

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för BillerudKorsnäs AB (publ) med organisationsnummer 556025-5001 avger härmed årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2021.

Föregående års siffror inom parentes.

Verksamhet

BillerudKorsnäs erbjuder förpackningsmaterial tillverkade av naturliga cellulosa-fiber och innovativa förpackningslösningar. Vi är en ledande tillverkare av kartong och papper av hög kvalitet, och skapar värde genom vår djupa kunskap om nyfiberbaserade material och optimalt utformade förpackningar. Förpackningsmaterialet tillverkas i sju resurseffektiva produktionsanläggningar i Sverige och Finland. Förutom förpackningsmaterial säljer BillerudKorsnäs det överskott av långfibrig massa och Northern Bleached Softwood Kraft (NBSK), som inte används i den egna produktionen. BillerudKorsnäs har sin huvudmarknad i Europa, men koncernens etablering på övriga marknader fortsätter.

BillerudKorsnäs 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	2021	2020
Produktområde Board	1 917	1 842
Produktområde Paper	960	946
Totalt	2 877	2 788

Nettoomsättning per rörelsesegment

MSEK	2021	2020
Produktområde Board	14 852	13 600
Produktområde Paper	8 127	7 576
Solutions & Övrigt	2 950	2 750
Valutasäkring m m	277	-42
Totalt	26 206	23 884

Nettoomsättning per geografisk marknad

MSEK	2021	2020
Sverige	3 955	3 724
Tyskland	3 122	2 877
Kina	2 589	2 500
Italien	1 698	1 598
Spanien	1 523	1 264
Storbritannien	1 358	1 213
Frankrike	1 060	1 047
Turkiet	763	683
USA	712	315
Nederländerna	699	665
Övriga Europa	3 658	3 644
Övriga världen	5 069	4 354
Totalt	26 206	23 884

Effekter av covid-19

Sedan utbrottet av covid-19 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.

De ekonomiska effekterna av covid-19 på BillerudKorsnäs var begränsade under 2021. Logistiska utmaningar har övervunnits på ett tillfredsställande sätt, även om logistikkostnaderna ökade under det andra halvåret. Kreditförlusterna har inte ökat. Merkostnaderna för försiktighetsåtgärder i samband med coronapandemin uppgick för det årliga underhållsstoppet i Gruvön i april till cirka MSEK 10. Det årliga underhållsstoppet i Skärblacka sköts upp från det andra kvartalet till det fjärde kvartalet på grund av pandemin, utan någon finansiell påverkan.

För ytterligare information om covid-19, se Risker och riskhantering på sidan 65. [↗](#)

Finansiella mål

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

- Nettoomsättningstillväxt om 3–4% per år.
- EBITDA-marginal över 17%.
- Skuldsättningspolicyn anger att den räntebärande nettoskulden i förhållande till EBITDA ska understiga 2,5.
- Utdelningspolicyn anger utdelning på minst 50% av nettoresultatet.

Omsättning och resultat

Nettoomsättningen för 2021 ökade med 10% till MSEK 26 206 (23 884). Nettoomsättningen ökade i både produktområde Board och produktområde Paper. Nettoomsättningen exklusive valutaeffekter ökade med 12%.

EBITDA förbättrades till MSEK 3 901 (2 712), främst tack vare högre priser, bättre produktmix och ökade försäljningsvolym. Justerat EBITDA, exklusive jämförelsestörande poster om MSEK -177 (9), uppgick till MSEK 4 078 (2 703). De jämförelsestörande posterna inkluderade det negativa resultatet från avyttringen av Beetham om MSEK 123, förvävsrelaterade kostnader om MSEK 135 och ett positivt resultat av en omvärdering av biologiska tillgångar i intressebolaget BSÖ Holding AB Group om MSEK 81 (73). EBITDA-marginalen var 15% (11) och den justerade EBITDA-marginalen var 16% (11). Se not 6 för information om jämförelsestörande poster.

Finansnettot uppgick till MSEK –113 (–95). Beräknad skatt uppgick till MSEK –391 (–3). Den låga skattesatsen 2020 berodde främst på ytterligare redovisning av uppskjuten skattefordran avseende skattemässiga underskottsavdrag i Finland och omvärdering av uppskjutna skatteskulder relaterade till skattemässiga avskrivningar till följd av sänkt skattesats i Sverige från 21,4% till 20,6% mellan 2020 och 2021.

Årets resultat uppgick till MSEK 1 485 (660) och avkastningen på eget kapital var 8% (3).

Avkastning på sysselsatt kapital var 8% (3). Efter justering för jämförelsestörande poster var avkastning på sysselsatt kapital 9% (3).

För 2021 föreslår styrelsen en utdelning om SEK 4,30 (4,30) per aktie. Den föreslagna utdelningen motsvarar cirka 60% av koncernens nettoresultat.

Händelser 2021

Den 11 januari meddelades att Jan Åström inte stod till förfogande för omval till styrelseordförande, men däremot till styrelseledamot, och att valberedningen skulle föreslå att han valdes till denna roll. Valberedningen meddelade även sitt beslut att föreslå att Jan Svensson skulle väljas till styrelseordförande på årsstämman 2021. Jan Svensson är styrelseledamot i BillerudKorsnäs sedan 2020 och var VD för Latour 2003–2019.

Den 28 januari beslutade styrelsen att investera i en ny sodapanna i Frövi, som planeras vara i drift i slutet av 2023. En ny sodapanna kommer att förbättra miljöprestandan, öka energiproduktionen och skapa möjligheter till ökad effektivitet och integration i bruket i Frövi. Investeringen beräknas uppgå till totalt SEK 2,6 miljarder. Värdet av den nuvarande sodapannan kommer att skrivas av tills den stängs. Se mer information på sidan 48.

I februari inkluderades funktionerna Technology, Strategy, Communication & Brand samt Legal & Compliance i koncernledningen. Erik Olsson tillträdde som Executive Vice President, Strategy och Ulf Eliasson tillträdde som Executive Vice President, Technology. Senare i februari meddelades att Helene Biström, Executive Vice President Commercial, beslutat sig för att lämna BillerudKorsnäs.

I mars sköts det årliga underhållsstoppet i Skärblacka upp från andra kvartalet till fjärde kvartalet på grund av covid-19.

Den 15 april meddelades att Matthew Hirst utsetts till ny Executive Vice President Commercial, och att han skulle tillträda den 16 augusti. Matthew Hirst har tidigare haft olika ledande roller inom försäljning och kommersiell utveckling i Essitys affärsenhet Professional Hygiene.

I april inträffade en incident vid bruket i Gävle som skadade utrustning i anslutning till kokaren vid den blekta massalinen. Reparationsarbeten utfördes och produktionen kördes i ett långsammare tempo

under ett par veckor, vilket ledde till en volymförlust på 22 000 ton. Den finansiella nettoeffekten av händelsen uppgick till cirka MSEK 75 under det andra kvartalet.

Den 5 maj omvalde årsstämman Tobias Auchli, Andrea Gisle Joosen, Bengt Hammar, Michael M.F. Kaufmann, Kristina Schauman, Jan Svensson, Victoria Van Camp och Jan Åström som styrelseledamöter. Årsstämman valde Jan Svensson till styrelseordförande och återvalde Michael M.F. Kaufmann till vice ordförande i styrelsen.

I maj började BillerudKorsnäs kartongmaskin i Gruvön, KM7, leverera sina första kartongkvaliteter av vätskekartong till kunder, vilket var tidigare än planerat. Kvalificeringen av vätskekartongkvaliteter för aseptiska enliters- och portionsförpackningar för ett fyllningssystem slutfördes snabbare än planerat tack vare ett utmärkt kundsamarbete.

I april tilldelade BillerudKorsnäs Andritz kontraktet på en ny sodapanna till bruket i Frövi. Monteringen av den nya sodapannan planeras att påbörjas under 2022.

Under andra kvartalet introducerade BillerudKorsnäs Pure DecorX™ – en ny generation av bestruken vit kraftliner i tre skikt, med lättviktsmöjligheter, hög körbarhet i konverteringsmaskiner och förbättrade förpackningsegenskaper. Pure DecorX™ ger utmärkta tryckresultat, vilket gör det mycket konkurrenskraftigt i tillämpningar som hyllklara förpackningar, displayer och förpackningar för livsmedel, drycker och lyxkonsumtvaror.

I juli inledde BillerudKorsnäs en marknadsföringskampanj i samband med lanseringen av två produkter med låg ytvikt av flaggskeppskartongen CrownBoard Prestige®. Med detta tillägg, har CrownBoard Prestige-sortimentet tio olika ytvikter. Det är utvecklat för att möta krävande varumärkens behov av förpackningar för premiumprodukter.

Den 29 juli meddelade BillerudKorsnäs att företaget var i en försäljningsprocess med syfte att avyttra bruket i Beetham. Den strategiska betydelsen av bruket i Beetham har minskat sedan verksamheten inom maskinglättat (MG) papper har koncentrerats till bruket i Skärblacka. Den 31 oktober meddelades att BillerudKorsnäs hade överenskommit med det brittiska investeringsföretaget Inspirit om att avyttra bruket i Beetham och att transaktionen slutfördes samma dag. Köpeskillingen motsvarade ett equity value om cirka MSEK 30. Avyttringen av Beetham resulterade i ett negativt resultat om MSEK 123 i resultatet för det fjärde kvartalet.

I september behövde produktionen i Gävle stoppas på grund av de extrema och oöverträffade regnmängder och översvämningar som drabbade Gävleområdet i augusti och som orsakade dålig vattenkvalitet i sjön varifrån processvattnet hämtas. Det oplanerade produktionsstoppet innebar en volymförlust på cirka 20 000 ton av framförrallt vätskekartong, med en negativ resultatpåverkan på cirka MSEK 75,

varav cirka två tredjedelar påverkade resultatet för det tredje kvartalet och en tredjedel påverkade resultatet för det fjärde kvartalet.

Den 17 november presenterade BillerudKorsnäs en ny strategi för 2030 på en kapitalmarknadsdag. Det meddelades att strategin för lönsam och hållbar tillväxt inom förpackningsmaterial fokuserar på attraktiva marknader med goda tillväxtpotentialer och produktsegment där företaget har stark konkurrensförmåga. Nya affärsmöjligheter kommer att utvärderas, specifikt för kartong i Amerika, och möjligheter att öka kapaciteten vid befintliga anläggningar eller via förvärv kommer att utvärderas. Produktionseffektivitet kommer att vara avgörande för att maximera tillväxtpotentialerna, och därför kommer investeringarna i de befintliga bruken att öka till SEK 1,5–1,7 miljarder på årsbasis. Omvandlingen till en professionell inköpsorganisation för vedförsörjning är en integrerad del av strategin.

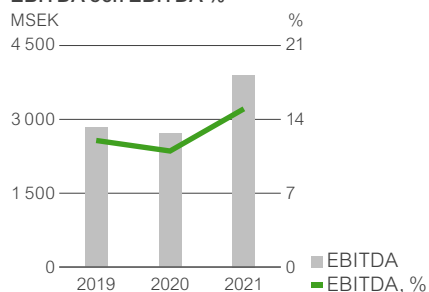
Den 20 december meddelades att BillerudKorsnäs hade ingått ett fusionsavtal med Verso Corporation (Verso), enligt vilket BillerudKorsnäs överenskommit om att förvärva Verso för en kontant köpeskilling om cirka MUSD 825. Förvärvet ligger i linje med BillerudKorsnäs strategi att driva lönsam tillväxt inom kartong och ambitionen att expandera i Amerika. Verso är en ledande tillverkare av bestruket papper i Nordamerika. Företaget har två pappersfabriker i Mellanvästern i USA, strategiskt belägna i närheten av stora kunder och i en region med riklig och kostnadseffektiv fibertillgång. Verso redovisade för 2021 en nettoomsättning om MUSD 1 278 och ett justerat EBITDA-resultat om MUSD 223.

BillerudKorsnäs planerar att konvertera Versos största anläggning, Escanaba, till en förstklassig, helt integrerad anläggning för kartongtillverkning och därmed skapa en av de mest kostnadseffektiva och hållbara kartongplattformarna i Nordamerika. En maskin uppskattas konverteras till 2025 och en andra maskin till 2029. Investeringen för konverteringen uppskattas vara upp till SEK 9 miljarder. Den ökade nettokapaciteten om cirka 400 kton kommer tillsammans med en mer lönsam produktmix att skapa ett betydande aktieägarvärde över tid.

Förvärvet av Verso och transformationen av verksamheten planeras att finansieras genom en kombination av lån, en företrädesemission samt operativt kassaflöde. BillerudKorsnäs har en ny kreditfacilitet på SEK 6 miljarder som är avsedd att användas för detta ändamål och som planeras att refinansieras genom utgivande av skuldinstrument och en företrädesemission. Styrelsen avser föreslå att årsstämman 2022 bemyndigar styrelsen att besluta om en företrädesemission på upp till SEK 3,5 miljarder under 2022, efter det att förvärvet av Verso har slutförts.

Efter godkännande av Versos aktieägare samt erhållande av myndighetsgodkännande och uppfyllande av andra sedvanliga villkor slutfördes BillerudKorsnäs förvärv av Verso den 31 mars 2022.

EBITDA och EBITDA %



Sammanfattning

	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK	26 206	23 884
EBITDA, MSEK	3 901	2 712
EBITDA, %	15%	11%
Rörelseresultat, MSEK	1 989	774
Rörelsemarginal, %	8%	3%
Avkastning på sysselsatt kapital, %	8%	3%
Resultat före skatt, MSEK	1 876	679
Nettoresultat, MSEK	1 485	660
Resultat per aktie, SEK	7,18	3,19

EBITDA och EBITDA-marginal per rörelsesegment

	2021		2020	
	MSEK	%	MSEK	%
Produktområde Board	2 748	19	1 855	14
Produktområde Paper	1 388	17	1 035	14
Solutions & Övrigt	-512		-136	
Valutasäkring m m	277		-42	
Totalt	3 901	15	2 712	11

För kvartalsdata se sidorna 125–126. [↗](#)

Rörelsesegment

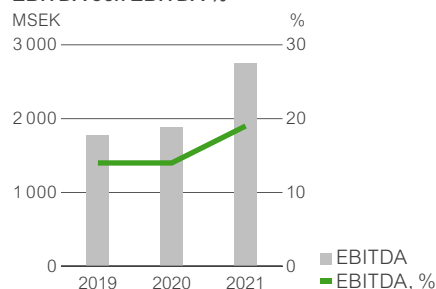
BillerdKorsnäs resultat rapporteras i tre rörelsesegment i enlighet med IFRS 8: Produktområde Board, Produktområde Paper samt Solutions & Övrigt. Se Väsentliga redovisningsprinciper från sidan 77.

Produktområde Board

Nettoomsättningen ökade med 9% jämfört med 2020. Exklusive valutaeffekter ökade nettoomsättningen med 12%. Ökningen berodde främst på prisförbättringar, men också på ökade volymer av förpackningskartong och containerboard.

EBITDA ökade med 48% till MSEK 2 748 (1 855), positivt påverkat av den positiva utvecklingen för den nya kartongmaskinen i Gruvön. Rörelseresultatet uppgick till MSEK 1 451 (516).

EBITDA och EBITDA %



MSEK	2021	2020
Nettoomsättning	14 852	13 600
Rörelsens kostnader, netto	-12 104	-11 745
EBITDA	2 748	1 855
EBITDA, %	19%	14%
Av- och nedskrivningar	-1 297	-1 339
Rörelseresultat	1 451	516
Rörelsemarginal	10%	4%

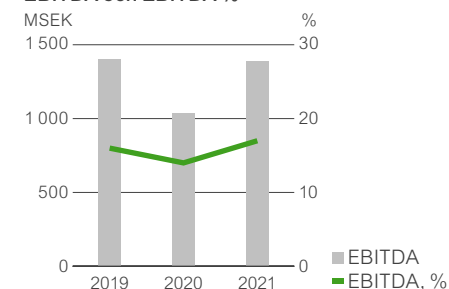
Försäljningsvolymer, kton	2021	2020
	1 917	1 842

Produktområde Paper

Nettoomsättningen ökade med 7% jämfört med 2020. Exklusive valutaeffekter ökade nettoomsättningen med 12%. Ökningen berodde främst på högre marknadspriser.

EBITDA ökade med 34% till MSEK 1 388 (1 035). Förbättrade priser och kostnadsbesparingar kompenserade mer än väl högre kostnader för insatsvaror. Rörelseresultatet uppgick till MSEK 906 (558).

EBITDA och EBITDA %



MSEK	2021	2020
Nettoomsättning	8 127	7 576
Rörelsens kostnader, netto	-6 739	-6 541
EBITDA	1 388	1 035
EBITDA, %	17%	14%
Av- och nedskrivningar	-482	-477
Justerat rörelseresultat	906	558
Rörelsemarginal	11%	7%
Försäljningsvolymer, kton	960	946

Solutions & Övrigt (inkl. valutasäkring)

Nettoomsättningen ökade med 19% och uppgick till MSEK 3 227 (2 708). Försäljningsökningen berodde främst på verksamheten för vedförsörjning, såringsresultat från valutakursförändringar och en ökad försäljning inom Managed Packaging.

EBITDA försämrades och uppgick till MSEK -235 (-178). Resultatet påverkades negativt av jämförelsestörande poster om totalt MSEK -177 (9). Den negativa förändringen berodde också på kostnader relaterade till utvecklingsprojekt i koncernen samt årliga bonusrelaterade justeringar.

Solutions & Övrigt (inkl. valutasäkring)

MSEK	2021	2020
Nettoomsättning	3 227	2 708
Rörelsens kostnader, netto	-3 462	-2 886
EBITDA	-235	-178
Av- och nedskrivningar	-133	-122
Rörelseresultat	-368	-300

Marknadsutveckling

Värdet av den globala förpackningsmarknaden förväntas öka med cirka 3% per år. Förpackningsmaterial för livsmedel och mejeriprodukter är ett relativt motståndskraftigt marknadssegment som står för nästan en tredjedel av det globala förpackningsbehovet. Billerud-Korsnäs har en stark position inom attraktiva produktsegment. Under 2021 förbättrades marknadsvillkoren inom samtliga av Billerud-Korsnäs segment, utom för vätskekartong där marknadsvillkoren var stabila. Efterfrågan på högkvalitativa kartong- och pappersprodukter var stark och priserna steg.

Säkerhet och produktionsstabilitet

Flera initiativ har genomförts i alla produktionsanläggningar med målet att öka säkerheten för alla som arbetar på Billerud-Korsnäs, bland annat nya standarder och regler, samt aktiviteter för att ändra vår kultur. Antalet frånvaroolyckor per miljon arbetade timmar (LTIFR) för egna anställda minskade under 2021 till 5,9 (6,1).

Initiativ inom driftseffektivitet och produktionsstabilitet innefattar uppgradering av standarder, samarbete med leverantörer för att öka det förebyggande underhållet och vidareutveckling av medarbetarna. Den övergripande produktionsstabiliteten förbättrades under 2021, trots två större oplanerade produktionsstopp i Gävle under året.

Tillväxt

Nettoomsättningen ökade under 2021 med 10%. Exklusive valuta-effekter ökade nettoomsättningen med 12%.

Den organiska tillväxten, vilken mäts som ökningen i nettoomsättning justerat för tillägg och avdrag med belopp motsvarande förvärvat eller avyttrad verksamhets nettoomsättning, uppgick till 10% 2021. Bruket i Beetham, som avyttrades den 31 oktober 2021, hade en nettoomsättning på MSEK 409 (477) under 2021.

MSEK	2021	2020
Nettoomsättning	26 206	23 884
Beetham	-409	-477
Nettoomsättning jämförbara enheter	25 797	23 407

Investeringar och sysselsatt kapital

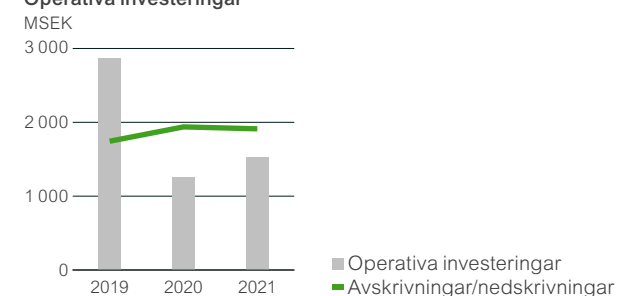
Operativa investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till MSEK 1 526 (1 250). Ökningen berodde på den påbörjade investeringen i den nya sodapannan i Frövi, som beslutades i början av 2021.

Den nya sodapannan i Frövi kommer att förbättra miljöprestandan och möjliggöra ökad effektivitet. Den planeras vara i drift i slutet av 2023. Investeringen beräknas uppgå till totalt SEK 2,6 miljarder. Under 2021 uppgick investeringsutgifterna för detta projekt till cirka MSEK 400. Under 2022 beräknas de uppgå till cirka SEK 1,0 miljarder.

Sysselsatt kapital uppgick den 31 december 2021 till MSEK 24 008 (24 667). Avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE), beräknat på den senaste 12-månadersperioden, uppgick till 8% (3). Om justerat rörelseresultat användes i beräkningen uppgick ROCE till 9% (3). Avkastningen på eget kapital var 8% (3).

Rörelsekapitalet under fjärde kvartalet i förhållande till nettoomsättningen uppgick till 9% (11).

Operativa investeringar



Kassaflöde och finansiell ställning

Operativt kassaflöde efter operativa investeringar

MSEK	2021	2020
Rörelseöverskott m m	3 932	2 406
Rörelsekapitalförändring m m	197	-53
Finansnetto, skatter m m	-237	-22

Kassaflöde från den löpande verksamheten

	3 892	2 331
Operativa investeringar	-1 526	-1 250

Operativt kassaflöde efter operativa investeringar

	2 366	1 081
--	--------------	--------------

Det operativa kassaflödet efter operativa investeringar uppgick till MSEK 2 366 (1 081). Det förbättrade kassaflödet berodde främst på ett förbättrat rörelseöverskott.

Den räntebärande nettoskulden uppgick den 31 december 2021 till MSEK 3 968 (5 373). Den räntebärande nettoskulden i förhållande till EBITDA var i slutet av året 1,0 (2,0) och kvoten var densamma om justerat EBITDA användes i beräkningen.

Finansiering

Den 31 december 2021 uppgick den räntebärande skulden till MSEK 6 446 (7 325). Av de räntebärande lånen uppgick obligationslån till MSEK 5 100 (5 900) och övriga räntebärande skulder till MSEK 1 346 (1 425). Av obligationslånen löper MSEK 1 700 till 2022, MSEK 1 800 till 2023, MSEK 600 till 2024 och MSEK 1 000 till 2025.

Den syndikerade kreditfaciliteten med en maximal limit om MSEK 5 500 och förfall 2024 var outnyttjad vid årsskiftet.

Kapitalstruktur i sammandrag

31 december	2021	2020
Sysselsatt kapital, MSEK	24 008	24 667
Finansiering:		
Räntebärande nettoskuld, MSEK	3 968	5 373
Räntebärande nettoskuld/EBITDA, ggr	1,0	2,0
Eget kapital, MSEK	20 041	19 294
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,20	0,28

Valutasäkring

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

Valutasäkringen gav sammanlagt en resultateffekt på MSEK 135 (113) för 2021 (jämfört med om ingen valutasäkring skulle ha ägt rum).

BillerudKorsnäs utestående valutakontrakt per den 31 december 2021 hade ett marknadsvärde på MSEK –72, varav MSEK –15 är den del som motsvaras av kundfordringar som har påverkat resultatet 2021. Övriga kontrakt hade ett marknadsvärde på MSEK –57.

Den säkrade andelen av flödet samt de säkrade kurserna för EUR, USD och GBP per den 31 december 2021 redovisas i tabellen nedan.

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

Valuta	Kv 1–22	Kv 2–22	Kv 3–22	Kv 4–22	Kv 1–23	Totalt 15 mån
Andel av nettoflödet	82%	78%	82%	77%	73%	78%
Kurs	10,22	10,17	10,25	10,17	10,35	10,23
Andel av nettoflödet	66%	65%	63%	62%	62%	64%
Kurs	8,52	8,41	8,65	8,85	9,03	8,69
Andel av nettoflödet	36%	–	–	–	–	7%
Kurs	12,05	–	–	–	–	12,05
Valutakontraktens marknadsvärde ¹	–22	–29	–14	–12	5	–72

¹ Den 31 december 2021.

Skattesituation

BillerudKorsnäs effektiva skattesats bedöms normalt uppgå till 20–22%. Skattekostnaden för 2021 uppgick till MSEK 391 (3), motsvarande en skattesats på 21% (0). Den låga skattesatsen 2020 berodde främst på ytterligare redovisning av uppskjuten skattefordran i Finland avseende skattemässiga underskottsavdrag och omvärdering av uppskjutna skattekulder relaterade till skattemässiga avskrivningar som ett resultat av sänkt skattesats i Sverige från 21,4% till 20,6% mellan 2020 och 2021.

Miljö- och tillståndsfrågor

BillerudKorsnäs har enligt miljölagstiftningen sex tillståndspliktiga verksamheter i Sverige och en i Finland. 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 2021. Produktionsenheternas verksamhet påverkar miljön genom utsläpp till vatten och luft samt genom buller- och avfallsgenerering. Dessutom förbrukas råvaror såsom ved, kemikalier och energi. Transporter in och ut från produktionsenheterna ger en indirekt miljöpåverkan.

BillerudKorsnäs svenska produktionsenheter har tilldelats utsläppsrätter för koldioxid inom EU. Tilldelningen för den åttaårsperiod som påbörjades 2021 överstiger de beräknade totala utsläppen.

I enlighet med Årsredovisningslagen 6 kap 11 § har BillerudKorsnäs AB (publ) valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport på sidorna 25–43, 64–68 och 112–120, samt en GRI-bilaga tillgänglig på <https://www.billerudkorsnas.se/Hallbarhet/>. Rapporten är upprättad i enlighet med Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI-standards – Core option.

Underhållsstopp

Produktionsenhet	Stoppkostnad 2021	Uppskattad stoppkostnad	Beräknad fördelning av stoppkostnad		Planerade datum för underhållsstopp		
	MSEK	MSEK	Board	Paper	2022	2021	2020
Gävle	179	~165	~94%	~6%	Kv 3	Kv 3	Kv 3
Gruvön	204	~200	~92%	~8%	Kv 1–Kv 2	Kv 2	Kv 3
Frövi	119	~115	100%	–	Kv 4	Kv 4	Kv 4
Skärblacka	164	~130	~12%	~88%	Kv 2	Kv 4	Kv 4
Karlsborg	100	~90	–	100%	Kv 3	Kv 3	Kv 3
Jakobstad	–	~15	–	100%	Kv 2	–	Kv 4
Rockhammar	13	~15	100%	–	Kv 4	Kv 3	Kv 4
Totalt	779	~730					

Produkt- och processutveckling

Kostnaderna för produkt- och processutveckling, till den del som avser forskningsaktiviteter, belastar resultatet det år de uppkommer. Under 2021 motsvarade sådana kostnader cirka 0,2% (0,5) av BillerudKorsnäs rörelsekostnader.

Säsongeffekter

BillerudKorsnäs verksamhet uppvisar relativt begränsade säsongsvängningar. 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 fruktexportsäsongen 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 till SEK 1 537 642 792 per den 31 december 2021, fördelat på 208 219 834 aktier. Antalet aktier på marknaden uppgick till 206 870 787.

Under 2021 överlät BillerudKorsnäs 38 875 aktier enligt det långsiktiga incitamentsprogrammet som beslutades av årsstämman 2018. Inga aktier återköptes under året.

Den 31 december 2021 uppgick BillerudKorsnäs innehav av egna aktier till 1 349 047, vilket är en minskning med 38 875 aktier jämfört med 31 december 2020. Dessa återköpta aktier innehas som säkring av villkorade rättigheter i det långsiktiga incitamentsprogrammet.

Aktiefördelning

31 december	2021
Registrerat antal aktier vid årets början	208 219 834
Återköpta aktier i eget förvar	-1 349 047
Aktier på marknaden	206 870 787

BillerudKorsnäsaktien

Aktiekapitalet i BillerudKorsnäs AB är uppdelat på 208 219 834 stamaktier varav 1 349 047 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 2021 AMF Försäkring och Fonder och Frapag Beteiligungsholding AG. AMF Försäkring och Fonder ägde 25 904 250 aktier, vilket motsvarar 12,5% av aktierna på marknaden den 31 december 2021, och Frapag Beteiligungsholding AG ägde 25 000 000 aktier, vilket motsvarar 12,1% av aktierna på

marknaden vid samma tidpunkt. 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 2021 var MSEK 164 (-129). Rörelseresultatet innefattar effekten 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 till MSEK 135 (113) för 2021.

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

Medelantalet anställda per den 31 december 2021 var 135 (135). Kassa och bank samt kortfristiga placeringar uppgick till MSEK 3 175 (2 836).

Riskhantering i moderbolaget

För beskrivningen av koncernens riskhantering hänvisas till avsnittet Risker och riskhantering. Beskrivningen gäller där så är tillämpligt både för koncernen och moderbolaget. Beskrivningen gäller i tillämpliga delar såväl koncernen som moderbolaget, medan särskilda olikheter avseende moderbolaget kommenteras under denna rubrik.

För förståelsen av riskexponeringen i moderbolaget bör följande beaktas:

Kundkrediter

Kundfordringarna för moderbolaget utgör cirka 80% av koncernens kundfordringar, eftersom en stor del av produktionsenheternas kund-

fordringar överförs till moderbolaget efter faktureringen och inkaseras av moderbolaget. Risker för eventuella kundförluster kvarstår dock hos fakturerande bolag. Av den totala avsättningen i koncernen för osäkra kundfordringar 2021 avsåg MSEK 0 (0) moderbolaget.

Valutaexponering

Samtliga valutatermiskontrakt för den svenska verksamheten tecknas av moderbolaget, medan flödesexponeringen i utländska valutor är hänförlig till samtliga svenska och finska produktionsenheter. Exponeringen är därför lägre för moderbolaget än vad som motsvaras av tecknade termiskontrakt. Detta gäller fram till fakturerings-tidpunkten eftersom moderbolaget övertar kundfordringarna för de svenska och finska produktionsenheterna. Vid slutet av 2021 uppgick valutakontrakten som ännu inte resultatavräknats i moderbolaget nominellt till MSEK 3 920 (2 917), vilka kommer att resultatavräknas under 2022 och 2023.

Ränterisk

Koncernens externa upplåning sker i huvudsak i moderbolaget och utgjorde 100% (100) av koncernens totala externa upplåning den 31 december 2021. 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 5 622 per den 31 december 2021.

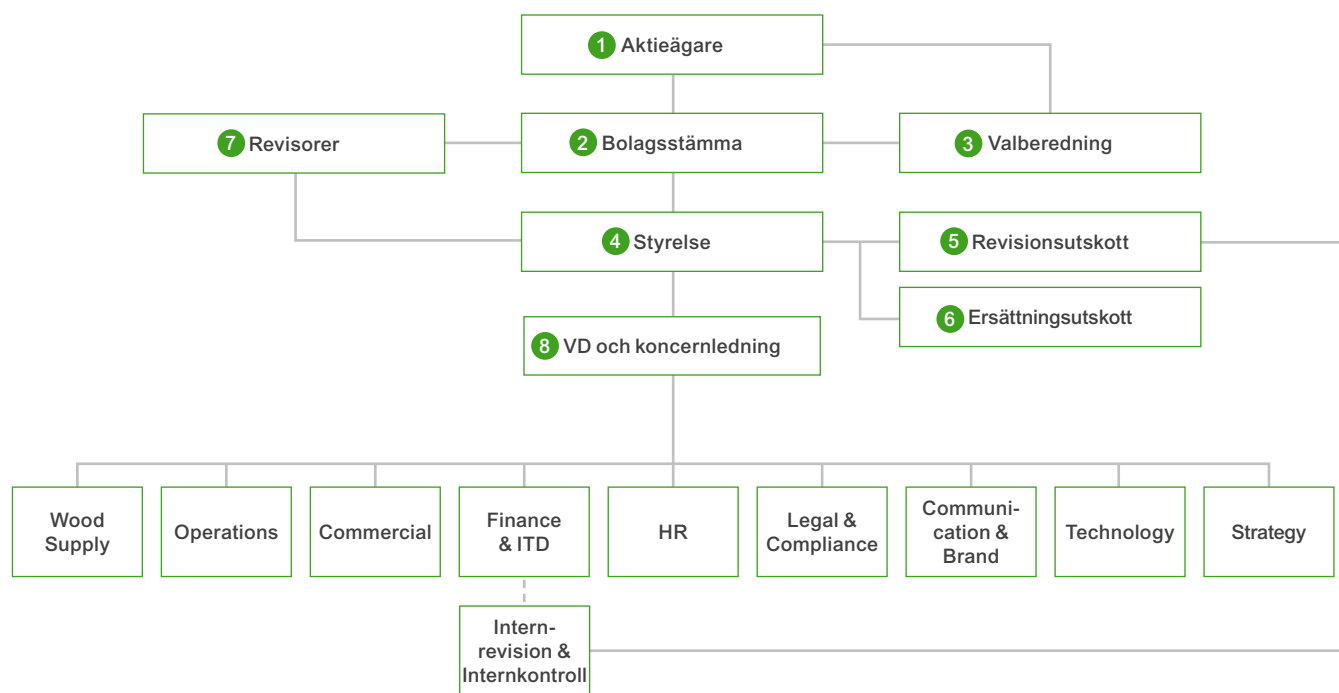
BillerudKorsnäs finansiella mål anger att utdelningen ska vara minst 50% av nettovinsten och att den långsiktiga räntebärande nettoskulden i förhållande till EBITDA ska understiga en multipel om 2,5. Koncernens räntebärande nettoskuld i förhållande till EBITDA uppgick vid utgången av 2021 till 1,0 (2,0) gånger. BillerudKorsnäs styrelse föreslår att en utdelning om SEK 4,30 per aktie utbetalas till aktieägarna. Den föreslagna utdelningen motsvarar cirka 60% av koncernens nettoresultat.

Händelser efter räkenskapsårets utgång

Händelser efter balansdagen upplyses om i not 32. För information om påverkan av kriget i Ukraina på BillerudKorsnäs verksamhet se Risker och riskhantering på sidan 65.

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 2021 avges i enlighet med i årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning. Rapporten har granskats av BillerudKorsnäs revisor, se sidorna 109–111.



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 styrningen av BillerudKorsnäs styrning:

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

Som publikt svenskt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm tillämpar BillerudKorsnäs 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 2021 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 2021 uppgick det totala antalet aktieägare till 98 053 jämfört med 96 409 vid föregående årsskifte. Varje aktie berättigar till en röst. Andelen utländskt ägande uppgick till 39,9% (36,6) av antalet aktier på marknaden. Övriga aktieägargrupper bestod av svenska aktiefonder 25,4% (25,7), svenska privatpersoner, inklusive fåmansbolag, 20,9% (21,6) och svenska institutioner 13,8% (16,1). Största ägaren i bolaget, AMF Försäkring och Fonder, innehade 25 904 250 aktier motsvarande 12,5% av antalet aktier på marknaden. Näst största ägaren i bolaget, Frapag Beteiligungsholding AG, innehade 25 000 000 aktier motsvarande 12,1% av antalet aktier på marknaden. Ingen ytterligare ägare innehade 10% eller mer av antalet aktier vid utgången av 2021. Ytterligare uppgifter angående bolagets aktie, aktieägare med mera presenteras i avsnittet "Aktien" samt på bolagets hemsida www.billerudkorsnas.se.

2 Bolagsstämman

Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ. Vid bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt. Kallelse till bolagsstämman 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 2021

Årsstämma 2021 ägde rum den 5 maj 2021 och behandlade sedvanliga ärenden för årsstämman. Därutöver beslutades också om införande av ett långsiktigt incitamentsprogram (LTIP 2021). På grund av coronapandemin genomfördes årsstämman endast genom poströstning i enlighet med tillfällig lagstiftning. För att ge aktieägarna en uppdatering om BillerudKorsnäs och dess verksamhet publicerades en intervju med bolagets VD och koncernchef Christoph Michalski på bolagets webbplats före stämman. Protokoll och andra handlingar från årsstämman, samt intervjun med VD, finns tillgängliga på bolagets webbsida.

Årsstämma 2022

BillerudKorsnäs årsstämma 2022 kommer att äga rum den 10 maj 2022 i Stockholm och kallelse till årsstämman skickas ut i april 2022. 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.

Kallelse till årsstämman 2022, med information om anmälan för deltagande i stämman, 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 2022. För vidare information om instruktion för valberedningen, se www.billerudkorsnas.se.

Valberedningen har inför årsstämman 2022 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 2021. Målet är att styrelsen ska ha en ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångfald och diversifierad vad gäller kön, ålder och nationalitet. Den ska också spegla erfarenheter, yrkesbakgrunder och verksamhetsdiscipliner som matchar BillerudKorsnäs nyckelprioriteringar. På bolagets hemsida www.billerudkorsnas.se finns ett särskilt avsnitt benämnt "Valberedningen" med ytterligare information om valberedningen och dess förslag till årsstämma.

Valberedningens sammansättning och röstrepresentation

Representant	Aktieägare	Röstandel, % ¹
Tomas Flodén	AMF Försäkring & Fonder	12,5
Michael M.F. Kaufmann	Frapag Beteiligungsholding AG	12,1
Lennart Francke	Swedbank Robur fonder	6,5
Thomas Wuolikainen	Fjärde AP-fonden	6,4

¹ Den 31 december 2021.

Styrelseledamoten Michael M.F. Kaufmann utsågs till ordförande i valberedningen när valberedningen för årsstämman 2022 bildades. 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. Efter att valberedningen för årsstämman 2022 hade bildats blev AMF Försäkring & Fonder den största aktieägaren i bolaget. Valberedningen beslutade dock att trots förändringen inte byta ordförande för valberedningen inför årsstämman 2022.

4 Styrelse

Sammansättning

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

Årsstämman 2021 fastställde att styrelsen skulle bestå av åtta ledamöter och röstade för omval av samtliga styrelseledamöter, dvs. Tobias Auchli, Andrea Gisle Joosen, Bengt Hammar, Michael M.F. Kaufmann, Kristina Schauman, Victoria Van Camp, Jan Svensson och Jan Åström. Årsstämman beslutade att välja Jan Svensson som styrelsens ordförande och Michael M.F. Kaufmann som vice ordförande i styrelsen. Arbetstagarorganisationerna har utsett två arbetstagarledamöter till styrelsen. Dessa är Per Bertilsson och Nicklas Johansson samt, som suppleant, 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 avsnittet "Styrelse" på sidorna 62–63. [↗](#)

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 affärsplanen 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. Minst 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 2021

Under 2021 har styrelsen haft 13 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, riskhantering 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 styrelsens främsta prioriteringar under året har varit att utveckla en ny strategi för företaget. Resultatet av detta arbete presenterades på bolagets kapitalmarknadsdag den 17 november 2021. En annan viktig prioritering för styrelsen har varit bedömningen och utvärderingen av, och slutligen beslutet att förvärva, det amerikanska företaget Verso Corporation, vilket tillkännagavs den 20 december 2021. Förvärvet, som noggrant granskades och diskuterades av styrelsen parallellt med utvärderingen av andra potentiella tillväxtmöjligheter, ligger helt i linje med BillerudKorsnäs strategi att driva lönsam tillväxt inom kartong och ambitionen att expandera i Nordamerika. I början av året fattade styrelsen också det slutliga investeringsbeslutet om att investera i en ny sodapanna i Frövi. Styrelsen arbetade också med

andra strategiskt viktiga frågor, såsom talang- och successionsplanering, långsiktig strategi för att uppnå hållbarhetsmålen samt bolagets innovations- och digitaliseringsagenda.

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 har varit närvarande.

Utvärdering av styrelsen och verkställande direktören

Inom BillerudKorsnäs finns rutiner för årlig utvärdering av styrelseordförandes och styrelseledamöternas arbete. Utvärderingen tjänar dels som underlag till en handlingsplan för förbättringar, dels som underlag för valberedningens arbete med styrelsens sammansättning. Med avseende på 2021 genomförde styrelsen en intern utvärdering av sitt arbete (för 2020 gjordes utvärderingen med hjälp av en extern konsult). 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 valberedningen. Styrelsen utvärderar även verkställande direktörens arbete, utan att denna är närvarande.

Styrelsens utskott

Styrelsen har för närvarande inrättat två styrelseutskott som ett led i att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor: ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott. 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 främst en beredande och handläggande roll. Frågor som tas upp på utskottsmöten dokumenteras i mötesprotokoll och rapporteras på nästkommande styrelsemöte, där eventuella beslut fattas.

Fram till mars 2021 hade styrelsen också en investeringskommitté som hade till uppgift att granska och förbereda vissa frågor som rörde bolagets investeringar, företagsförvärv samt forskning och utveckling. Vid ett styrelsemöte i mars 2021 beslutade styrelsen att avveckla investeringskommittén, eftersom styrelsen ansåg att behovet av en sådan kommitté inte längre fanns.

5 Revisionsutskott

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

För att säkerställa att styrelsens och revisionsutskottets behandling sker på ett strukturerat sätt samt för att tillgodose styrelsens informationsbehov rapporterar bolagets revisor vid vissa tillfällen direkt till revisionsutskottet och styrelsen. Resultatet av revisionsutskottets arbete i form av observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder rapporteras fortlöpande till styrelsen, som fattar eventuella beslut föranledda av revisionsutskottets arbete. Revisions-

utskottet består av ledamöterna Kristina Schauman (ordförande), Andrea Gisle Joosen och Tobias Auchli. En arbetstagarrepresentant närvarar vid revisionsutskottets möten.

Arbete under 2021

Under 2021 har utskottet haft fem möten. Utskottet behandlade under året följande revisionsfrågor; revisionsplan för 2021, företagsövergripande riskhantering (ERM), intern kontroll och fastställande av internrevision, 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 över finansiell rapportering".

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 Svensson (ordförande), Michael M.F. Kaufmann och Jan Åström.

Arbete under 2021

Under 2021 har utskottet haft sju möten. Under 2021 granskade utskottet bonusutbetalningar med avseende på 2020, utfallet av LTIP 2018 och utarbetade ett förslag till ett nytt LTIP 2021 till årsstämman. Kommittén beslutade om de årliga bonusmålen för VD och om lönerevisionen för medlemmarna i ledningsgruppen. Utskottet godkände också nya medlemmar i ledningsgruppen. Kommittén godkände ersättningsrapporten för 2020 och riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare. Riktlinjerna för samt utfallet av ersättningen till VD och övriga ledande befattningshavare framgår i avsnittet "Ersättningar i BillerudKorsnäs" och not 29.

7 Revisorer

Bolagets revisorer är utsedda av bolagsstämman. På 2021 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 Lernia, Linas matkasse, OK Ekonomisk Förening, RISE Research Institute of Sweden och SOS Alarm.

Närvaro vid styrelsemöten och utskottsmöten

Ledamot	Position	Styrelsemöten	Revisionsutskottsmöten	Ersättningsutskottsmöten
Jan Svensson	Ordförande	12/13 ¹		2/2 ²
Michael Kaufmann	Vice ordförande	13/13		7/7
Tobias Auchli	Ledamot	13/13	5/5	
Per Bertilsson	Ledamot	8/8 ³		
Andrea Gisle Joosen	Ledamot	13/13	5/5	5/5 ⁴
Bengt Hammar	Ledamot	13/13		
Nicklas Johansson	Ledamot	13/13		
Kristina Schauman	Ledamot	12/13	5/5	
Victoria Van Camp	Ledamot	13/13		
Jan Åström	Ledamot	13/13		7/7

¹ Jan Svensson valdes till ordförande vid årsstämman 2021 och ersatte Jan Åström som var ordförande fram till årsstämman 2021.

² Jan Svensson tillträdde som ordförande i ersättningsutskottet efter årsstämman 2021.


³ Per Bertilsson tillträdde som arbetstagarrepresentant i styrelsen efter årsstämman 2021. Han ersatte Gunnevi Lehtinen Johansson, som deltog i 5/5 möten fram till årsstämman 2021.

⁴ Andrea Gisle Joosen var medlem i ersättningsutskottet fram till årsstämman 2021.

Revisorernas uppdrag innefattar att hålla styrelsen uppdaterad om den årliga revisionens planering, omfattning och innehåll, att granska delårsrapporter samt årsbokslandet för att bedöma deras riktighet, fullständighet och redovisningens överensstämmelse med god redovisningssed och relevanta redovisningsprinciper samt att informera styrelsen om tjänster som har utförts utöver revisionstjänster, ersättningen för sådana tjänster och andra omständigheter som är av betydelse för revisorernas oberoende. För att säkerställa att styrelsens och revisionsutskottets behandling sker på ett strukturerat sätt samt för att tillgodose styrelsens informationsbehov träffade BillerudKorsnäs revisorer revisionsutskottet vid fem tillfällen och styrelsen, utan närvaro av ledningen, vid ett tillfälle under 2021.

8 VD och koncernledning

Bolagets verkställande direktör (VD) utses av styrelsen. Christoph Michalski är bolagets VD och koncernchef sedan 1 november 2020. 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, EVP Teknisk direktör och EVP Strategidirektör. För ytterligare information om koncernledningens medlemmar se sidorna 60–61. 

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

Bolagets organisation följer affärsflödet inom tre funktionella områden: Wood Supply, Operations och Commercial. Stabsfunktionerna är organiserade inom Finance & IT, HR, Legal & Compliance, Communication & Brand, Technology (inklusive Innovation) och Strategy (inklusive Sustainability). 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 & Infor-

mation Policy, Finance Policy, People Policy, Operations & Quality Policy och Safety Policy.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

På årsstämman 2021 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 70% av deras respektive fasta årliga kontantlön. Avgifterna för premiebestämd pension ska uppgå till högst 35% av den fasta årliga kontantlönen. Andra förmåner får innefatta bl.a. livförsäkring, sjukvårdsförsäkring och firmabil. Vid uppsägning gäller normalt upp till 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.

För fullständigt beslut beträffande riktlinjerna för ersättning för 2021, se not 29. Styrelsens förslag till riktlinjer 2022 framgår av avsnittet "Ersättning 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 lönejämställdhet och spegla en tydlig koppling mellan prestation, lön och utveckling. Ersättningsutskottet strävar efter att ersättningsutfallet inte blir alltför mekaniskt, samtidigt som beslut inte får uppfattas som godtyckliga eller orättvisa.

Ersättningskomponenter inom BillerudKorsnäs

Fast lön

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

Rörlig ersättning

Kortsiktigt incitamentsprogram (STIP)

Rörlig 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 2010–2021 beslutade om införandet av långsiktiga incitamentsprogram (LTIP 2010–2021) för BillerudKorsnäs och i samband med det överlåtelse av eget innehav av aktier. Det finns för närvarande tre pågående program 2019, 2020 och 2021. Programmet omfattar ledande befattningshavare och andra nyckelmedarbetare inom BillerudKorsnäs-koncernen. LTIP har en löptid på tre år. LTIP 2019–2020 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 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 bruk-schefer, 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 2018–LTIP 2020 mäts följande finansiella prestationsmål:

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

Prestationskraven utger aktier linjärt mellan miniminivå och maximinivå. För LTIP 2018–2019 avser en av aktierna en sk matchningsaktie, som saknar prestationsmål. LTIP 2018–LTIP 2020 är även beroende av totalavkastning (TSR).

För LTIP 2021 beror utfallet på ett finansiellt prestationsvillkor – tillväxt av vinst per aktie (EPS) som fastställs under en treårsperiod med en rak linje mellan minimi- och maximinivåer. För att delta i LTIP erfordras att deltagarna köper och äger aktier i BillerudKorsnäs, så kallade deltagaraktier. Om BillerudKorsnäs uppfyller prestationsvillkoren har deltagaren rätt att få ett visst antal prestationsaktier som motsvarar en procentandel av deltagarens årliga grundlön (före skatt) per den 31 december 2023. Det maximala antalet deltagare som inbjuds att delta i LTIP 2021 är 60 deltagare och programmet är indelat i tre kategorier. Kategori 1 omfattar VD med en investering i deltagaraktier på 15% av den årliga grundlönen från och med den 30 december 2020 och en maximal tilldelning på 60% av den årliga grundlönen den 31 december 2023. Kategori 2 omfattar ledningsgruppen med en investering i deltagaraktier på 10% av den årliga grundlönen från och med den 30 december 2020 och en maximal tilldelning på 50% av den årliga grundlönen den 31 december 2023. Kategori 3 omfattar

andra nyckelpersoner med en investering i deltagaraktier på 5% av den årliga grundlönen från och med den 30 december 2020 och en maximal tilldelning på 25% av den årliga grundlönen den 31 december 2023.

Historik, avslutade långsiktigt incitamentsprogram

% av fastställda prestationskriterier



Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare 2022

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 2022. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman, t.ex. ordinarie styrelsearvode och BillerudKorsnäs långsiktiga aktierelaterade incitamentsprogram.

Riktlinjernas främjande av BillerudKorsnäs affärsstrategi, långsiktiga intressen och hållbarhet

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

För ytterligare information om BillerudKorsnäs affärsstrategi, se bolagets hemsida, www.billerudkorsnas.se.

En framgångsrik implementering av BillerudKorsnäs affärsstrategi och tillvaratagandet av BillerudKorsnäs långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att BillerudKorsnäs kan rekrytera och

Långsiktigt incitamentsprogram (LTIP)

Program	Antal deltagare	Sparaktier	Max tilldelning BillerudKorsnäsaktier	Procent av totala antalet aktier/röster	Uppskattad kostnad (varav soc avg), MSEK	Maximal kostnad (varav soc avg), MSEK	Rörelseresultat 2021 belastas med, MSEK
LTIP 2019	69	47 442	97 383	0,1%	7 (4)	46 (26)	4
LTIP 2020	83	58 822	272 218	0,1%	19 (6)	68 (35)	3
LTIP 2021	55	ET	ET ¹	ET	33 (9)	43 (11)	6

¹ Baseras på en procentsats av årslönen, så det beror på börskursen vid tilldelningstillfället.

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. Den rörliga kontantersättningen för medlemmar av koncernledningen som är anställda i USA ska, med beaktande av rådande marknadsförhållanden, uppgå till maximalt 150 procent av fast årlig 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, och 150 procent av den fasta årliga lönen för medlemmar av koncernledningen som är anställda i USA. 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, aktieägarintresse i BillerudKorsnäs. Utfallet i de långsiktiga aktie- och aktiekursrelaterade ersättningarna ska vara kopplade till vissa förutbestämda prestationskriterier baserade på BillerudKorsnäs aktiekurs och/eller prestation.

Styrelsen kan också, med beaktande av rådande marknadsförhållanden och för att undvika administrativ komplexitet, erbjuda medlemmar av koncernledningen som är anställda i USA deltagande i kontantbaserade långsiktiga incitamentsprogram kopplade till uppfyllande av förutbestämda finansiella prestationsvillkor. Det maximala utfallet ska ha ett förutbestämt tak som uppgår till maximalt 150 procent av fast årlig kontantlön.

Mer information om utestående program, innefattande de kriterier som utfallet är beroende av, finns tillgänglig på bolagets hemsida, 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 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, ersättningskomponenter samt ersättningsökning 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 ska BillerudKorsnäs kunna tillämpa 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. Med beaktande av rådande marknadsförhållanden ska BillerudKorsnäs kunna tillämpa, i förhållande till medlemmar av koncernledningen som är anställda i USA, avgångsvederlag motsvarande högst 18 månadslöner (baserat på fast årlig kontantlön) i fall då BillerudKorsnäs avslutar anställningen och vid liknande situationer.

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 Aktiebolag. För dessa tjänster ska utgå ett marknadsmässigt arvode vilket ska godkännas av styrelsen.

Frångående av riktlinjerna

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

Internkontroll över finansiell rapportering

BillerudKorsnäs interna kontroll av 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.

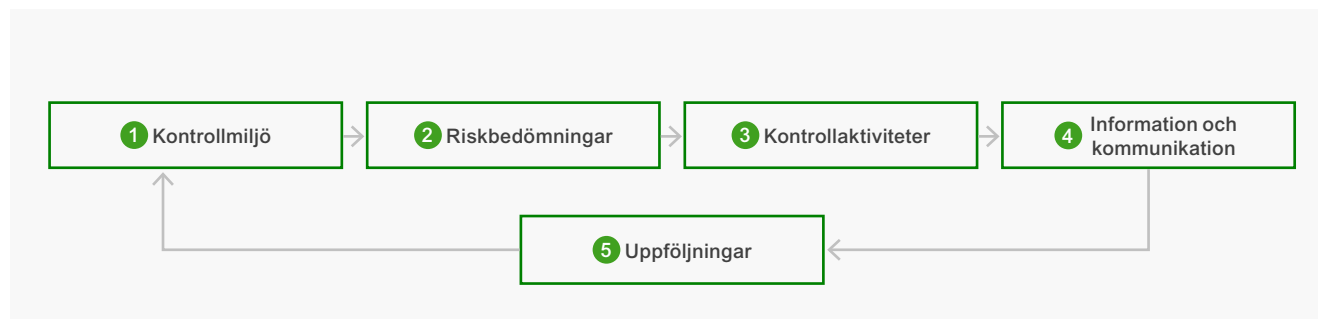
Finansiell rapportering

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 51-54. [↗](#)



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 extern revision av bolaget. Revisionsutskottets arbete beskrivs mer utförligt på sidan 53. [↗](#)

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 Risker och riskhantering på sidan 64-68. [↗](#) 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 Risker och riskhantering samt not 1.

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 2022.

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 inklu-

derar 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

På grundval av styrelsens beslut 2020 inrättades en separat internrevisionsfunktion under 2021. Internrevisionsfunktionen rapporterar funktionellt till revisionskommitténs ordförande och är en oberoende objektiv funktion som hjälper BillerudKorsnäs att uppnå sina strategiska mål genom en systematisk, disciplinerad och riskbaserad strategi för att utvärdera och bidra till effektiviteten i BillerudKorsnäs styrning, riskhantering och internkontroll.

Koncernledning¹



Christoph Michalski

VD och koncernchef

Utbildning: Civilekonom & MBA, Christian Albrechts University.

Anställd år: 2020

Född: 1966

Andra uppdrag: –

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

Aktieinnehav²: 31 963 aktier (eget och närstående)



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 (eget och närstående)



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: 5 164 aktier (eget och närstående)



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 Rolls-Royce AB, Senior Vice President och VD Stora Enso Skoghall AB.

Aktieinnehav²: 7 407 aktier (eget och närstående)



Matthew Hirst

Executive Vice President, Affärsdirektör

Utbildning: Bachelor in Sports Science and Recreation Management, Loughborough University. Masters in Management, Durham University.

Anställd år: 2021

Född: 1977

Andra uppdrag: –

Bakgrund: Vice President Category Professional Hygiene, Essity. Global Brand Director, Essity. Olika försäljnings- och marknadsföringsroller Essity.

Aktieinnehav²: 2 437 aktier (eget och närstående)

¹ Nina Ekstrand, tidigare Executive Vice President Communication & Brand, lämnade bolaget i januari 2022.

² Aktieinnehav den 20 februari 2022.



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.

*Aktieinnehav*¹: 5 327 aktier (eget och närstående)



Andreas Mattsson

Executive Vice President, Chefsjurist

Utbildning: Jur.kand. Lunds universitet.

Anställd år: 2013

Född: 1978

Andra uppdrag: –

Bakgrund: Senior Associate, Advokatfirman Cederquist, International Visiting Attorney, Skadden Arps.

*Aktieinnehav*¹: 6 038 aktier (eget och närstående)



Erik Olsson

Executive Vice President, Direktör Strategi

Utbildning: Civilingenjör i datorteknik / industriell automatisering, Luleå Tekniska Universitet

Anställd år: 2010

Född: 1961

Andra uppdrag: Styrelseledamot i Svenska Aero-gel AB.

Bakgrund: Executive Vice President och President Pöry Management Consulting PLC, Ledande befattningar inom Norske Skog, SCA, Stora Enso och Sveaskog. Grundare av två bioenergiföretag i USA.

*Aktieinnehav*¹: 1 690 aktier (eget och närstående)



Anna-Maria Tuominen-Reini

Executive Vice President, Skogsdirektör

Utbildning: Civilekonom, Hanken Handelshögskolan och MBA Helsingfors Handelshögskola.

Anställd år: 2021

Född: 1974

Andra uppdrag: Styrelseledamot i Bergvik Skog Öst.

Bakgrund: Head of Procurement Metso Outotec, SVP Sourcing och Manufacturing Outotec, SVP Supply Chain, Supply Chain Director och VP Supply Chain Stora Enso, olika befattningar inom Unilever, Huhtamaki and Cebal.

*Aktieinnehav*¹: 2 500 aktier (eget och närstående)

¹ Aktieinnehav den 20 februari 2022.

Styrelsen



Jan Svensson
Ordförande

Utbildning: MSc in Business Administration & Economics, Handelshögskolan i Stockholm.

Född: 1956

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

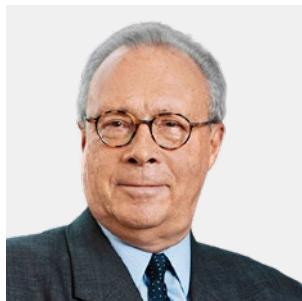
Bakgrund: VD i Investment AB Latour (2003-2019), VD i AB Sigfrid Stenberg (1986-2002).

Invald: 2021

Utskottsuppdrag: Ordförande i ersättningsutskottet

Aktieinnehav¹: 20 000 aktier (eget och närstående)

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. VD Hartmann Liegenschaftsverwaltung GmbH, Kleinsölk Fortwitschaftsverwaltung GmbH, MIKA Classic Cars GmbH och MIKA Privatstiftung.

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

Invald: 2005

Utskottsuppdrag: Ledamot i ersättningsutskottet

Aktieinnehav¹: 25 023 750 (eget och närstående, inkluderar 25 000 000 aktier som innehas av Frapag Beteiligungsholding AG)

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



Jan Åström
Ledamot

Utbildning: Civilingenjör kemiteknik, Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm.

Född: 1956

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

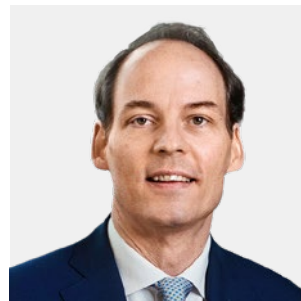
Bakgrund: Koncernchef och VD för Ahlstrom Munksjö Oyj, SCA AB, Modo Paper AB. Affärsgruppchef för SCA Fine Paper och Head of SCA Packaging Munksund.

Invald: 2018

Utskottsuppdrag: Ledamot i ersättningsutskottet

Aktieinnehav¹: 111 aktier (eget och närstående)

Beroende/oberoende: Oberoende av bolaget och ledningen, 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 of 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

Aktieinnehav¹: 0 aktier (eget och närstående)

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



Andrea Gisle Joosen
Ledamot

Utbildning: Civilekonom, MSc Internationell Business vid Copenhagen Business School (CBS).

Född: 1964

Andra uppdrag: Styrelseordförande i Acast AB. Styrelseledamot i Currys PLC, Stadium AB, Qred AB, Logent AB och The Nu Company GMBH.

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 Ica Gruppen och Mr Green & Co AB.

Invald: 2015

Utskottsuppdrag: Ledamot i revisionsutskottet

Aktieinnehav¹: 3 010 aktier (eget och närstående)

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, Pöryry Capital Ltd.

Bakgrund: Grundare och CEO för Pöryry Capital Ltd., Managing Director, Head of Global Forest Products & Packaging på Barclays De Zoete Wedd Ltd. Executive Director, Head of European Forest Products & Packaging på Morgan Stanley & Co. Int.

Invald: 2014

Utskottsuppdrag: –

Aktieinnehav¹: 2 000 aktier (eget och närstående)

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

¹ Aktieinnehav den 20 februari 2022.



Kristina Schauman

Ledamot

Utbildning: Civilekonom vid Handelshögskolan i Stockholm.

Född: 1965

Andra uppdrag: Styrelseledamot i AFRY AB, Coor Service Management AB, BEWi ASA, Nordic Entertainment Group AB and Danads AB.

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

Invald: 2014

Utskottsuppdrag: Ordförande i revisionsutskottet

Aktieinnehav¹: 4 000 aktier (eget och närstående)

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

Invald: 2017

Utskottsuppdrag: –

Aktieinnehav¹: 950 aktier (eget och närstående)

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



Nicklas Johansson

Ledamot, arbetstagarrepresentant

Utbildning: Gymnasieekonom, YTH-utbildning inom Papper och Massa.

Född: 1968

Andra uppdrag: Ordförande Pappers Avd 165.

Invald: 2017

Aktieinnehav¹: 0 aktier (eget och närstående)



Bo Knöö

Suppleant, arbetstagarrepresentant

Född: 1964

Andra uppdrag: Ordförande Pappers Avd 96.

Invald: 2017

Aktieinnehav¹: 0 aktier (eget och närstående)



Per Bertilsson

Ledamot, arbetstagarrepresentant

Utbildning: 4-årig teknisk linje i Örebro. YTH-utb. Skogsindustrins utbildningscenter massa/papper. Olika branschspecifika ingenjörutbildningar.

Född: 1962

Andra uppdrag: Senior Processingenjör Massabruk Stab/Ledning, Billerud-Korsnäs skog & Industri AB, Frövi/Rockhammar. Ordförande för Unionen Frövi och Rockhammar. Styrelseledamot SIRIUS, Skogsindustrins råd för industriell utveckling i samverkan, branschspecifik samverkan med Industriarbetsgivarna. Styrelseledamot inom Frövifors pappersbruks museistiftelse.

Invald: 2021

Aktieinnehav¹: 0 aktier (eget och närstående)

¹ Aktieinnehav den 20 februari 2022.