanering är en löpande process under året, och från en central nivå följs den upp minst en gång om året i Global People Tool.

Lokala funktionsledare, i samarbete med HR, förväntas genomföra en kvartalsvis översyn av ledningsgruppens successionsplan för att säkerställa dess relevans.

Det är obligatoriskt för alla ledningsgrupper i företaget att ha en successionsplan. Cheferna som ansvarar för de positioner som ingår i successionplanerna förväntas skapa handlingsplan och vidtaga åtgärder för att hantera eventuella luckor.

På Billerud finns det en koncernövergripande process och metod för successionsplanering.

8. Dokumentation, revision och kontroll

Chef är ansvarig för att registrera prestationsbedömningen, talang- och successionsplanering i Global People Tool (GPT), samt att lägga till relevant information i formulären för utvärderingssamtal vid årets slut och mål- och utvecklingssamtalen. Om en chef lämnar, ska informationen göras tillgänglig för den nya chefen så att dokumentation rörande den anställdes kontinuerliga utveckling inte går förlorad.

Om den anställda slutar på företaget, raderas och/eller arkiveras dessa dokument i enlighet med direktivet "Avveckling av medarbetare".

9. Ansvarsskyldighet, övervakning och efterlevnad

Detta koncerndirektiv har godkänts av policyägaren. Direktivets ägare, Director People Development – Group HR & Communication, är ansvarig för implementeringen av detta koncerndirektiv, däribland följande:

- utarbete mer detaljerade regler (vid behov) för ämnet, i enlighet med syftet och avsikten med detta koncerndirektiv
- se till att koncerndirektivet och de underliggande stöddokumenterna kommuniceras och är kända för representanterna
- övervaka och följa upp efterlevnaden av koncerndirektivet och de underliggande styrdokumenterna



- (iv) vidta andra åtgärder, inklusive korrigerande åtgärder och rapporteringsåtgärder, som är nödvändiga för att uppnå syftet och avsikten med detta koncerndirektiv.

Billeruds representanter förväntas rapportera överträdelser (inklusive misstänkta överträdelser) av detta koncerndirektiv till närmaste chef eller direktivägare. Anonym rapportering av oegentligheter (visselblåsning) kan göras genom Billeruds konfidentiella rapporteringssystem (Speak-Up Line). Om du har några frågor eller återkoppling gällande detta koncerndirektiv kan du kontakta direktivets ägare eller Legal & Compliance.

