

# Bolagsstyrning

Holmen AB är ett publikt svenskt aktiebolag som sedan 1936 är noterat på Stockholmsbörsen, Nasdaq Stockholm. Att upprätta bolagsstyrningsrapport är ett krav enligt Årsredovisningslagen. Denna bolagsstyrningsrapport följer de regler och anvisningar som fastslås i Svensk kod för bolagsstyrning.

## Aktieägarna

**HOLMEN AB** hade 28 176 aktieägare vid årsskiftet. Privatpersoner med svenskt medborgarskap utgjorde den största ägarkategorin med 25 768 ägare, vilket motsvarar 91,2 procent av det totala antalet ägare. Den största ägaren, med 61,6 procent av rösterna och 32,9 procent av kapitalet, var vid årsskiftet L E Lundbergföretagen, vilket innebär att ett koncernförhållande råder mellan LE Lundbergföretagen AB (org. nr. 556056-8817), med säte i Stockholm, och Holmen. Kempstiftelsernas innehav av Holmen-aktier uppgick vid samma tidpunkt till 17,0 procent av rösterna och 7,0 procent av kapitalet. Övriga enskilda aktieägares innehav understeg 10 procent av rösterna. Personalen har inget innehav av Holmen-aktier via pensionsstiftelse eller liknande. Någon begränsning av hur många röster varje aktieägare kan avge vid årsstämman finns inte. Mer information om aktien och ägarstrukturen finns på sid. 53–55.

## Bolagsstämma

**KALLELSE TILL ÅRSSTÄMMA** utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före beslutat datum. Kallelsen innehåller: a) information om anmälan och om rätten att rösta och delta på stämman, b) numrerad dagordning med de ärenden som ska behandlas, c) information om föreslagen utdelning och det huvudsakliga innehållet i övriga förslag. Aktieägare eller ombud kan rösta för fulla antalet ägda eller företrädda aktier. Anmälan till stämman kan göras via brev, telefon, e-post och bolagets webbplats. Kallelse till extra bolagsstämma där frågan om ändring av bolagsordningen ska behandlas, ska utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman.

**FÖRSLAG TILL ÅRSSTÄMMAN** bör adresseras till styrelsen och insändas i god tid innan kallelsen utfärdas. På bolagets webbplats finns information om aktieägares rätt att få ärende behandlat.

**ÅRSSTÄMMA 2016** kommer att äga rum i Stockholm den 13 april 2016, vilket offentliggjordes den 20 april 2015.

## Valberedning

**SAMMANSÄTTNING OCH UPPDRAG.** Årsstämman har beslutat att inrätta en valberedning som ska bestå av styrelsens ordförande samt en representant för var och en av bolagets röstmässigt tre största aktieägare per den 31 augusti varje år. Valberedningens sammansättning inför årsstämmorna 2015 och 2016

## ÅRSSTÄMMA 2015

Årsstämman 2015 och det material som presenterades var på svenska. Kallelse, föredragninglista, verkställande direktörens anförande samt protokoll finns tillgängliga på bolagets webbplats. Vid årsstämman var samtliga av stämman valda styrelseledamöter, koncernledningen och bolagets revisor närvarande. Under stämman gavs aktieägarna möjlighet att ställa och få svar på frågor. Stämman fastställde resultat- och balansräkning, beslutade om vinstdisposition samt beviljade den avgående styrelsen ansvarsfrihet. Justerare vid stämman var Eva Axelsson, KPA Pension och Martin Wallin, Lannebo Fonder.

Det var inte möjligt att följa eller delta i stämman från annan ort med hjälp av kommunikationsteknik. Någon förändring i det avseendet är inte planerad för årsstämman 2016.

redovisas i tabell. Valberedningen har som uppgift att lämna förslag avseende val av styrelseledamöter, styrelsens ordförande, styrelsearvode och revisionsarvoden samt, i förekommande fall, val av revisor. Förslagen presenteras i kallelsen till årsstämman.

**FÖRSLAG TILL STYRELSE.** Inför årsstämman 2016 föreslår valberedningen att styrelsen ska bestå av nio, av stämman valda, ledamöter. Valberedningen föreslår omval av nuvarande styrelseledamöterna Fredrik Lundberg, som även föreslås till omval som ordförande i styrelsen, Carl Bennet, Carl Kempe, Lars G Josefsson, Louise Lindh, Ulf Lundahl, Henriette Zeuchner och Henrik Sjölund samt nyval av Lars Josefsson. Göran Lundin har avböjt omval.

## Styrelsens sammansättning

**ÅRLIGA VAL.** Styrelsens ledamöter väljs årligen av årsstämman för tiden intill dess nästa årsstämma hållits. Enligt bolagsordningen ska styrelsen bestå av sju till elva ledamöter, och val av styrelseledamöter ska ske på årsstämma. Bolagsordningen innehåller inga bestämmelser i övrigt om tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter, ändringar i bolagsordningen eller begränsningar om hur lång tid en ledamot kan ingå i styrelsen.

**ÅRSSTÄMMAN 2015** beslutade omval av styrelseledamöterna Fredrik Lundberg, Carl Bennet, Lars G Josefsson, Carl Kempe, Louise Lindh, Ulf Lundahl, Göran Lundin och Henrik Sjölund samt nyval av Henriette Zeuchner. Fredrik Lundberg omvaldes till styrelsens ordförande. Vid det konstituerande sammanträdet 2015 valdes Carl Kempe till vice ordförande och bolagets chefsjurist Lars Ericson utsågs till styrelsens sekreterare.

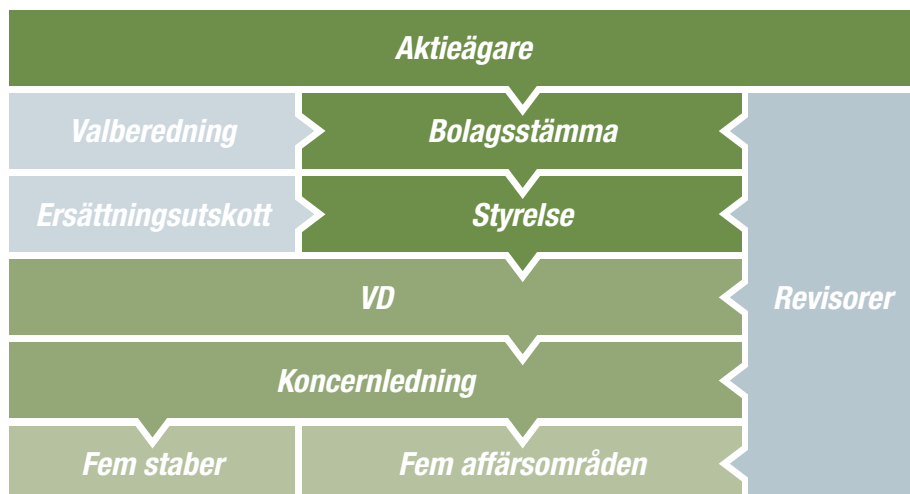
Utöver de nio ledamöterna som valdes av årsstämman har de lokala arbetstagarorganisationerna rätt att utse tre ledamöter och tre suppleanter.

Av de nio stämmovalda ledamöterna bedöms åtta som oberoende i förhållande till bolaget enligt Kodens definition. VD är den enda styrelseledamot som arbetar operativt i bolaget. Mer information om styrelsens ledamöter finns på sid. 50–51.

## Styrelsens arbete

**INFORMATION OCH ARBETSORDNING.** Arbetet i styrelsen följer en plan som bland annat ska säkerställa att styrelsen får all erforderlig information. Styrelsen beslutar årligen om en skriftlig arbetsordning och utfärdar skriftliga instruktioner. Sistnämnda avser dels arbets-





fördelningen mellan styrelsen och VD, dels den information som styrelsen löpande ska erhålla gällande ekonomisk utveckling och andra viktiga händelser. Tjänstemän i bolaget deltar som fördragande vid styrelsens sammanträden.

**UTVÄRDERING.** I syfte att utveckla styrelsens arbete genomförs en utvärdering varje år. Varje ledamot har svarat på en enkät med relevanta frågeställningar som rör styrelsens arbete och ledamöterna har även fått lämna förslag på hur styrelsens arbete kan vidareutvecklas. Svaren har presenterats och diskuterats vid ett styrelsesammanträde. Styrelsens ordförande har redovisat resultatet av 2015 års utvärdering för valberedningen, vilket utgör underlag för planering av styrelsearbetet kommande år.

### Ersättningar

**BEREDNING.** Styrelsen har utsett ett ersättningsutskott som består av Fredrik Lundberg och Carl Bennet. Utskottet har under året berett frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för VD,

samt aktiesparprogram.

Ersättning och övriga anställningsvillkor för befattningshavare direkt underställda VD beslutas av denne i enlighet med en lönepolicy fastlagd av ersättningsutskottet. Ersättningsutskottet har utvärderat tillämpningen av såväl policyn som de riktlinjer som årsstämman fastställde för ersättning till ledande befattningshavare.

Inom koncernen tillämpas principen att chefs chef ska godkänna beslut i ersättningsfrågor i samråd med respektive personalchef.

**VID ÅRSSTÄMMAN 2015** framlades styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare, det vill säga de affärsområdes- och stabschefer som rapporterar direkt till VD. Årsstämman fastställde riktlinjerna i enlighet med styrelsens förslag.

**TILL ÅRSSTÄMMAN 2016** föreslår styrelsen riktlinjer enligt följande. Riktlinjerna gäller för avtal som ingås efter årsstämmans beslut:

Ersättningen till verkställande direktören och

### STYRELSENS SAMMANTRÄDEN 2015

Styrelsen höll nio sammanträden under 2015, varav fyra hölls i anslutning till att bolaget lämnade kvartalsrapporter. Ett tvådagarsmöte har ägnats åt strategisk verksamhetsplanering. Ett möte hölls i anslutning till studiebesök vid Hallsta pappersbruk och Varsviks vindkraftspark. Ett möte ägnades åt koncernens budget för 2016. Två möten genomfördes i anslutning till årsstämman. Styrelsen har därutöver ägnat särskild uppmärksamhet åt strategiska, finansiella och redovisningsmässiga frågor, uppföljning av verksamheten samt större investeringsärenden. Bolagets revisorer har vid två tillfällen direkt till styrelsen rapporterat sina iakttagelser från granskningen av bokslut och intern kontroll. Alla av stämman valda styrelseledamöter var med på samtliga möten.

### STYRELSELEDAMÖTER FRÅN OCH MED ÅRSSTÄMMAN 2015

LEDAMÖTER	FUNKTION	INVALD	NÄRVARO	ARVODE	OBEROENDE I FÖRHÅLLANDE TILL: BOLAGET	STÖRRE ÄGARE
Fredrik Lundberg*	Ordförande	1988	9/9	650 000 kr	Ja	Nej
Carl Kempe	Vice Ordförande	1983	9/9	325 000 kr	Ja	Nej
Carl Bennet*	Ledamot	2009	9/9	325 000 kr	Ja	Nej
Lars G Josefsson	Ledamot	2011	9/9	325 000 kr	Ja	Ja
Louise Lindh	Ledamot	2010	9/9	325 000 kr	Ja	Nej
Ulf Lundahl	Ledamot	2004	9/9	325 000 kr	Ja	Ja
Göran Lundin	Ledamot	2001	9/9	325 000 kr	Ja	Ja
Henriette Zeuchner	Ledamot	2015	9/9	325 000 kr	Ja	Ja
Henrik Sjölund	Ledamot, koncernchef och VD	2014	9/9	–	Nej	Ja
<b>Totalt</b>					<b>8 / 9</b>	<b>5 / 9</b>

\* Representanter i ersättningsutskottet

#### ARBETSTAGARREPRESENTANTER

Steewe Björklundh, ledamot, invald 1998  
Per-Arne Berg, suppleant, invald 2015

Kenneth Johansson, ledamot, invald 2004  
Daniel Hägglund, suppleant, invald 2014

Tommy Åsenbrygg, ledamot, invald 2009  
Martin Nyman, suppleant, invald 2010

## VALBEREDNINGENS SAMMANSÄTTNING

NAMN	REPRESENTERAR	INFÖR ÅRSSTÄMMA:		OBEROENDE I FÖRHÅLLANDE TILL:	
		2016	2015	BOLAGET	RÖSTMÄSSIGT STÖRSTA ÄGAREN
Mats Guldbrand	L E Lundbergföretagen*	x (ordf)	x (ordf)	Ja	Nej
Fredrik Lundberg	Styrelsens ordförande	x	x	Ja	Nej
Alice Kempe	Kempestiftelserna*	x	x	Ja	Ja
Hans Hedström	Carnegie fonder*	x	x	Ja	Ja

\* Per 31 augusti 2015 uppgick det röstmässiga ägandet för L E Lundbergföretagen till 61,6 procent, Kempestiftelserna till 17,0 procent och Carnegie fonder (Sverige) till 1,7 procent.

övriga ledande befattningshavare ska utgöras av en fast, marknadsmässig lön. Övriga förmåner, i huvudsak bil- och bostadsförmån, ska där det förekommer utgöra en begränsad del av ersättningen. Utöver eventuella av bolagsstämman beslutade aktierelaterade incitamentsprogram ska ingen rörlig ersättning förekomma.

Pensionsåldern ska normalt vara 65 år. Pensionsförmånen ska vara avgiftsbestämd och följa ITP-planen. Kompletterande avgiftsbestämda pensionslösningar kan tillkomma.

Uppsägningstiden ska vara sex månader oavsett om uppsägningen sker på initiativ av bolaget eller befattningshavaren. Vid uppsägning från bolagets sida ska ett avgångsvederlag kunna utgå med belopp motsvarande högst 18 månadslöner.

Ett inom styrelsen utsett ersättningsutskott skall bereda frågor om lön och övriga anställningsvillkor för verkställande direktören och förelägga styrelsen förslag till beslut i sådana frågor. De närmare principerna för lönesättning, pensioner och andra förmåner avseende övriga ledande befattningshavare skall återfinnas i av ersättningsutskottet fastlagd lönepolicy.

Styrelsen har rätt att frånga dessa riktlinjer om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Om sådan avvikelser sker skall information om detta och skälet till avvikelserna redovisas vid närmast följande årsstämma.

**RIKTLINJERNA** samt information om ersättningsar återfinns i not 4 på sid. 70.

Årsstämman 2015 fastställde styrelsearvode och beslöt att arvudet till revisorerna ska utgå enligt räkning.

## Koncernledning

**ANSVAR OCH SAMMANSÄTTNING.** Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för bolagets och koncernens förvaltning till bolagets VD. En instruktion avseende arbetsfördelningen mellan styrelse och VD fastställs årligen av styrelsen.

Holmens koncernledning utgörs av nio personer: bolagets VD, cheferna för fyra affärsområden samt cheferna för fyra koncernstabber.

**SAMMANTRÄDEN 2015.** Koncernledningen sammanträdde vid tio tillfällen under året. Mötena behandlade bland annat resultatutveckling och rapporter inför och efter styrelsens sammanträden, verksamhetsplanering, budget, investeringar, intern kontroll samt genomgångar av mark-

nadsläge, konjunkturutveckling och andra omvärldsfaktorer som påverkar verksamheten. Vidare diskuterades och beslutades om affärsområdes- och stabrelaterade projekt. Ett arbete med uppdatering av policyer och riktlinjer pågår och under året har en uppförandekod fastställts.

Information om VD och övrig koncernledning finns på sid. 52.

## Revision

**REVISIONSBOLAGET KPMG**, som varit Holmens revisor sedan 1995, omvaldes av årsstämman 2015 till revisor för ett år. Till huvudansvarig för revisionen utsågs den auktoriserade revisorn Joakim Thilstedt. KPMG genomför revisionen i Holmen AB samt i nästan samtliga dotterbolag.

**REVISIONSPROCESSEN.** Revision av interna rutiner och kontrollsystem påbörjas under andra kvartalet och fortsätter sedan löpande fram till årsskiftet. Delårsrapport för januari–september är föremål för revisorernas översiktliga granskning. Granskning och revision av årsbokslut och årsredovisning görs under januari–februari.

**STYRELSENS UPPGIFTER.** Holmen har valt att låta styrelsen fullgöra de uppgifter som annars skulle utföras av ett revisionsutskott. I styrelsens rapporteringsinstruktion finns krav på att styrelsens ledamöter årligen ska få en redogörelse av revisorerna, som styrker att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt, kan kontrolleras på ett betryggande sätt. Revisorerna har under 2015 rapporterat till hela styrelsen vid två sammanträden. Därutöver har de rapporterat till styrelsens ordförande och VD vid två tillfällen, och till VD vid ytterligare ett tillfälle.

Holmen har utöver revisionsuppdraget konsulterat KPMG inom skatteområdet, i redovisningsfrågor samt för olika utredningar. Storleken av betalda ersättningar till KPMG för 2015 framgår av not 5 på sid. 71. KPMG är skyldiga att pröva sitt oberoende inför beslut att genomföra fristående rådgivning åt Holmen vid sidan av sitt revisionsuppdrag.

## Intern kontroll

Styrelsen har bedömt att det inte finns några särskilda omständigheter i verksamheten eller andra förhållanden som motiverar en så kallad särskild granskningsfunktion (intern revision).

Koncernens arbete med intern kontroll, tillsammans med det arbete som de externa revisorerna utför, bedöms vara tillräckligt.

**SYFTE OCH STRUKTUR.** Arbetet med intern kontroll i Holmen har två syften: att säkerställa att koncernen lever upp till sina mål för den finansiella rapporteringen (se ruta sid. 49), samt att minimera de risker för bedrägeri som koncernen kan ställas inför.

Strukturen för arbetet följer COSO:s ramverk för intern kontroll i den finansiella rapporteringen. Detta ramverk består av 17 principer fördelade på fem komponenter: kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, uppföljning och utvärdering, samt information och kommunikation. Anpassningar har gjorts utifrån bedömt behov i Holmens olika verksamheter. Koncernstab Ekonomi och Finans bevakar att den interna kontrollen upprätthålls, och genomför kontroller av efterlevnad.

Under 2015 har ramverket för intern kontroll utvärderats och utvecklats ytterligare. Ett webbaserat systemstöd för självutvärderingarna har införts vilket har underlättat uppföljning och avrapportering.

**KONTROLLMILJÖ.** Grunden för Holmens ramverk för intern kontroll är kontrollmiljön som definieras genom policyer, riktlinjer, rutiner, instruktioner och manualer. Kontrollmiljön upprätthålls med hjälp av en organisationsstruktur med tydligt definierade roller och ansvarsområden, samt den enskilde individens medvetenhet om sin roll i upprätthållandet av god intern kontroll. Enligt aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning är det styrelsen som har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen. Enligt koden är det också styrelsens ansvar att bolaget sköts hållbart och ansvarsfullt. Det löpande ansvaret för samtliga dessa frågor har delegerats till VD. Holmens finansiella rapportering följer de lagar och regler som gäller för bolag noterat på Stockholmsbörsen, samt lokala regler i varje land där verksamhet bedrivs. Förutom externa regler och rekommendationer finns interna instruktioner, anvisningar och system för den finansiella rapporteringen.

Under året har en uppförandekod fastställts av VD. Koden ger vägledning i det dagliga arbetet och klargör vilka förväntningar som ställs på Holmens medarbetare. Under hösten påbörjades en utbildning om koden för alla medarbetare.

## INTERNA STYRPROCESSER

### Strategi och mål

### Verksamhetsplan, budget och målstyrning

### Affärsprocesser

### Resultat, rapportering och uppföljning

Uppförandekod	Policyer	Befogenheter
	Riktlinjer	
Värderingar	Centrala och lokala instruktioner	Attestregler

Koncernens strategi är styrande för Holmens verksamhet. Under styrelse, koncernchef och koncernledning är verksamheten organisatoriskt indelad i fem affärsområden med ansvar för den operativa verksamheten. För samordning av vissa funktioner, såsom ekonomi och finans, personal, juridik, teknik och kommunikation, ligger ansvaret hos koncernstaberna.

Koncernen upprättar årligen en verksamhetsplan där strategiska frågeställningar adresseras. Utifrån en angiven målstyrningsprocess fastställs mål för det kommande året. Dessa ligger i sin tur till grund för budget och konkreta handlingsplaner.

Affärsområdena styr den operativa verksamheten mot målen. Till stöd för detta finns processer för försäljning, inköp och produktion.

Resultatet följs upp genom den löpande finansiella rapporteringen. Beslutade åtgärder följs upp genom kompletterande uppföljningar.

Holmens uppförandekod ger vägledning i det dagliga arbetet och klargör vilka förväntningar som ställs på medarbetarna. Policyer, riktlinjer och instruktioner skapar ramar för arbetet genom att tydliggöra befogenheter och regler.

Under året har inga brott mot uppförandekoden uppdragats.

Arbete pågår med översyn av policyer och riktlinjer och under 2015 antogs en affäretik-policy med tillhörande riktlinjer. Denna behandlar bland annat antikorruption och konkurrensfrågor. Anställda inom till exempel sälj- och inköpsfunktioner som löper stor risk att komma i kontakt med otillåtna beteenden kommer att få särskild utbildning i dessa frågor. Under året har inga fall av korruption uppdragats. Holmens spanska dotterbolag är ett av många företag som utretts av den spanska konkurrensmyndigheten, se vidare not 21.

**RISKBEDÖMNING.** Arbetet med riskbedömning utgår från att identifiera och utvärdera de risker som kan medföra att koncernens mål för den finansiella rapporteringen inte uppfylls. Resultatet av riskarbetet sammanställs och utvecklas under ledning av koncernstab Ekonomi och Finans.

Holmens största risker avseende den finan-

siella rapporteringen kopplas till värderingen av biologiska och materiella anläggningstillgångar samt till finansiella transaktioner (se Riskhantering sid. 42–45).

Där risker identifieras utformas kontrollkrav som i sin tur måste uppfyllas.

**KONTROLLAKTIVITETER.** För att säkerställa att Holmens mål för den finansiella rapporteringen uppfylls finns det kontrollkrav inbyggda i de processer som bedöms relevanta för Holmens verksamhet: försäljning, inköp, investeringar, personal, bokslut, betalningar samt IT. Kontrollaktiviteterna syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel och avvikelser.

Koncernens samtliga enheter genomför självutvärderingar där det framgår vilka kontrollkrav som gäller för respektive process. I utvärderingarna ska det anges om respektive kontrollkrav uppfylls samt vilka kontrollbevis som finns. Eftersom Holmens olika enheter skiljer sig åt, har självutvärderingarna verksamhetsanpassats.

## MÅL

### HOLMENS FINANSIELLA RAPPORTERING

Den externa finansiella rapporteringen ska:

- vara korrekt och fullständig samt följa tillämpliga lagar, regler och rekommendationer
- ge en rättvisande beskrivning av företagets verksamhet
- stödja en rationell och initierad värdering av verksamheten.

Intern finansiell rapportering ska utöver dessa tre mål ge stöd till korrekta affärsbeslut på alla nivåer i koncernen.

**UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING.** Uppföljning och tester av kontrollaktiviteter utförs kontinuerligt för att säkerställa att risker har beaktats och behandlats på ett tillfredställande sätt. I självutvärderingarna finns åtgärdsplaner integrerade för de kontrollkrav som inte uppfylls. Självutvärderingarna följs upp löpande och avvikelser rapporteras kvartalsvis till styrgruppen för intern kontroll. Rapportering till koncernledningen sker en gång per år. Bolagets revisorer rapporterar under året sina iakttagelser av granskningen av den interna kontrollen till styrelsen. Uppföljningen är ett viktigt verktyg för att förstå vilka brister som kan finnas i koncernen, och hur de kan minimeras genom utformningen av nya kontrollkrav.

**INFORMATION OCH KOMMUNIKATION.** Den finansiella informationsgivningen som sker till Holmens aktieägare och intressenter ska vara korrekt och fullständig samt transparent, konsekvent och ske på lika villkor. Informationsgivningen i Holmen följer en av styrelsen fastställd informationspolicy. Händelser som bedöms som kurspåverkande offentliggörs genom pressmeddelanden. Information till externa intressenter ges via årsredovisningen, boksluts- och delårsrapporter, pressmeddelanden samt webbsända presentationer i anslutning till kvartalsrapportering. Samtliga material finns tillgängliga på bolagets webbplats. Där finns dessutom presentationsmaterial för de senaste åren samt information om bolagsstyrning.

Kraven för den finansiella rapporteringen kommuniceras till de anställda genom uppförandekoden, policyer, riktlinjer och manualer som publiceras på bolagets intranät. En whistle blower-funktion finns tillgänglig för att anställda och övriga intressenter ska kunna framföra påpekanden om eventuella brister i Holmens finansiella rapportering eller missförhållanden hos företaget. Regelverket kring denna funktion tydliggjordes under året.