

# Bolagsstyrning

Uppgiften för bolagsstyrning är att säkerställa koncernens åtagande mot alla sina intressenter: aktieägare, kunder, leverantörer, kreditgivare, samhälle och medarbetare. Samtidigt måste bolagsstyrningen utformas på ett sätt som stödjer bolagets långsiktiga strategi, marknadsnärvaro och konkurrenskraft. Bolagsstyrningen måste vara tillförlitlig, tydlig, enkel och affärsinriktad.

Denna bolagsstyrningsrapport ingår i förvaltningsberättelsen för SCAs årsredovisning 2016 enligt 6 kapitlet 6§ årsredovisningslagen (1995:1554). Rapporten har granskats av bolagets revisor.

## Bolagsstyrning, inklusive ersättningar, sidor 66–75

På dessa sidor beskrivs regelverk, koncernens bolagsstyrning inklusive beskrivning av den operativa organisationen. Här redogörs också för styrelsens ansvar och dess arbete under året. Vidare redovisas här även ersättningar och ersättningsfrågor samt SCAs internkontroll. SCA tillämpar, utan avvikelser, Svensk kod för bolags-

styrning med beaktande av de ändringar som gjordes i koden den 1 december 2016 ([www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)).

## Riskhantering, sidor 76–81

SCAs processer för att identifiera och hantera risker är en del av koncernens strategiarbete och bedrivs på såväl lokal som övergripande nivå. Avsnittet om riskhantering redogör för de mest väsentliga riskerna samt vilka

policyer och åtgärder som koncernen arbetar efter för att hantera dessa.

## Hållbarhet, läs mer i SCA Hållbarhetsredovisning 2016

SCAs hållbarhetsarbete är en integrerad del av bolagets affärsmodell. Hållbarhetsarbetet hjälper bolaget att reducera risk och kostnader, stärka konkurrenskraften och attrahera talanger och investerare.

# Så här styrs SCA

## ■ Årsstämma

SCAs högsta beslutande organ är årsstämman, där samtliga aktieägare har rätt att delta, att få ärende behandlat samt att rösta för samtliga sina aktier. Vid bolagets årsstämma väljs bolagets styrelse. Årsstämman väljer också bolagets revisor. SCA har enligt sin bolagsordning två noterade aktieslag: A- och B-aktier. Varje A-aktie representerar en röst och varje B-aktie en tiondels röst.

## □ Valberedning

Valberedningen representerar bolagets aktieägare och har till enda uppgift att bereda stämmans beslut i val- och arvodesfrågor samt i vissa fall föreslå procedurfrågor inför nästa valberedning.

## ■ Styrelse

Styrelsen har det övergripande ansvaret för bolagets organisation och förvaltning genom löpande uppföljning av verksamheten, säkerställande av en ändamålsenlig organisation, ledning, riktlinjer och internkontroll. Styrelsen fastställer strategier och mål, samt tar beslut bland annat vid större investeringar, förvärv och avyttringar av verksamheter.

Styrelsen ska bestå av årsstämmovalda ledamöter utan suppleanter. Därutöver ingår i styrelsen tre ledamöter med tre suppleanter utsedda av de anställda.

SCAs bolagsordning innehåller inga bestämmelser om tillsättande eller entledi-

gande av styrelseledamöter eller om ändring av bolagsordningen.

## Styrelsens ordförande

Ordföranden leder styrelsens arbete och ansvarar för att detta är väl organiserat och bedrivs effektivt. Det innebär bland annat att löpande följa bolagets verksamhet i dialog med vd och se till att övriga styrelseledamöter får information och underlag som säkerställer hög kvalitet i diskussion och beslut i styrelsen. Ordföranden leder utvärderingen av styrelsens och vd:s arbete. Ordföranden företräder också bolaget i ägarfrågor.

## Revisionsutskott

Revisionsutskottet övervakar den finansiella rapporteringen, effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Utskottet håller sig informerat om revisionen, granskar och övervakar revisorns opartiskhet och självständighet samt lämnar rekommendation till valberedningen som underlag för dess förslag till bolagsstämman val av revisor och information till styrelsen om resultatet av revisionen med mera för att uppfylla samtliga krav i EU:s revisionsförordning. Revisionsutskottet beslutar om riktlinjer för upphandling av andra tjänster än revisorstjänster från bolagets revisor. Slutligen utvärderar Revisionsutskottet revisorsinsatsen och informerar valberedningen om resultatet av utvärderingen.

## Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet bereder styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för vd samt har beslutanderätt i dessa frågor för bolagets ledande befattningshavare. Utskottet följer och utvärderar program för rörliga ersättningar, tillämpningen av bolagsstämman beslut om riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare samt den gällande ersättningsstrukturen och ersättningsnivåerna i koncernen.

## Internrevision

Inom SCA är det medarbetarnas ansvar att se till att den interna styrningen och kontrollen är god inom den verksamhet eller process man är ansvarig för. Internrevision är en separat funktion med uppdrag att utvärdera och förbättra effektiviteten i SCAs interna styrning och kontroll samt riskhantering. Funktionen har 13 medarbetare och rapporterar till revisionsutskottet och styrelsen när det gäller internrevisionsfrågor. Internrevisorerna är geografiskt placerade runt om i världen där SCA har verksamhet. Funktionen utvärderar bland annat SCAs interna processer för försäljning, finansiell rapportering, IT-system, personalrelaterade frågor, olika typer av projekt och efterlevnaden av SCAs policyer inkluderat uppförandekod. Funktionen arbetar även med intern rådgivning i internkontrollfrågor och riskhantering.

### ■ Verkställande direktör (vd)

SCAs vd och koncernchef ansvarar för och sköter den löpande förvaltningen av koncernen efter styrelsens riktlinjer och anvisningar. Till sitt stöd har han två vice vd, samt en koncernledning, se sidorna 74–75, vars arbete vd leder. Koncernledningen består av vd, CFO, affärsenhetscheferna och cheferna för de tre globala enheterna Global Hygiene Category (GHC), Global Hygiene Supply Tissue (GHS-T) och Global Hygiene Supply Personal Care (GHS-PC) samt cheferna för koncernfunktionerna Human Resources, Hållbarhet, Juridik, Kommunikation och Strategi & Affärsutveckling. I styrelsens arbetsordning och i styrelsens instruktion för vd klargörs bland annat arbetsfördelningen mellan styrelsen och vd. Vd tar i samråd med ordföranden fram dokumentation och underlag för styrelsens arbete.

SCA har följande fem affärsenheter:

- SCA Incontinence Care, erbjuder inkontinensprodukter i Europa och Nordamerika.
- SCA Consumer Goods, erbjuder personliga hygienprodukter och mjukpapper i Europa, Mellanöstern och Afrika.
- SCA Latin America, erbjuder personliga hygienprodukter och mjukpapper i Latinamerika.
- SCA AfH Professional Hygiene, erbjuder mjukpapper för storförbrukare i Europa och Nordamerika.
- SCA Forest Products, erbjuder sågade trävaror, massa, kraftliner, tryckpapper, pellets och annat biobränsle samt fjärrvärme och grön el.

Utöver affärsenheterna har SCA tre globala enheter:

- Global Hygiene Category (GHC) med globalt ansvar inom hygienområdet för

kund- och konsumentvarumärken samt innovation.

- Global Hygiene Supply Tissue (GHS-T) med globalt ansvar för inköp, produktion, logistik och teknologi inom Mjukpapper.
- Global Hygiene Supply Personal Care (GHS-PC) med globalt ansvar för inköp, produktion, logistik och teknologi inom Personliga hygienprodukter.

SCAs affärsenheter följer principen om tydlig decentralisering av ansvar och befogenheter. Affärsenheterna har fullt ansvar att utveckla sina respektive verksamheter genom fastställda mål och strategier, en process som också är centralt koordinerad. Affärsenheterna ansvarar för sitt operativa resultat, kapital och kassaflöde. Affärs- och resultatläge följs upp månadsvis med hela koncernledningen. Så kallade Business Review-möten sker varje kvartal där ledningen för varje affärsenhet personligen möter vd och CFO med flera. Dessa möten kompletterar den dagliga uppföljningen av verksamheten. Genom arbetsordningar och instruktioner säkerställs att en rad frågor av väsentlig betydelse underställs koncernchefen och moderbolagets styrelse. SCA delar upp och redovisar sin affär i tre affärsområden – Personliga hygienprodukter, Mjukpapper och Skogsindustriprodukter.

### □ Externa revisorer

Bolagets revisor, vald vid årsstämman, granskar SCAs årsredovisning och koncernredovisning, styrelsens och vd:s förvaltning samt årsredovisningarna för dotterbolag samt avger revisionsberättelse.

Revisionen sker i enlighet med aktiebolagslagen, International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige.

### Interna regelverk bland annat

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- Vd-instruktion
- Uppförandekod
- Policydokument (exempelvis finans, kommunikation, risk management, pension, HR och mångfald) och instruktioner

### Externa regelverk bland annat

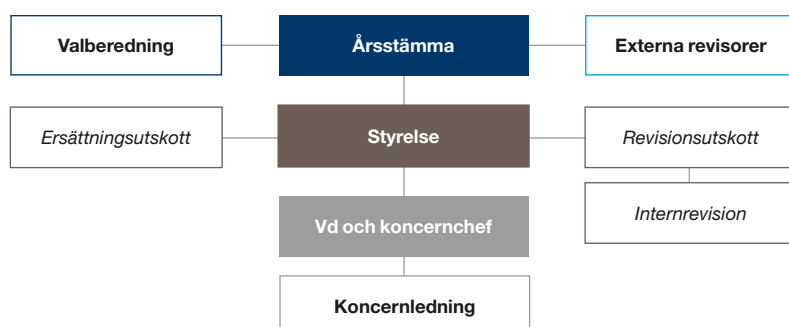
- Svensk aktiebolagslag
- IFRS
- Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning

### Efterlevnad av regelverk på aktiemarknaden

SCA har under år 2016 inte sanktionerats av Finansinspektionen, börsens disciplinnämnd eller någon annan myndighet eller självreglerande organ för överträdelse av de regler som gäller på aktiemarknaden.

### Läs mer om SCAs bolagsstyrning på [www.sca.com](http://www.sca.com)

- Bolagsordning
- Svensk kod för bolagsstyrning
- Information från tidigare års bolagsstämmor från och med år 2005 (kallelser, protokoll, vd:s anföranden och pressmeddelanden)
- Information från valberedningen från och med år 2006 (sammanfattning, förslag och arbete)
- Information inför årsstämman 2017 (kallelse, valberedningens förslag inklusive revisionsutskottets rekommendation, styrelsens förslag till principer för ersättning till ledande befattningshavare, information om anmälningsrutiner för deltagande i stämman med mera)
- Tidigare års bolagsstyrningsrapporter från och med år 2005



# Arbetet under året

## Årsstämma

Årsstämma hölls torsdagen den 14 april 2016 i Stockholm. Vid stämman var 1 571 aktieägare företrädda, antingen personligen eller genom ombud, och dessa representerade cirka 63,2 procent av rösterna i bolaget. Till stämmans ordförande valdes advokaten Eva Hägg.

## Stämmans beslut

- att utdelningen för räkenskapsåret 2015 skulle uppgå till 5,75 (5,25) SEK per aktie, omval av styrelseledamöterna Pär Boman, Bert Nordberg, Louise Svanberg, Barbara Milian Thoralfsson, Annemarie Gardshol och Magnus Groth, samt nyval av styrelseledamöterna Ewa Björling, Maija-Liisa Friman och Johan Malmquist, omval av Pär Boman som styrelseordförande, fastställande av riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till vd och andra ledande befattningshavare, se sidan 70 och not C3 på sidorna 102–103.

Fullständigt protokoll och information om årsstämma 2016, med bland annat vd:s anförande, finns på [www.sca.com](http://www.sca.com)

## Valberedning

Årsstämman 2016 beslutade om följande ordning, att gälla tills vidare, för tillsättning av valberedning. Valberedningen ska utgöras av representanter för de, lägst fyra och högst sex, röstmässigt största aktieägarna i den av bolaget förda aktieboken per sista bankdagen i augusti, samt styrelsens ordförande, vilken även ska sammankalla valberedningen till dess första sammanträde. Till ordförande i valberedningen ska utses den ledamot som företräder den röstmässigt störste aktieägaren. Om det på grund av därefter inträffade ägarförändringar befinnes angeläget, äger

valberedningen, för det fall antalet ledamöter understiger sju, kalla in ytterligare en eller två ledamöter bland de aktieägare som röstmässigt står i tur, så att det sammanlagda antalet ledamöter uppgår till högst sju. För det fall ledamot lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört och valberedningen finner det önskvärt att ersättare utses, ska sådan ersättare hämtas från samme aktieägare eller, om denne inte längre tillhör de röstmässigt största aktieägarna, från aktieägare som storleksmässigt står näst i tur. Ändring i valberedningens sammansättning ska omedelbart offentliggöras. Sammansättningen av valberedningen ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman. Ersättning till ledamöterna i valberedningen ska ej utgå. Eventuella omkostnader för valberedningens arbete ska bäras av bolaget. Valberedningens mandattid löper intill dess sammansättning av nästkommande valberedning offentliggjorts. Valberedningen ska lämna förslag till stämмоordförande, styrelse, styrelseordförande, styrelsearvode för ordföranden och envar av övriga ledamöter samt ersättning för utskottsarbete, samt förslag till revisor och revisorsarvode.

Valberedningen ska i sitt arbete beakta de regler som gäller för styrelseledamöternas oberoende liksom kravet på mångsidighet och bredd med strävan efter att uppnå en jämn könsfördelning samt att urvalet för nominerade baseras på kompetens och erfarenheter, relevanta för SCA.

## Valberedningens sammansättning inför årsstämma 2017

Valberedningen inför årsstämman 2017 har följande sammansättning:

- Helena Stjernholm, AB Industrivärden, valberedningens ordförande
- Petter Johnsen, Norges Bank Investment Management

- Håkan Sandberg, Handelsbankens pensionsstiftelse med flera
- Hans Sterte, Skandia
- Pär Boman, styrelseordförande SCA

Aktieägarna har haft möjlighet att vända sig till valberedningen med förslag. Valberedningens förslag inför årsstämman 2017 framgår av kallelsen till årsstämman på SCAs hemsida [www.sca.com](http://www.sca.com). Årsstämma 2017 kommer att hållas den 5 april, se sidan 35.

Valberedningen har sammanträtt vid sju tillfällen fram till och med 31 januari 2017. Styrelsens ordförande har redovisat den styrelseutvärdering som genomförts samt informerat valberedningen om styrelse- och utskottsarbetet under året. Vid utarbetande av förslag till styrelse inför årsstämman 2017 har frågan om mångfald och en jämn könsfördelning uppmärksamats särskilt och valberedningen har härvid tillämpat punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning som mångfaldspolicy vid framtagande av sitt förslag. Vidare har valberedningen inför sitt förslag till revisorsval beaktat rekommendationen från Revisionsutskottet.

## Styrelse

SCAs styrelse består av nio ledamöter valda av årsstämman.

Till styrelsen 2016 omvaldes Pär Boman, Annemarie Gardshol, Bert Nordberg, Louise Svanberg, Barbara Milian Thoralfsson och Magnus Groth. Vidare valdes som nya ledamöter Ewa Björling, Maija-Liisa Friman och Johan Malmquist. Pär Boman valdes till ordförande.

Styrelseledamöternas oberoende framgår av tabellen på sidan 68. SCA uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav på att högst en bolagsstämмоvald ledamot får arbeta i bolagets ledning, att en majoritet av de stäm-

## Styrelse och utskott

| Styrelse                         | Invald | Beroende | Utskott    |              | Närvaro <sup>2)</sup> |                       |                         |
|----------------------------------|--------|----------|------------|--------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                                  |        |          | Revisions- | Ersättnings- | Styrelse (11)         | Revisions-utskott (7) | Ersättnings-utskott (3) |
| Pär Boman                        | 2010   | ■        | x          | ordf.        | 11/11                 | 7/7                   | 3/3                     |
| Ewa Björling <sup>1)</sup>       | 2016   |          |            |              | 8/8                   |                       |                         |
| Maija-Liisa Friman <sup>1)</sup> | 2016   |          |            |              | 8/8                   |                       |                         |
| Annemarie Gardshol               | 2015   |          |            |              | 11/11                 |                       |                         |
| Johan Malmquist <sup>1)</sup>    | 2016   |          |            |              | 8/8                   |                       |                         |
| Bert Nordberg                    | 2012   |          | x          | x            | 11/11                 | 7/7                   | 3/3                     |
| Louise Svanberg                  | 2012   |          |            | x            | 11/11                 |                       | 3/3                     |
| Barbara Milian Thoralfsson       | 2006   |          | ordf.      |              | 11/11                 | 7/7                   |                         |
| Magnus Groth                     | 2015   | ■        |            |              | 11/11                 |                       |                         |

<sup>1)</sup> Invaldes i styrelsen den 14 april 2016.

<sup>2)</sup> Styrelsemöten 1 januari–31 december 2016.

■ = Beroende i förhållande till bolagets större aktieägare, AB Industrivärden.

■ = Vd i SCA beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

■ = Beroende i förhållande till bolaget, bolagsledningen samt till bolagets större ägare, AB Industrivärden.

## Sammansättning av de största aktieägarna, valberedningen per 31 augusti 2016 (andel röster)

|                                   | %    |
|-----------------------------------|------|
| AB Industrivärden                 | 29,8 |
| Norges Bank Investment Management | 8,7  |
| Handelsbankens stiftelser m fl    | 3,8  |
| Skandia                           | 1,9  |

movalda ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Samtliga bolagsstämmovalda ledamöter har erfarenhet av de krav som ställs på ett börsnoterat bolag. Fem av styrelseledamöterna är kvinnor, vilket motsvarar 55 procent av totalt antal bolagsstämmovalda ledamöter. De anställda har för tiden intill slutet av årsstämma 2018, utsett följande tre representanter i styrelsen, Roger Boström, Örjan Svensson och Thomas Wiklund samt deras suppleanter Per Andersson, Paulina Halleröd och Hans Nyqvist.

#### **Styrelsens arbete**

Under 2016 har styrelsen sammanträtt 11 gånger. Styrelsen har en fastlagd arbetsordning som utförligt beskriver vilka ordinarie dagordningspunkter som ska förekomma vid årets olika styrelsemöten. Återkommande punkter är bland annat ekonomi, marknadsläge, investeringar och fastställande av finansiella rapporter. Styrelsen fastställer och utvärderar även bolagets övergripande mål och strategi samt beslutar om viktigare interna regler med avseende på bl.a. bolagets sociala ansvar, exempelvis SCAs uppförandekod. Ytterligare en viktig uppgift är att löpande följa upp den interna kontrollen av att bolaget och dess anställda följer relevanta interna och externa regler, och att bolaget har väl fungerande rutiner för informationsgivning till marknaden. Löpande under året behandlas också rapporter från revisions- och ersättningsutskott samt rapporter avseende intern kontroll och finansverksamhet. Bolagets revisor redogör återkommande för revisionsarbetet och dessa frågor diskuteras i styrelsen. Affärsenhetscheferna presenterar sina respektive verksamheter och aktuella frågor inom dessa.

Under år 2016 har ett fokusområde för styrelsen varit den planerade uppdelningen av bolaget i en hygiendel och en skogsindustri som kommunicerats under året. Detta arbete har avsett förberedande åtgärder inför ett eventuellt förslag till utdelning av aktier i SCA Hygiene AB att presenteras för aktieägarna inför årsstämman 2017. Arbetet har även avsett förberedelser inför en börsnotering av SCA Hygiene AB för att bolaget ska uppfylla noteringskraven på Nasdaq Stockholm. En viktig del i detta arbete har varit att samtliga stämموvalda styrelseledamöter i SCA under året utsågs till styrelseledamöter i SCA Hygiene AB, och därefter deltagit vid styrelsemöten i respektive bolag.

#### **Utvärdering av styrelsens arbete**

Styrelsens arbete, liksom den verkställande direktörens, utvärderas årligen genom en systematisk och strukturerad process. Syftet är att få fram ett bra underlag för styrelsens eget utvecklingsarbete samt att ge valberedningen ett underlag för nomineringsarbetet. 2016 användes extern expertis avseende intervjufrågorna. Under 2016 skedde utvärderingen genom en anonymiserad frågeenkät och intervjuer och diskussioner i grupp och individuellt mellan styrelseordförande och ledamöterna. Bland annat täcker utvärderingen styrelsens arbetsformer, effektivitet, kompetens och årets arbete. En återkoppling till styrelsen har gjorts efter att resultaten sammanställts. Valberedningen har också informerats om hela resultatet av utvärderingen.

#### **Revisionsutskottet**

Revisionsutskottet består av Barbara Milian Thoralfsson, ordförande, Pär Boman och Bert Nordberg. Revisionsutskottet har under året haft sju sammanträden. Dessutom har ledamöter haft interna möten med internrevision, revisorerna och CFO samt haft sammanträden med revisorer och CFO i Vinda, Hong Kong. I sitt arbete med att övervaka den finansiella rapporteringen har utskottet behandlat aktuella redovisningsfrågor, internrevisornas granskningar, revisionsarbetet samt översyn av olika värderingsfrågor som prövning av nedskrivningsbehov för goodwill, värdering av skogstillgångar samt förutsättningar för årets pensionsskulsberäkningar. Revisionsutskottet har även tagit fram en rekommendation till Valberedningen som underlag för dess förslag till årsstämman avseende revisorsval.

#### **Ersättningsutskottet**

Ersättningsutskottet består av Pär Boman, ordförande, Bert Nordberg och Louise Svanberg. Ersättningsutskottet har under året haft tre sammanträden. Arbetet under 2016 har främst rört ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstruktur och ersättningsnivåer i koncernen.

#### **Internrevision**

Grunden för arbetet är en riskanalys vilken görs tillsammans med SCAs ledning. Riskanalysen utmynnar i en revisionsplan, vilken presenteras i revisionsutskottet. Under 2016 genomfördes cirka 110 revisionsprojekt. Under året rapporterade funktionen sina iakttagelser vid möte med revisionsutskottet.

Arbetet under 2016 omfattade bland annat uppföljning av enheternas arbete med processbaserad kontroll, uppföljning av effektiviteten i den interna styrningen och kontrollen, uppföljning av regelefterlevnad enligt SCA policys inklusive uppföljning av uppförandekoden.

#### **Externa revisorer**

Vid årsstämma 2016 utsågs, för en mandatperiod om ett år, revisionsföretaget Ernst & Young AB som revisor. Revisionsföretaget har anmält att auktoriserade revisorn Hamish Mabon är huvudansvarig för revisionen. Hamish Mabon är därutöver revisor i Skanska AB, AB Tetra Pak och Husqvarna AB. Revisorn äger inte några aktier i bolaget.

Styrelsen har under år 2016 i enlighet med sin arbetsordning, sammanträtt med revisorn vid två ordinarie styrelsemöten under året. Revisorn deltar därutöver i varje sammanträde i revisionsutskottet. Vid dessa möten har revisorn bland annat presenterat och mottagit synpunkter på den planerade revisionens inriktning och omfång, och muntligen avlämnat revisions- och granskningsrapporter. Vidare lämnade revisorn vid styrelsens tredje ordinarie höstmöte muntligen en fördjupad rapport rörande årets revision. I arbetsordningen anges ett antal obligatoriska frågor som då ska redovisas. Därbland kan nämnas frågor av vikt som föranlett påpekande eller diskussion under revisionen, affärsupplägg och transaktioner där delade meningar kan tänkas förekomma beträffande valet av redovisningsteknik. Revisorn ska även lämna en redovisning av konsultuppdrag som lämnats revisionsföretaget av SCA samt för dess beroende i övrigt av bolaget och dess ledning. Vid varje tillfälle har styrelsens ledamöter haft möjlighet att ställa frågor till revisorn. Vissa delar av den fördjupade redovisningen äger rum utan att representanter för bolagets ledning är närvarande.

# Ersättningar, ledning och styrelse

## Riktlinjer

Årsstämman 2016 beslutade om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som bygger på en total ersättning, baserad på fast lön, rörlig ersättning och andra förmåner samt pension, se not C3 på sidorna 102–103. Dessa riktlinjer föreslås förenklas och ändras till årsstämman 2017, se sidan 35.

## Ersättning till vd och övriga ledande befattningshavare

Ersättning till vd och övriga ledande befattningshavare redovisas i not C3 på sidorna 102–103. Den rörliga ersättningen för vd, CFO och affärsenhetschefer har för 2016 varit maximerad till 100 procent av den fasta lönen. För två affärsenhetschefer, verksamma i Amerika, är det maximala utfallet 110–130 procent medan motsvarande begränsning för övriga ledande befattningshavare är 90 procent.

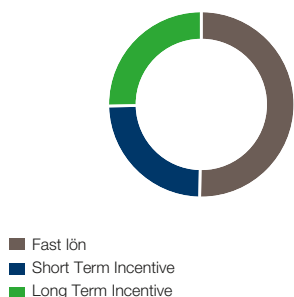
## Rörlig ersättning och strategiska mål

Programmen för rörlig ersättning är utformade för att stödja koncernens strategiska mål. Det kortsiktiga programmet är individuellt anpassat och baseras huvudsakligen på kassaflöde, rörelseresultat och tillväxt. Det långsiktiga programmet baseras på SCA-aktiens långsiktiga totalavkastning.

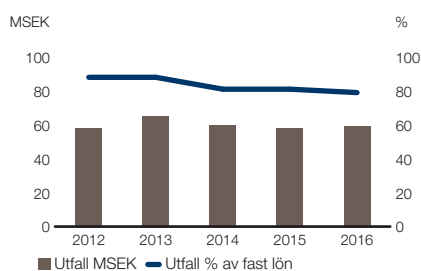
## Ersättning till styrelsen

Det sammanlagda arvodet till de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna uppgår enligt årsstämmans beslut till 7 995 000 SEK. Se vidare not C3 på sidorna 102–103.

## Möjlig maximal ersättning, sammansättning



## Utfall rörliga ersättningar 2012–2016



# Intern kontroll och finansiell rapportering

Styrelsens ansvar för intern styrning och kontroll regleras i aktiebolagslagen, årsredovisningslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning. I årsredovisningslagen uttrycks krav på att bolaget årligen ska beskriva bolagets system för intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Styrelsen har det övergripande ansvaret för den finansiella rapporteringen och i dess arbetsordning regleras styrelsens och utskottens inbördes arbetsfördelning.

Revisionsutskottet har en viktig uppgift i att bereda styrelsens arbete med att kvalitets-säkra den finansiella rapporteringen. Beredningen innefattar frågor om internkontroll och regelefterlevnad, kontroll av redovisade värden, uppskattningar, bedömningar och övrigt som kan påverka de finansiella rapporternas kvalitet. Utskottet har gett i uppdrag åt bolagets revisor att särskilt granska hur väl reglerna för intern kontroll, såväl övergripande som detaljerade, efterlevs i bolaget.

## Finansiell rapportering till styrelsen

Styrelsens arbetsordning anger vilka rapporter och vilken information av finansiell natur som ska föreläggas styrelsen vid varje ordinarie sammanträde. Den verkställande direktören säkerställer att styrelsen erhåller den rapportering som erfordras för att styrelsen löpande ska kunna bedöma bolagets och koncernens ekonomiska ställning. Detaljerade instruktioner anger även i sak vilka typer av rapporter som styrelsen ska erhålla vid varje sammanträde.

## Extern finansiell rapportering

Kvaliteten i den externa finansiella rapporteringen säkerställs genom en rad skilda åtgärder och rutiner. Verkställande direktören ansvarar för att all information som förekommer, till exempel pressmeddelanden med finansiellt innehåll, presentationsmaterial för möten med media, ägare och finansiella institutioner, är korrekt och av god kvalitet. Bolagets revisorer har bland annat till uppgift att granska redovisningsfrågor som är kritiska för den finansiella rapporteringen samt redovisa sina iakttagelser för revisionsutskottet och styrelsen. Förutom revision av årsbokslutet sker en översiktlig granskning av halvårsbokslutet samt en granskning av bolagets förvaltning och internkontroll.

## Riskhantering

Vad gäller den finansiella rapporteringen bedöms riskerna främst ligga i att materiella fel kan uppkomma i redovisningen av bolagets finansiella ställning och resultat. För att minimera dessa risker har styrande dokument etablerats avseende redovisning, rutiner för bokslut samt uppföljning av rapporterade bokslut. Det finns även ett gemensamt system för inrapportering av bokslut. SCAs styrelse och ledning bedömer löpande rapporteringen från ett riskperspektiv. Som stöd för denna bedömning görs bland annat jämförelser av resultat- och balansräkningsposter med tidigare rapportering samt med budget och andra plansiffror. Viktiga kontrollaktiviteter av betydelse för den finansiella rapporteringen utförs med hjälp av IT-system. Se även Risk och riskhantering på sidorna 76–81.

## Kontrollaktiviteter och uppföljning

Väsentliga instruktioner och riktlinjer vad gäller den finansiella rapporteringen upprättas och uppdateras löpande av koncernfunktion Finance och finns lätt tillgängliga på koncernens intranät. Koncernfunktion Finance ansvarar för att instruktioner och riktlinjer efterlevs. Processägare på olika nivåer inom SCA är ansvariga för utförandet av nödvändiga kontroller avseende den finansiella rapporteringen. En viktig roll spelar affärsenheternas controllerorganisationer vilka ansvarar för att den finansiella rapporteringen från varje enhet är korrekt, fullständig och i tid. Därutöver har varje affärsenhet en ekonomiansvarig med ansvar för respektive affärsenhets finansiella rapportering. Ett stöd för kontrollaktiviteterna är de budgetar som varje affärsenhet upprättar och under året uppdaterar i form av löpande prognoser.

SCA har infört ett standardiserat system av kontroller avseende processer av betydelse för den finansiella rapporteringen. Kontrollerna anpassas till varje enhets arbetsprocess och systemstruktur. Därför upprättar varje enhet en förteckning över de faktiska kontroller som ska göras för enheten i fråga. Kontrollerna i dessa processer bedöms genom självutvärdering, kompletterat med uppföljning genom enheten för internrevision. SCA har i vissa fall även anlitat extern hjälp för att utvärdera dessa kontroller.

Regelbunden rapportering och granskning av ekonomiskt utfall sker i de operativa enheternas ledningsgrupper och kommuniceras till SCAs ledning genom månads- och kvartalsvisa möten. Innan rapportering sker analyseras resultaten för att identifiera och eliminera eventuella misstag i processen fram till bokslutet. Se även Internrevision på sidan 69.

Styrelsen följer upp att den interna kontrollen och rapporteringen till styrelsen fungerar genom löpande avrapportering från vd och CFO samt genom åiterrapportering från Internrevision inom ramen för den årligen fastställda revisionsplanen. Internrevision rapporterar dessutom löpande sina iakttagelser i detta avseende till revisionsutskottet. Bland internrevisions uppgifter ingår att följa upp efterlevnaden av bolagets policies, och resultatet av denna uppföljning rapporteras till styrelsen genom revisionsutskottet.

## Arbetet under 2016

Hela SCA använder sedan många år ett gemensamt inrapporteringssystem för finansiella rapporter. Allt fler enheter inom SCA inför också samma redovisningssystem, baserat på enhetligt IT-system.

En annan utveckling är att redovisning och rapportering för flera enheter sker på samma plats, med så kallade Shared Service Centers. Rapporteringen blir därmed mer effektiv och likformig. Arbetet med att minska antalet legala enheter inom SCA och därmed för enkla rapporterings- och systemstrukturerna fortsatte under året. SCA Global Business Services (GBS) med ansvar för att tillhandahålla professionella och transaktionella tjänster inom finansområdet, personaladministrativ support, organisation av master data samt kontorsrelaterade tjänster och service för samtliga enheter inom SCA har under året fortsatt arbetet med att effektivisera processerna.

# Styrelse och revisorer



## Valda av årsstämman

### ① Pär Boman (1961)

*Ingenjör, ekonomexamen, Ek dr hc*

Ordförande i styrelsen sedan 2015. Styrelseordförande i Svenska Handelsbanken AB, vice styrelseordförande i AB Industrivärden och styrelseledamot i Skanska AB. Tidigare vd och koncernchef i Handelsbanken. Andra ledande befattningar inom Handelsbanken under tiden 1998–2002.

Invald: 2010

A-aktier: 1 000

Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

### ② Ewa Björling (1961)

*Medicine doktor och docent från Karolinska Institutet.*

Styrelseledamot i Biogaia AB och Mobilis AB. Handelsminister 2007–2014, samt nordisk samarbetsminister 2010–2014. Tidigare styrelseledamot i Försäkringskassan och SIDA.

Invald: 2016

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.

### ③ Maija-Liisa Friman (1952)

*Civ ing*

Styrelseordförande i Helsinki Deaconess Institute. Vice styrelseordförande i Neste Corporation och styrelseledamot i Finnair, LKAB, Securities Market Association och Boardman Oy. Tidigare styrelseledamot i TeliaSonera, Rautarukki, Metso, Ekokem och Talvivaara Mining Company Plc samt koncernchef för Aspocomp Group Plc 2004–2007, verkställande direktör för Vattenfall Oy och Gyproc Oy.

Invald: 2016

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.

### ④ Annemarie Gardshol (1967)

*Civ ing*

Vd i PostNord Strålfors Group. Olika ledande befattningar inom PostNord AB och ingår i PostNords koncernledning sedan 2012. Tidigare styrelseledamot i Etac AB och Bygghemma AB samt olika chefsbefattningar inom Gambro AB.

Invald: 2015

B-aktier: 700

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.

### ⑤ Johan Malmquist (1961)

*Civ Ek*

Styrelseordförande i Tingstad Pappers AB. Styrelseledamot i Elekta AB, Getinge, Trelleborg, Mölnlycke Healthcare AB, Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola (Chalmersstiftelsen) och Dunkerstiftelsen. 1997–2015 verkställande direktör och koncernchef för Getinge. Var tidigare styrelseledamot i Capio AB.

Invald: 2016

B-aktier: 4 000

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.

### ⑥ Bert Nordberg (1956)

*Ingenjör*

Styrelseordförande i Vestas Wind Systems A/S. Styrelseledamot i AB Electrolux, SAAB, Skistar AB, Axis AB.

Tidigare olika chefsbefattningar inom Digital Equipment Corp. respektive Ericsson, 2009–2012 vd i Sony Mobile Communications AB. Styrelseledamot i BlackBerry Ltd 2013–2014 samt styrelseordförande i Sony Mobile Communications AB 2012–2013.

Invald: 2012

B-aktier: 5 000

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.

Uppgifterna, som omfattar eget och närståendes innehav av aktier, avser situationen den 31 december 2016.



7



9



11



8



10



12

### 7 Louise Svanberg (1958)

*Civ ek*

Styrelseledamot och rådgivare i Careers Australia Group, Australien, ledamot i Advisory Board för Cue Ball Capital, Boston och ledamot i MPM Bio-tech, investment committee.

Tidigare olika chefsbefattningar inom EF, varav 2002–2008 som företagets verkställande direktör och 2008–2010 som dess styrelseordförande.

Invald: 2012

B-aktier: 15 000

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.

### 8 Barbara Milian Thoralfsson (1959)

*MBA, BA*

Styrelseordförande i ColArt Holdings Ltd. Styrelseledamot i Hilti AG, G4S Plc, Norfolier GreenTec AS samt branschrådgivare till EQT. Vd i NetCom ASA 2001–2005 samt vd i Midelfart & Co AS 1995–2000.

Tidigare styrelseledamot i AB Electrolux, Telenor ASA, Cable & Wireless Plc, Orkla ASA och Tandberg ASA.

Invald: 2006

Oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.

### 9 Magnus Groth (1963)

*Civ ek, Civi ng*

Vd och koncernchef i SCA. Styrelseledamot i Acando AB. Tidigare Chef, SCA Consumer Goods Europe 2011–2015. Vd i Studsvik AB (publ) 2006–2011 och SVP Vattenfall 2001–2005.

Anställd sedan 2011

Invald: 2015

B-aktier: 16 250

Oberoende i förhållande till SCAs större ägare.

### Utsedda av de anställda

#### 10 Roger Boström (1971)

Ordförande Pappers avd 167 vid SCA Graphic Sundsvall AB, Östrands massafabrik, Timrå.

Medlem av LO.

Utsedd: 2013

B-aktier: 25

#### 11 Örjan Svensson (1963)

Huvudskyddsombud vid SCA Hygiene Products AB, Edet Bruk, Lilla Edet.

Medlem av LO.

Utsedd: 2005

B-aktier: 75

#### 12 Thomas Wiklund (1955)

Skiftgående produktionsledare tillika ordförande för Ledarna på Munksunds pappersbruk.

Medlem av PTK.

Utsedd: 2009

### Suppleanter

#### Per Andersson (1955)

Anställd vid SCA Obbola, Umeå.

Utsedd: 2013

#### Paulina Halleröd (1967)

Anställd vid SCA Hygiene Products, Göteborg.

Utsedd: 2013

B-aktier: 370

#### Hans Nyqvist (1968)

Anställd vid SCA Hygiene Products, Göteborg.

Utsedd: 2013

### Hedersordförande

#### Bo Rydin

*Civ ek, Ek dr hc, Tekn dr hc*

### Revisorer

#### Ernst & Young AB

**Huvudansvarig:** Hamish Mabon, auktoriserad revisor

### Styrelsens sekreterare

#### Mikael Schmidt (1960)

*Jur kand*

Chef koncernfunktion Legal Affairs, chefsjurist.

Anställd sedan 1992

B-aktier: 14 000

# Koncernledning



FRÅN OCH MED DEN 1 JANUARI 2017

**① Magnus Groth** (1963)

Vd och koncernchef  
*Civ ek, Civ ing*  
Anställd sedan 2011  
B-aktier: 16 250

**② Fredrik Rystedt** (1963)

CFO och vice vd  
Chef koncernfunktion Finance  
*Civ ek*  
Anställd sedan 2014  
B-aktier: 7 500

**③ Ulf Larsson** (1962)

Vice vd  
Chef SCA Forest Products  
*Jägmästare*  
Anställd sedan 1992  
B-aktier: 22 700

**④ Joséphine Edwall-Björklund** (1964)

Chef koncernfunktion Communications  
*Kommunikationsexamen*  
Anställd sedan 2012  
B-aktier: 5 017

**⑤ Pablo Fuentes** (1973)

Chef SCA Latin America  
*Civ ek MBA*  
Anställd sedan 2006  
B-aktier: 9 448

**⑥ Donato Giorgio** (1973)

Chef SCA Global Hygiene Supply Tissue  
*Civ ing*  
Anställd sedan 2009  
B-aktier: 2 998

**⑦ Ulrika Kolsrud** (1970)

Chef SCA Global Hygiene Supply Personal Care  
*Civ ing*  
Anställd sedan 1995  
B-aktier: 2 541

**⑧ Margareta Lehmann** (1958)

Chef SCA Incontinence Care  
*Civ ek*  
Anställd sedan 1983  
B-aktier: 10 311

Uppgifterna, som omfattar eget och närståendes innehav av aktier, avser situationen den 31 december 2016.



**9 Don Lewis** (1961)  
 Chef SCA AfH Professional Hygiene  
*Civ ek*  
 Anställd sedan 2002  
 SCA ADR: 18 802

**10 Mikael Schmidt** (1960)  
 Chef koncernfunktion Legal Affairs, chefsjurist  
*Jur kand*  
 Anställd sedan 1992  
 B-aktier: 14 000

**11 Georg Schmundt-Thomas** (1962)  
 Chef Global Hygiene Category  
*PhD, MA*  
 Anställd sedan 2016

**12 Robert Sjöström** (1964)  
 Chef koncernfunktion Strategy and Business  
 Development, Global Business Services och IT  
*Civ ek, MBA*  
 Anställd sedan 2009  
 B-aktier: 12 000

**13 Kersti Strandqvist** (1963)  
 Chef koncernfunktion Sustainability and Public Affairs  
*Civ ing, Tekn lic*  
 Anställd sedan 1997  
 B-aktier: 11 197

**14 Anna Sävinger Åslund** (1969)  
 Chef koncernfunktion Human Resources  
*HR Managementexamen*  
 Anställd sedan 2001  
 B-aktier: 2 375

**15 Volker Zöller** (1967)  
 Chef SCA Consumer Goods  
*Företagsekonom*  
 Anställd sedan 1994  
 B-aktier: 5 830

# Risker och riskhantering

SCA är exponerat för ett antal risker, vilka kan ha större eller mindre betydande påverkan på koncernen. Riskerna definieras i huvudsak som faktorer vilka påverkar SCAs möjligheter att nå uppställda mål för koncernen. Detta gäller såväl finansiella mål som mål inom andra områden. SCAs mål framgår av beskrivningen på sidorna 14–22.

Många av de beskrivna riskerna kan påverka företaget både positivt och negativt. Detta betyder att vid en gynnsam utveckling av risken eller om riskhanteringen lyckas bemästra risken på ett bra sätt kan måloppfyllelsen bli bättre än förväntat. I denna mening innehåller riskerna även möjligheter för SCA. Exempel på detta är BNP-utveckling och konjunktur, kostnader för insatsvaror, kund- och konsumentbeteenden samt variationer i marknadspris.

Beskrivningen i detta avsnitt avser den struktur som SCA-koncernen hade vid utgången av 2016.

## SCAs struktur och värdekedja

SCAs struktur och spridda verksamhet medför i sig självt en viss grad av riskreducering. SCA verkar inom tre affärsområden som levererar till helt eller delvis olika kundsegment och slutförbrukare. Verksamheterna påverkas olika av konjunktur och den allmänna välfärdsutvecklingen och konkurrens-

situationen skiljer sig också åt. SCA säljer via många olika kanaler och distributionsvägar.

Verksamheten har en stor geografisk spridning. Försäljning sker i cirka 100 länder världen över och tillverkningen bedrivs vid cirka 100 produktionsenheter i ett 30-tal länder. Ofta är försäljningen baserad på lokal tillverkning.

SCAs struktur innebär också att råvaruflödena till viss del är integrerade från skogsmark till färdiga konsumentprodukter. Under 2016 kom 48 procent av SCAs behov av vedråvara från egen skog och flis från egna sågverk. Vedfibern används för SCAs tillverkning av massa, kraftliner, tryckpapper, inom sågverksrörelsen samt för tillverkning av mjukpapper. Eget skogsavfall används inom biobränsleverksamheten. Energi som genereras i produktionsprocessen används internt eller säljs.

Den färdiga massan används sedan i tillverkningen av framför allt mjukpapper. Under 2016 motsvarade den egna massatillverkningen 23 procent av SCAs massakonsumtion.

## Processer för riskhantering

SCAs styrelse beslutar om koncernens strategiska inriktning på koncernledningens rekommendationer. Ansvar för den långsiktiga och övergripande hanteringen av risker av strate-

gisk typ följer bolagets delegeringsordning, från styrelse till vd och från vd till affärsenhetsschef. Det innebär att de flesta operativa risker hanteras av SCAs affärsenheter på lokal nivå men samordnas, där så bedöms nödvändigt. Verktygen för samordningen består främst av affärsenheternas löpande rapportering samt den årliga strategiprocessen, där riskvärdering och riskhantering är en del av processen. I denna process har identifierade risker klassificerats efter sannolikhet att risken blir verklighet samt konsekvens för SCAs måloppfyllnad. Utfallet av denna utvärdering utgör en del av bedömningen av risker som beskrivs i detta avsnitt.

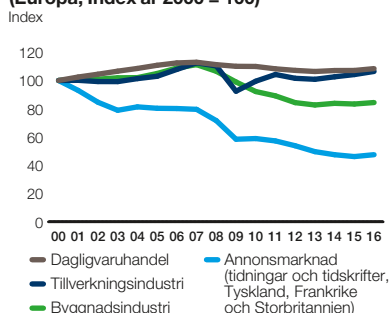
SCAs finansiella riskhantering är centraliserad, liksom internbanken för koncernbolagens finansiella transaktioner och hanteringen av koncernens energirisken. De finansiella riskerna hanteras i enlighet med koncernens finanspolicy, vilken är fastställd av SCAs styrelse och utgör tillsammans med SCAs energirisikpolicy ett ramverk för hanteringen. Riskerna sammanställs och följs upp löpande för att säkerställa att dessa riktlinjer efterföljs. SCA har även centraliserat annan riskhantering.

SCA har etablerat en enhet för intern revision vilken följer upp att SCAs organisation följer fastställda policyer.

## Risker som påverkar SCAs förmåga att nå uppsatta mål

| Risk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Policy/Åtgärd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BNP-utveckling och konjunktur</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>SCAs volymutveckling är kopplad till utvecklingen av BNP och därmed sammanhängande faktorer, som till exempel industriproduktion, i de länder som är SCAs huvudsakliga marknader. Variationer i BNP-utvecklingen påverkar efterfrågan på några av SCAs produkter, främst inom affärsområdet Skogsindustriprodukter.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Personliga hygienprodukter och Mjukpapper svarade under 2016 för 86 procent av SCAs nettoomsättning. Försäljningen till detaljhandelsmarknaden, vilken utgör huvuddelen av omsättningen inom hygienprodukter, är mer beroende av etablerade konsumtionsmönster och distribution än av konjunktursituationen. Institutions- och hemvårdssegmentet för inkontinensprodukter är också relativt konjunkturoberoende, även om det i vissa länder kan påverkas av den offentliga budgetsituationen. Det mest konjunktur känsliga segmentet inom hygienverksamheten utgörs av mjukpapper för storförbrukare, vilket påverkas av konsumtionen av mjukpapper utanför hemmet, till exempel inom industri, kontor samt inom hotell- och restaurangbranschen.</p> <p>Skogsindustriprodukterna är konjunktur känsliga. Försäljningen av tryckpapper, vilken utgör 3 procent</p> |
| <p>av SCAs nettoomsättning, påverkas av svängningar i annonskonjunkturen och den framtida efterfrågan kan komma att påverkas negativt av att allt färre läser tryckta medier. Den relativt konjunkturberoende bygg- och småhusindustrin påverkar SCAs verksamhet inom sågade trävaror, vilken utgör 5 procent av nettoomsättningen.</p> <p>SCAs kraftliner används främst i förpackningar där styrkan är viktig. Försäljningen av kraftliner, som utgör 3 procent av SCAs nettoomsättning, påverkas av utvecklingen inom både tillverkningsindustri och dagligvaruhandel, men även av varuleveranser baserat på den ökande e-handeln.</p> <p>För samtliga verksamheter gäller att SCA hanterat effekten av förekommande konjunktursvängningar med åtgärder för att sänka kostnaderna samt att se över kapacitets- och produktionsstruktur.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### Utveckling av försäljning och produktion inom för SCA viktiga kundsegment (Europa, Index år 2000 = 100)



| Risk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Policy/Åtgärd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Miljöpåverkan och klimatförändringar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>SCAs verksamhet påverkar luft, vatten, mark och biologiska processer, vilket kan medföra kostnader för återställande av miljön eller andra typer av negativa effekter. Frågan om klimatförändringens ekonomiska påverkan växer också i betydelse.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>SCA har sedan flera år en hållbarhetspolicy som anger riktlinjerna för koncernens åtgärder inom miljö och socialt ansvar. I tillägg till detta är mål för miljö och människan en integrerad del av SCAs affärsstrategi. Riskerna minimeras genom förebyggande arbete i form av certifierade miljöledningssystem, miljöriskundersökningar i samband med förvärv samt saneringsprojekt vid nedläggning av anläggningar. Koncernens stora skogsinnehav har en betydande positiv miljöpåverkan genom absorption av koldioxid. Skogen garanterar dessutom tillgång till förnybar skogsråvara och tillhandahåller värdefulla ekosystemtjänster för samhället.</p> <p>Genom resursanvändningssystemet RMS kontrollerar SCA hur företaget utnyttjar energi, vatten, transporter och råvaror. Uppgifterna används till intern styrning och uppföljning av satta mål. SCA arbetar aktivt med att reducera klimatpåverkan genom sänkt energikonsumtion och minskade utsläpp av växthusgaser. Det sker ett kontinuerligt arbete för att öka inslaget av förnybar energi och biobränsle, som vindkraft. SCA arbetar även med att minska mängden produktionsavfall. En utförlig beskrivning av SCAs arbete och styrning inom detta område ges i hållbarhetsredovisningen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Påverkan av politiska beslut</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>SCAs verksamhet påverkas av politiska beslut och administrativa regler i cirka 100 länder i vilka koncernen är verksam. Dessa rör sig om generella regler såsom beskattning och finansiell rapportering. SCA påverkas också av mer specifika regler som till exempel tillståndsgivning enligt bland annat miljöbalken och kostnadsersättning inom hälsovårdssystemen.</p>                                                                                                                                                                                 | <p>SCAs enhet Public Affairs arbetar med att bevaka och utvärdera omvärldsförändringar och förändrad lagstiftning, och identifiera åtgärder som leder till förbättringar av policyområden/regleringar till fördel för SCAs intressentgrupper. SCA medverkar också i nationella och internationella branschorganisationer, vilka är de primära organen för deltagandet i den aktuella samhällsdebatten och för att förbättra relevanta policyområden.</p> <p>Ett nyckelområde för SCA är den globala energi- och miljölagstiftningen. Eftersom SCA har stor verksamhet i Europa så fokuserar SCA sina aktiviteter på EUs olika institutioner. SCA följer utvecklingen inom prioriterade policyområden som resursanvändning generellt, och mer specifikt frågor om avfall, utsläpp till vatten och luft. Detta innebär att EUs handel med</p> <p>utsläppsrätter, EUs regelverk avseende avfall och initiativ avseende cirkulär ekonomi är viktiga att följa.</p> <p>Då den offentliga sektorn både är en betydelsefull kund och intressentgrupp för SCA är hälsodebatten viktig för bolaget, särskilt avseende utvecklingen av system för hälsovård med högre patientnytta och större kostnadseffektivitet. SCA arbetar också aktivt med att sprida erfarenheterna av och lösningar från olika nationella system till beslutsfattare i länder där nya strukturer byggs upp. Exempel på detta är uppbyggnaden av system för kostnadsfri eller subventionerad förskrivning av inkontinenshjälpmedel i länder där sådan inte funnits tidigare.</p>                                                                                   |
| <b>Påverkan av substitut</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Andra produktlösningar (substitut) kan ersätta produkter som ingår i SCAs utbud och därmed minska försäljningen. SCA kan också genom att erbjuda konkurrenskraftiga produkter ta marknadsandelar av substituten. Frågan om substitut är också kopplad till förändrade kund- och konsumentbeteenden och attityder vilka påverkar efterfrågan på vissa produkter och därmed lönsamheten.</p>                                                                                                                                                                | <p>Substitut förekommer för i stort sett alla SCA-produkter. Det kan röra sig om andra produkter med liknande funktion, till exempel tygbliöjor, tygtrasor för avtorkning i hemmet eller inom industrin, eller helt andra lösningar på kundens och konsumentens behov som elektriska handtorkare och spridning av nyheter genom digitala media i stället för på papper. SCAs arbete med kund- och konsumentinsikt vägleder innovationsarbetet så att nya produkter och tjänster säkerställer konkurrenskraft och att företagets erbjudande ständigt utvecklas för att möta kunders och konsumenters behov. Nya tekniska lösningar tas fram genom egen forskning och utveckling såväl som tillsammans med leverantörer. Utvecklingsarbetet sker därför ofta i direkt samarbete med kunder och med material- och maskinleverantörer för att direkt</p> <p>koppla till krav och önskemål från kunder samtidigt som effektivare processer och produkter tas fram.</p> <p>En allt viktigare faktor är ökad hållbarhet, både avseende miljö, ekonomi och sociala faktorer. Andra krav på SCAs innovation är önskan att skapa lönsam differentiering av SCAs produktutbud och skapa värde och tillväxt, både för kunderna och SCA (läs mer om innovation på sidorna 26–27).</p> <p>I många länder är penetrationsgraden låg, det vill säga att endast en liten andel av befolkningen använder sig av SCAs produkter, jämfört med i utvecklade länder. För att öka acceptansen för produkterna arbetar SCA med attitydfrågor och att bryta tabun. Detta gäller även i Europa och Nordamerika, exempelvis inom inkontinensprodukter.</p> |
| <b>Beroende av stora kunder och distributörer</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Detaljhandeln är SCAs största enskilda kundgrupp och den utövar därmed ett stort inflytande. Cirka 55 procent av SCAs nettoomsättning säljs via detaljhandeln, dels under SCAs varumärken, dels under detaljhandelns egna märkesvaror. SCA använder också andra distributörer eller återförsäljare vilka kan påverka SCA. Generellt pågår inom flera av SCAs försäljningskanaler en konsolidering, vilket ökar beroendet av enskilda kunder. Det ökande beroendet kan leda till negativa konsekvenser, om SCA inte skulle leva upp till ställda krav.</p> | <p>SCA har en relativt spridd kundstruktur, med kunder inom många olika verksamhetsområden. Inom detaljhandeln pågår en trend mot ökad koncentration, vilken framför allt lett till färre detaljhandelsföretag på nationell och regional nivå. Detta kan också rymma möjligheter genom närmare samarbeten. Fortfarande är antalet detaljhandelsföretag stort, vilket minskar risken för SCA. SCA använder också distributörer, framför allt för mjukpapper för storförbrukare. Här är antalet distributörer mycket stort och den internationella koncentrationen relativt liten.</p> <p>SCAs tio största kunder svarade 2016 för 23 procent av SCAs nettoomsättning. Den enskilt största kunden svarade för 3 procent av nettoomsättningen. De flesta av dessa kunder var detaljhandelsföretag. Några större distributörer av mjukpapper för storförbrukare ingår också bland de tio största kunderna.</p> <p>Kreditrisken i kundfordringar behandlas under avsnittet Kreditrisk på sidan 81.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Risk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Policy/Åtgärd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Variationer i marknadspris för SCAs produkter</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Variationer i marknadspriserna för SCAs produkter kan skapa stora svängningar i resultatet för produkten ifråga, i de fall variationerna inte är relaterade till förändrade kostnader för SCA.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Risken kan mötas på flera sätt. Långtidskontrakt till fasta priser samt prissäkring förekommer endast i undantagsfall. För att minska effekten på SCA av prisvariationerna vidtas åtgärder för att anpassa kostnadsbilden till sänkta marknadspriser, till exempel i form av omförhandling av inköpsavtal, personal- och kapacitetsreduktioner samt översyn av verksamhetsstrukturen. I andra fall kan produktens innehåll anpassas till den nya marknadsprisinivån.</p> <p>Förändrade marknadspriser inom några av SCAs produktsegment framgår av grafiken till höger. Bilden återger medelpriset per år (index 100) och svängningar kring detta under de senaste tio åren.</p> <div data-bbox="1047 309 1442 712"> <p><b>Högsta/lägsta marknadspriser (årsmedeltal) 2006–2016 per produkt</b></p> <p>Index</p> <p>120<br/>100<br/>80<br/>60<br/>40<br/>20<br/>0</p> <p>— Sägade trävaror (Furu) — Medelpris för perioden<br/>— Tryckpapper (LWC)<br/>— Kraftliner<br/>— Mjukpapper</p> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Risker i anläggningar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>SCA har cirka 100 produktionsanläggningar i ett 30-tal länder. Många av dessa bedriver kontinuerlig produktion. Bränder, maskinhaverier och andra typer av skadehändelser kan skada anläggningen ifråga och även orsaka leveransproblem.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>SCAs arbete inom detta område styrs av en Risk Management Policy vilken anger hur SCA ska hantera försäkringsbara operativa risker. Målet med riskhanteringen ur detta perspektiv är att på ett bra och kostnadseffektivt sätt skydda medarbetare, miljön, företags tillgångar och verksamhet samt att minimera SCAs riskhanteringskostnad. Detta kan ske genom att skapa och vidmakthålla balans mellan skadeförebyggande och försäkringskydd.</p> <p>Det skadeförebyggande arbetet bedrivs enligt fastlagda riktlinjer vilka inkluderar inspektioner av riskingenjörer och jämförelser med andra anläggningar, inom och utom SCA. Viktiga moment i det skadeförebyggande arbetet innefattar också underhåll av anläggningar, utbildning av personal, god ordning och reda samt dokumentation. Varje år investerar SCA i skadeförebyggande åtgärder och produktionsanläggningarna arbetar kontinuerligt för att minska sina risker. Bland annat förses nya anläggningar regelmässigt med sprinklersystem. Samtliga helägda anläggningar är försäkrade till återanskaffningsvärde samt för bortfall av täckningsbidrag. Inom EU sker försäkringen framför allt i eget bolag, med extern återförsäkring för större skador. Utanför EU samarbetar SCA med marknadsledande försäkringsbolag.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Förekomst av oetiska affärsmetoder och brott mot mänskliga rättigheter</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>SCA verkar i cirka 100 länder och i miljöer där oetiska affärsmetoder och kränkningar av mänskliga rättigheter kan förekomma. Om SCA blir involverat i dessa affärsmetoder kan företagets rykte på marknaden skadas. SCA kan även drabbas av böter och andra juridiska sanktioner. SCA arbetar tillsammans med olika affärspartners, som kunder, distributörer, partners i samägda företag, leverantörer och andra. Skillnader i kultur och arbetssätt mellan SCA och dessa partners kan öka risken främst avseende affärsetik och hänsyn till mänskliga rättigheter.</p> | <p>För att säkerställa att SCAs organisation lever upp till företagets kärnvärden och inte medverkar i eller länkas till oetiska affärsmetoder finns en sedan 2004 fastställd uppförandekod, vilken bland annat innefattar övergripande regler för hur företaget bedriver sin verksamhet. Kodens revideras årligen för att säkerställa att hänsyn tas till nya lagar och riktlinjer. Kodens innehåller principer om bl.a. affärsetik, relationer till medarbetarna, respekt för mänskliga rättigheter och miljö m.m. SCAs koncernpolicyer, inklusive uppförandekod och hållbarhetspolicy, ska gälla för alla marknader där SCA är verksam. Utbildning av SCAs samtliga medarbetare avseende uppförandekoden sker kontinuerligt. För att säkerställa att SCA arbetar med affärspartners som delar dessa värderingar sker en utvärdering av potentiella partners innan ett samarbete inleds. Utvärderingen omfattar både affärsmässiga frågor och frågor om befintliga policyer och processer gällande till exempel arbetsmiljö och affärsetik. Leverantörer förväntas följa SCAs uppförandekod och detta regleras som en del av leverantörsavtalen.</p> <p>SCA har etablerat ett antal metoder för att övervaka och säkerställa att uppförandekoden efterlevs. Dessa innefattar bland annat due diligence i samband med förvärv, riskutvärdering av företagets egna enheter och dess leverantörer, samt regelrätta platsrevisioner av SCAs enheter runt om i världen och av leverantörer som bedöms ha en högre risknivå. Närmare upplysningar om uppförandekoden och arbetet under 2016 återfinns i hållbarhetsredovisningen.</p> |
| <b>Leverantörer</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>SCA är beroende av ett stort antal leverantörer. Ett bortfall av viktiga leverantörer kan förorsaka SCA kostnader och problem i tillverkningen. Leverantörer kan också orsaka SCA problem om de inte lever upp till gällande lagar och förordningar eller på annat sätt uppvisar ett oetiskt beteende.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>För att reducera risken har SCA leveransavtal med ett stort antal olika leverantörer och tecknar löpande avtal med varierande löptider. För i stort sett alla viktiga insatsvaror finns ett flertal olika leverantörer. Avtalen säkerställer leveranser av en betydande andel insatsvaror samtidigt som effekterna av plötsliga kostnadsökningar begränsas. Ett djupare samarbete som också inkluderar utveckling av material och processer sker med utvalda leverantörer.</p> <p>SCA utvärderar kontinuerligt leverantörer för att säkerställa att de lever upp till SCAs krav i alla avseenden i enlighet med en riskbaserad metodik där speciell vikt läggs vid leverantörer i riskländer samt riskbranscher såsom fiber och bomull. Utvärderingen kan ske i form av frågeformulär, besök på plats eller med hjälp av oberoende revisioner. För i stort sett alla viktiga insatsvaror utvärderar SCA följande faktorer hos nuvarande och potentiella leverantörer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitet</li> <li>• Produktsäkerhet</li> <li>• Påverkan på miljö inklusive frågan om insatsvarornas ursprung</li> <li>• Användandet av kemikalier</li> <li>• Efterlevnad av SCAs uppförandekod</li> </ul> <p>Mer information finns i SCAs Hållbarhetsredovisning 2016.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Risk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Policy/Åtgärd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kostnader för insatsvaror</b> <p>Marknadspriset för många insatsvaror, använda i tillverkningen av SCAs produkter, varierar över tiden vilket kan påverka SCAs resultat.</p> <p><b>Högsta/lägsta marknadspriser (årsmedeltal) 2006–2016 per produkt</b></p> <p>Index</p> <p>175<br/>150<br/>125<br/>100<br/>75<br/>50<br/>25<br/>0</p> <p>■ Massa (NBSK, USD) ■ Returpapper (ONP/OMG) ■ Elektricitet (Nordpool)</p> <p>— Medelpris för perioden</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>SCA måste ha tillgång till kompetenta och motiverade medarbetare samt säkerställa tillgången på bra ledare för att uppnå uppställda strategiska och operationella mål.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Risken med insatsvarornas prisvariationer och dess inverkan på resultatet kan hanteras på flera sätt. SCAs struktur innebär att råvaruflödena till betydande del produceras inom koncernen och därmed får prisförändringar mindre effekt på resultatet. Under 2016 kom 48 procent av SCAs behov av vedråvara från egen skog och flis från egna sågverk och den egna massatillverkningen motsvarade 23 procent av SCAs massakonsumtion.</p> <p>Ett annat sätt att hantera prisrisken är genom finansiella säkringar och långtidskontrakt. SCA är ett energiintensivt företag och säkrar energiprisrisken för elektricitet och naturgas. Mer detaljerad information om energiprisrisken och dess hantering återfinns på sidan 80. Normalt sett hanteras inga andra prisrisker i insatsvaror genom säkring, även om det undantagsvis kan göras. Uppbyggnaden av en egen energiverksamhet, byggd på utnyttjandet av koncernens eget innehav av skogsmark, har också inletts. Mer information om denna verksamhet återfinns i hållbarhetsredovisningen.</p> <p>En stor kostnadspost är oljebaserade material och andra oljerelaterade kostnader, som till exempel transporter. De oljebaserade materialen används främst inom Personliga hygienprodukter samt generellt som förpackningsmaterial. Dessa och andra kostnader hanteras främst genom kompensation i form av höjda priser på SCAs produkter när så är möjligt eller med hjälp av förändrad produktspecifikation eller genom rationalisering av den egna verksamheten. Effekten av prisförändringar på insatsvaran kan fördröjas genom inköpsavtal.</p> <p>SCAs relativa kostnader för olika viktiga insatsvaror beskrivs på sidan 142. Prisutvecklingen för några insatsvaror under de senaste tio åren framgår av diagrammet till vänster.</p> <p>SCA arbetar på ett strukturerat sätt för att medarbetare skall vara friska och må väl genom proaktivt friskvårdsarbete såsom utbildningar, träning, specialinsatser till exempel för att sluta röka samt att i ett flertal länder erbjuda hälsoundersökningar. SCA lägger även stor vikt vid säkerhetsarbete i samtliga enheter. Mer information finns i SCAs Hållbarhetsredovisning 2016.</p> <p>Genom en strategisk bemanningsplanering säkerställer SCA tillgången på personer med rätt kompetens vid rätt tillfälle. Rekryteringen kan ske både externt och internt, där den interna rekryteringen och rotationen underlättas genom en så kallad Job portal, där lediga befattningar utannonseras, både internt och externt. Löner och andra villkor ska vara marknadsanpassade samt kopplas till SCAs affärs-mässiga prioriteringar. En etablerad successionsplanering säkrar verksamheten. SCA eftersträvar goda relationer med de fackliga organisationerna.</p> |
| <b>Legala risker</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Ny lagstiftning i olika länder kan påverka SCA negativt. Rättsprocesser kan vara utdragna och kostsamma.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>SCA följer utvecklingen av lagstiftningen genom sin interna juridiska stab samt genom externa rådgivare. En annan viktig fråga är hanteringen av SCAs immateriella tillgångar (patent, varumärken med mera), vilken till stor del är centraliserad. I de cirka 100 länder där SCA verkar hanteras lokala juridiska frågor och tvister genom ett omfattande nätverk av lokala juridiska rådgivare.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Risker i IT-system</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>SCA är beroende av IT-system för den fortlöpande verksamheten. Störningar eller felaktigheter i kritiska system har en direkt påverkan på produktionen och viktiga affärsprocesser. Felaktig hantering av finansiella system kan påverka företagets resultatredovisning. Dessa risker ökar i en alltmer tekniskt komplex och sammanlänkad värld.</p>                                                                                                | <p>SCA har etablerat en ledningsmodell för IT som inkluderar styrning, standardiserade IT processer och en organisation för informationssäkerhet. IT-säkerhetsarbetet innefattar en kontinuerlig riskbedömning, införandet av förebyggande åtgärder och användandet av säkerhetsteknologier. Standardiserade processer finns för implementering av nya system, för förändring av befintliga system liksom för den dagliga driften. Större delen av SCAs systemlandskap bygger på välbeprövade produkter såsom SAP.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Risk

Policy/Åtgärd

Energiprisrisk

Energiprisrisk är risken att ökade energipriser påverkar SCAs rörelseresultat negativt. SCA är exponerat för prisförändringar på elektricitet och naturgas, men även priset på andra energiråvaror påverkar SCAs rörelseresultat både direkt och indirekt.

SCA hanterar energiprisrisken centralt för elektricitet och naturgas. Enligt SCAs policy kan dessa prisrisker säkras upp till 36 månader. Energiprissäkringar sker dels genom finansiella instrument och dels genom prisbindningar i befintliga leveransavtal.

SCA säkerställer leverans av elektricitet och naturgas genom centralt förhandlade leveransavtal. Portföljen av leveransavtal ska ha en god spridning för att minimera SCAs motpartsrisk.

SCA köpte under 2016 cirka 7 (8; 7) TWh elektricitet och cirka 8 (8; 8) TWh naturgas.

Grafen visar SCAs prissäkringar i förhållande till prognostiserad konsumtion av elektricitet och naturgas för de kommande tre åren. Grafen inkluderar både finansiella säkringar och säkringar gjorda via leveransavtal. Skogsindustriprodukter har främst elektricitetskonsumtion i Sverige.

För vidare information avseende finansiella prissäkringar, se not E6 Derivat och säkringsredovisning.

Energiprissäkringar i förhållande till prognostiserad konsumtion 2016-12-31

| År   | Elektricitet % | Naturgas % |
|------|----------------|------------|
| 2017 | 42             | 50         |
| 2018 | 25             | 30         |
| 2019 | 5              | 0          |

Valutarisk

Transaktionsexponering

Transaktionsexponering är risken för att ändrade valutakurser för exportintäkter och importkostnader påverkar koncernens rörelseresultat och anläggningstillgångars anskaffningsvärde negativt.

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering är den risk som SCA är exponerat för vid omräkning av de utländska dotterföretagens balans- och resultaträkningar till SEK.

Långsiktig valutakänslighet

I tabellen nedan visas fördelningen av koncernens nettoomsättning och rörelsekostnader per valuta vilket ger en bild av koncernens långsiktiga valutakänslighet. De största exponeringarna finns i EUR, USD och GBP. Obalansen mellan försäljning och kostnader i SEK beror på att den svenska verksamheten har en hög exportandel som faktureras i främmande valutor.

| Valuta       | Försäljning % | Kostnader % | Rörelseresultat <sup>1)</sup> MSEK | Bokslutskurs 2016-12-31 | Snittkurs 2016 |
|--------------|---------------|-------------|------------------------------------|-------------------------|----------------|
| EUR          | 39            | 36          | 9 203                              | 9 5582                  | 9 4560         |
| USD          | 16            | 25          | -6 936                             | 9 0840                  | 8 5435         |
| GBP          | 9             | 4           | 6 074                              | 11 1624                 | 11 5778        |
| CNY          | 9             | 5           | 4 930                              | 1 3079                  | 1 2866         |
| SEK          | 4             | 12          | -7 466                             |                         |                |
| MXN          | 3             | 2           | 1 516                              | 0 4390                  | 0 4585         |
| COP          | 3             | 3           | 420                                | 0 0030                  | 0 0028         |
| RUB          | 3             | 2           | 772                                | 0 1492                  | 0 1282         |
| Övriga       | 14            | 11          | 5 476                              |                         |                |
| <b>SUMMA</b> | <b>100</b>    | <b>100</b>  | <b>13 989</b>                      |                         |                |

<sup>1)</sup> Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster.

Transaktionsexponering

Transaktionsexponeringen, som följer av export och import, kan säkras upp till 18 månader. Kontrakterade framtida betalningar för anläggningstillgångar i främmande valuta kan säkras upp till hela anskaffningsvärdet.

Det prognostiserade valutabettoflödet mot SEK uppgår till -10 535 (-10 844; -9 856) MSEK. Vid årsskiftet var ett nettoflöde mot SEK motsvarande 5 månader av 2017 års prognostiserade flöden säkrade. Majoriteten av säkringarna förfaller under första kvartalet 2017. I tabellen till höger visas prognos och säkringar av 2017 års flöden. Skogsindustriprodukters nettoexport består mestadels av export från Sverige och är därmed exponerad för svenska kronans utveckling. För vidare information avseende säkringar av transaktionsexponering, se not E6 Derivat och säkringsredovisning.

Omräkningsexponering

Policyn avseende omräkningsexponering för utländska nettotillgångar är att säkra en så stor andel mot SEK att koncernens skuldsättningsgrad är opåverkad av valutakursförändringar. Säkringen sker genom att det sysselsatta kapitalet i främmande valutor finansieras med viss andel lån och valutaderivat i respektive valuta. Den optimala matchningsgraden vid säkring blir en funktion av koncernens aktuella skuldsättningsgrad. Omräkningsexponering i de utländska dotterföretagens resultaträkningar kurssäkras inte.

Det sysselsatta kapitalet i utländsk valuta uppgick den 31 december 2016 till 75 219 (65 705; 72 482) MSEK. Valutafördelning framgår av tabellen till höger. Vid årsskiftet finansierades det sysselsatta kapitalet med 19 273 (16 898; 18 489) MSEK i utländsk valuta, vilket motsvarade en total matchningsgrad om 28 (28; 26) procent. Skogsindustriprodukter har mestadels verksamhet i Sverige, därmed är omräkningsexponeringen begränsad.

Prognos och säkringar avseende 2017 års flöden

| Valuta | Nettoflöden MSEK | Valutainflöden MSEK | Valutautflöden MSEK | Säkrade inflöden % | Säkrade utflöden % |
|--------|------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| GBP    | 4 432            | 5 019               | -587                | 1                  | 0                  |
| EUR    | 5 090            | 19 604              | -14 514             | 12                 | 0                  |
| CNY    | 3 697            | 3 697               | 0                   | 0                  | 0                  |
| NOK    | 1 077            | 1 086               | -9                  | 0                  | 0                  |
| PLN    | 975              | 2 154               | -1 179              | 2                  | 0                  |
| RUB    | 987              | 1 039               | -52                 | 0                  | 0                  |
| DKK    | 782              | 831                 | -49                 | 0                  | 0                  |
| CHF    | 761              | 818                 | -57                 | 0                  | 0                  |
| MXN    | 759              | 1 752               | -993                | 1                  | 0                  |
| Övriga | 2 838            | 4 604               | -1 766              | 2                  | 0                  |
| USD    | -10 862          | 5 817               | -16 679             | 6                  | 1                  |
| SEK    | -10 535          | 8 840               | -19 375             | 0                  | 42                 |

Finansiering av sysselsatt kapital

| Valuta               | Sysselsatt kapital MSEK | Nettolåneskuld MSEK | Matching finansiering |           |
|----------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|-----------|
|                      |                         |                     | 2016 %                | 2015 %    |
| EUR                  | 25 420                  | 4 609               | 18                    | 27        |
| CNY                  | 13 402                  | 4 026               | 30                    | 33        |
| USD                  | 14 419                  | 5 238               | 36                    | 30        |
| GBP                  | 4 783                   | 1 019               | 21                    | 11        |
| MXN                  | 4 309                   | 1 221               | 28                    | 29        |
| COP                  | 2 599                   | 462                 | 18                    | 28        |
| RUB                  | 2 209                   | 515                 | 23                    | 24        |
| Övriga               | 8 078                   | 2 183               | 27                    | 11        |
| <b>Summa valutor</b> | <b>75 219</b>           | <b>19 273</b>       | <b>28</b>             | <b>28</b> |
| SEK                  | 39 661                  | 16 088              |                       |           |
| <b>Summa</b>         | <b>114 880</b>          | <b>35 361</b>       |                       |           |

Risk

Policy/Åtgärd

Kreditrisk

Med kreditrisk avses risken för förluster på grund av att SCAs kunder eller motparter i finansiella kontrakt inte fullgör sina betalningsåtaganden.

Kreditrisk i kundfordringar

Kreditrisken i kundfordringar hanteras genom kreditkontroll av kunder via kreditupplysningsföretag. Kreditlimit fastställs och följs upp löpande. Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas bli inbetalt utifrån en individuell bedömning av respektive kund.

Finansiell kreditrisk

Målsättningen är att motparterna ska ha ett kreditbetyg om lägst A– från minst två av ratinginstituten Moody's, Fitch och Standard & Poor's.  
SCA strävar efter att använda avtal vilka medger nettoberäkning av fordringar och skulder. Kreditexponeringen i derivatinstrument beräknas som marknadsvärdet på instrumentet. Vid årsskiftet uppgick den totala kreditexponeringen till 8 666 (9 152; 11 313) MSEK. I denna exponering ingår kreditrisk för finansiella placeringar med 7 695 (8 393; 9 985) MSEK varav 3 214 (3 309; 6 034) MSEK var

hänförligt till leasingtransaktioner (se not G3 Eventualförpliktelser och ställda panter). Kreditexponeringen i derivatinstrument uppgick till 971 (759; 1 327) MSEK den 31 december 2016.

Tio största kundernas andel av utestående kundfordringar per verksamhetsområde

Personliga hygienprodukter och Mjukpapper

Skogsindustriprodukter

Likviditets- och refinansieringsrisk

Med likviditets- och refinansieringsrisk avses risken att SCA inte har möjlighet att möta sina betalningsförpliktelser som följd av otillräcklig likviditet eller svårigheter att uppta nya lån.

För att säkerställa god tillgång till lånefinansiering, oavsett konjunktur och till attraktiva villkor, strävar SCA efter att upprätthålla en solid investment grade rating.  
SCA ska upprätthålla finansiell beredskap i form av en likviditetsreserv, bestående av likvida medel och outnyttjade kreditlöften, som motsvarar minst 10 procent av koncernens prognostiserade årsomsättning. För att begränsa refinansieringsrisken ska SCA ha en god spridning av bruttolåneskuldens förfall. Bruttolåneskulden ska ha en genomsnittlig löptid på över tre år med hänsyn till outnyttjade kreditlöften som inte är likviditetsreserv. Överskottslikviditet ska i första hand användas för att amortera externa skulder. SCAs policy är att inte medge villkor som ger långivarna rätt att säga upp lån eller justera räntan som en direkt följd av förändringar av SCAs finansiella nyckeltal eller kreditbetyg.  
Koncernens finansiering säkerställs i huvudsak genom banklån, obligationslån samt via emissioner av företagscertifikat. Refinansieringsrisken i den kort-

fristiga upplåningen begränsas genom långfristiga kreditlöften från banksyndikat och enskilda banker med god kreditvärdighet.  
SCAs nettolåneskuld ökade med 5 883 MSEK under 2016. Bruttolåneskuldens genomsnittliga löptid uppgick vid årsskiftet till 3,9 (3,4; 2,5) år. Om kortfristiga lån ersätts med långfristiga outnyttjade kreditlöften uppgår löptiden till 4,4 år. Outnyttjade kreditlöften uppgick vid årets slut till 19 164 MSEK. Dessutom fanns likvida medel om 4 482 MSEK. För vidare information se not E2 Finansiella tillgångar och likvida medel samt not E4 Finansiella skulder.

Likviditetsreserv

MSEK

2016

2015

2014

Outnyttjade kreditlöften

19 164

18 583

19 396

Likvida medel

4 482

5 042

3 815

Summa

23 646

23 625

23 211

Ränterisk

Med ränterisk avses risken att förändringar i räntenivån påverkar SCA negativt. SCA påverkas av ränteförändringar via finansnettot.

SCA strävar efter att uppnå en god spridning av ränteförfall för att undvika att stora lånevolymerna är föremål för ränteomsättning vid samma tidpunkt. SCAs policy är att låna med kort räntebindning eftersom det är SCAs uppfattning att det leder till en lägre räntekostnad över tiden. Ränterisk och räntebindningsperiod mäts per valuta och den genomsnittliga räntebindningen ska vara i intervallet 3–36 månader.  
SCAs finansnetto har minskat under 2016 som en följd av lägre räntor och positiva valutaomvärderingseffekter. SCAs största lånevalutor är SEK, CNY och USD, se graf. SCA använder finansiella derivat för att åstadkomma önskad räntebindning och valutabrans. Bruttolåneskulden, inklusive derivatinstrument, hade vid årsskiftet en genomsnittlig räntebindning på 8,5 (9,3; 8,4) månader. Den genomsnittliga räntan på den totala utestående nettolåneskulden, inklusive

derivatinstrument, uppgick vid årsskiftet till 2,69 (2,90; 2,64) procent.

Bruttolåneskuld fördelad per valuta

MSEK

20 000

15 000

10 000

5 000

0

SEK

CNY

USD

EUR

HKD

MXN

COP

RUB

MYR

Övriga

Bruttolåneskuld