

Inledning

- 2 SCA i korthet
- 4 Året i korthet
- 8 Vd-ord
- 10 En värld i förändring
- 12 SCAs strategi
- 14 Mål
- 23 Strategier
- 30 Värdeskapande för SCAs intressenter
- 32 SCA-aktien
- 34 Information till aktieägare

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Koncernen

- 38 Verksamhet och struktur
- 40 Förvärv, investeringar och avyttringar
- 42 Övrig koncerninformation
- 43 Omsättning och resultat
- 44 Operativt kassaflöde
- 45 Finansiell ställning

Affärsområden

- 48 Personliga hygienprodukter
- 54 Mjukpapper
- 60 Skogsindustriprodukter

Ansvar och styrning

- 66 Bolagsstyrning
- 72 Styrelse och revisorer
- 74 Koncernledning
- 76 Risker och riskhantering

Finansiella rapporter och noter

- 82 Innehåll
- 84 Koncernens resultaträkning
- 84 Koncernens rapport över totalresultat
- 85 Koncernens förändring i eget kapital
- 85 Koncernens operativa kassaflödesanalys
- 86 Koncernens kassaflödesanalys
- 87 Samband mellan koncernens kassaflödesanalys och operativa kassaflödesanalys
- 88 Koncernens balansräkning
- 89 Noter
- 129 Moderbolagets räkningar
- 134 Årsredovisningen fastställs
- 135 Förslag till vinstdisposition
- 136 Revisionsberättelse

SCA-data

- 140 Flerårsöversikt
- 141 Kommentarer till flerårsöversikt
- 142 Beskrivning av kostnader
- 142 Råvaror, energi och transporter
- 143 Produktionsanläggningar
- 144 Definitioner och nyckeltal
- 144 Ordlista
- 145 Adresser
- 145 Utmärkelser och medlemskap

SCA

VISION

Att öka välbefinnande
genom ledande lösningar
inom hygien och hälsa

AFFÄRSIDÉ

Att hållbart utveckla, tillverka,
marknadsföra och sälja värdeskapande
hygien- och skogsindustriprodukter
och tjänster

NETTOOMSÄTTNING 2016

117 314
MSEK

JUSTERAT RÖRELSERESULTAT 2016

13 989
MSEK

Exklusive jämförelsestörande poster

FÖRSÄLJNING I CIRKA

100
LÄNDER

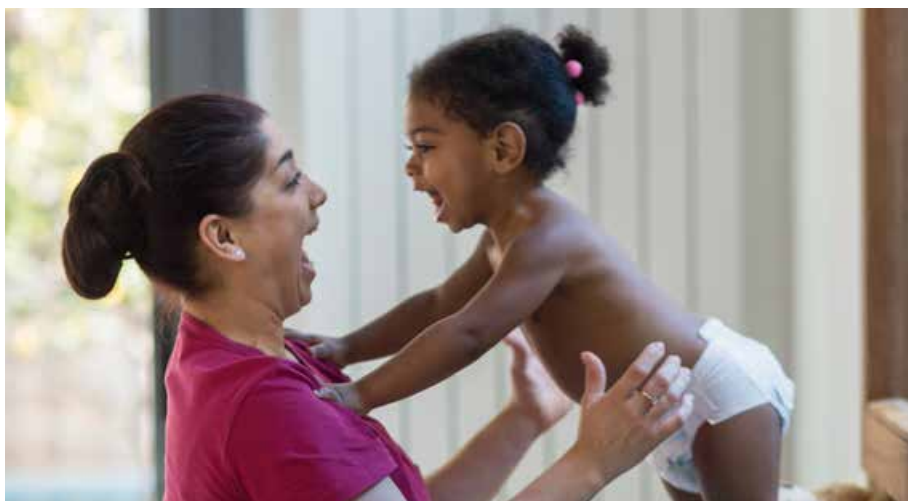
MEDARBETARE

46 429

Per den 31 december 2016



SCA i korthet



Personliga hygienprodukter

SCA är en globalt ledande aktör inom personliga hygienprodukter. Bolaget utvecklar, tillverkar, marknadsför och säljer inkontinensprodukter, barnblöjor och mensskydd. Inom dessa produktsegment erbjuder SCA dessutom produkter som våtservetter, tvål, lotion, barnoljor och bomullsrandeller. Produkterna säljs under SCAs globala och regionala varumärken som till exempel Libero, Libresse, Nosotras, Saba och TENA samt under detaljhandelns egna märkesvaror. Distributionskanalerna är detaljhandel, onlineförsäljning, apotek och vårdinstitutioner.

Läs mer om affärsområdet Personliga hygienprodukter på sidorna 48–53.

29%

av SCAs nettoomsättning 2016



Mjukpapper

SCA är en globalt ledande aktör inom mjukpapper. Bolaget utvecklar, tillverkar, marknadsför och säljer mjukpapper för konsumenter och mjukpapper för storförbrukare. Produktportföljen för konsumenter består av toalett- och hushållspapper, näsdukar, ansikts-, våt- och pappersservetter. Inom mjukpapper för konsumenter säljs produkterna till detaljhandeln både under SCAs egna varumärken, som till exempel Lotus, Regio, Tempo och Zewa, samt under detaljhandelns egna märkesvaror. Inom mjukpapper för storförbrukare utvecklar och säljer SCA, under det globalt ledande varumärket Tork, kompletta hygienlösningar med till exempel toalettpapper, pappershanddukar, pappersservetter, handtvål, handlotion, handdesinfektion, behållare, rengörings- och avtorkningsprodukter, sensorteknik, service och underhåll till bland annat institutioner och företag. Distributionskanalerna är detaljhandel, onlineförsäljning och distributörer.

Läs mer om affärsområdet Mjukpapper på sidorna 54–59.

57%

av SCAs nettoomsättning 2016



Skogsindustri- produkter

SCA är Europas största privata skogs-ägare med 2,6 miljoner hektar miljö-certifierad skogsmark och producerar skogsindustriprodukter med en stark miljöprofil. SCAs skogstillgång är en unik växande resurs som utgör kärnan i affärsområdets verksamhet och som möjliggör försörjning av vedråvara och energi till konkurrenskraftig kostnad till bolagets skogsindustriverksamhet. Bolaget har en välintegrerad värdekedja med produktionsanläggningar i anslutning till skogsinnehavet. SCA utvecklar, tillverkar, marknadsför och säljer sågade trävaror, massa, kraftliner, tryckpapper, pellets och annat biobränsle samt fjärrvärme och grön el.

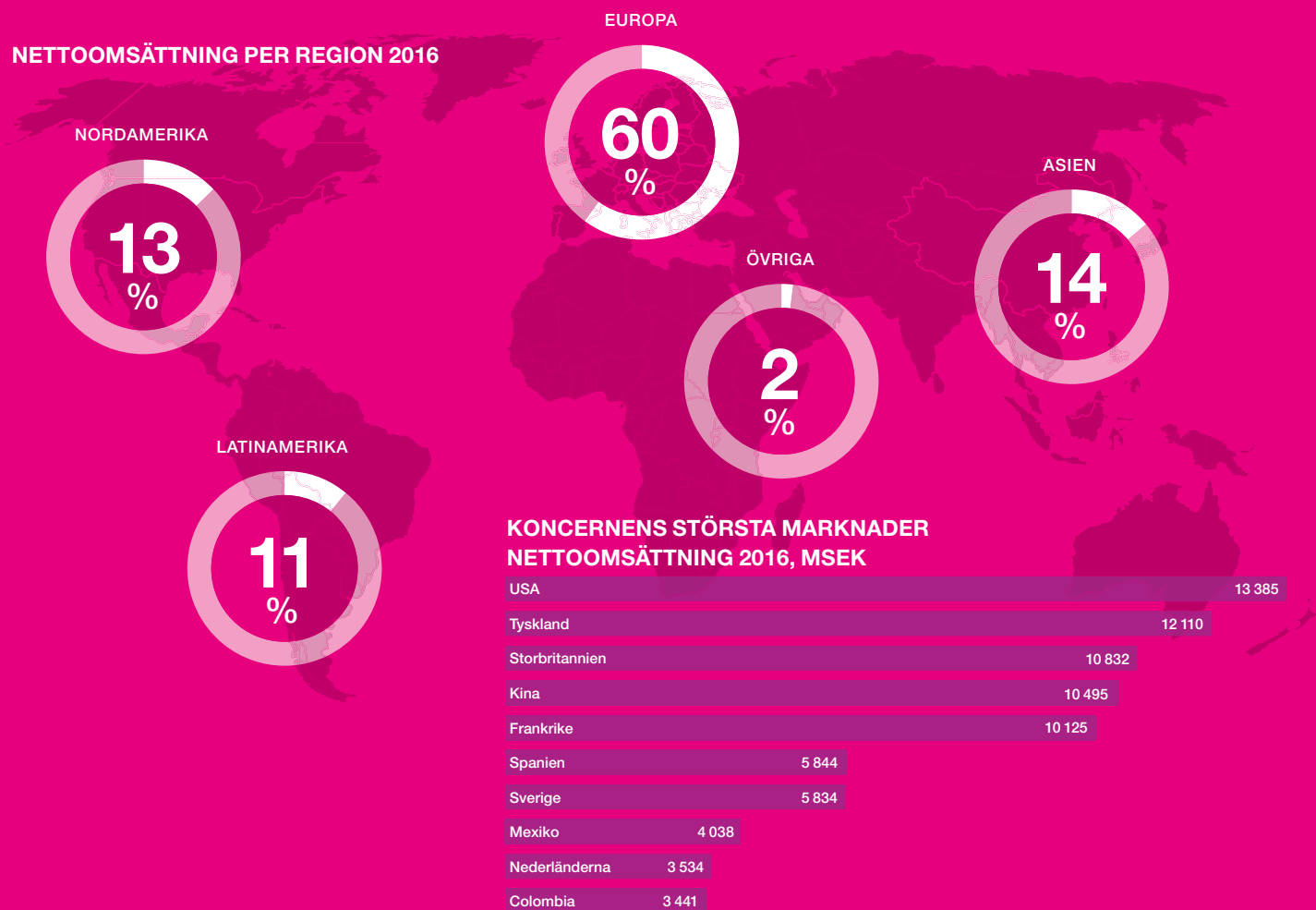
Läs mer om affärsområdet Skogsindustriprodukter på sidorna 60–65.

14%

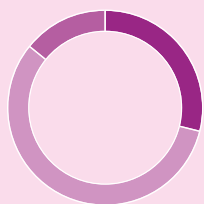
av SCAs nettoomsättning 2016



NETTOOMSÄTTNING PER REGION 2016

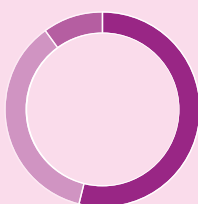


Nettoomsättning 2016 (andel av koncernen)



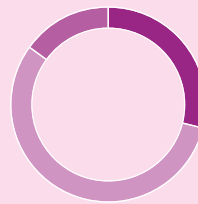
- Personliga hygienprodukter, 29%
- Mjukpapper, 57%
- Skogsindustriprodukter, 14%

Nettoomsättning per distributionskanal 2016 (andel av koncernen)



- Detaljhandel, 54%
- Business to business, 36%
- Vårdsektor, 10%

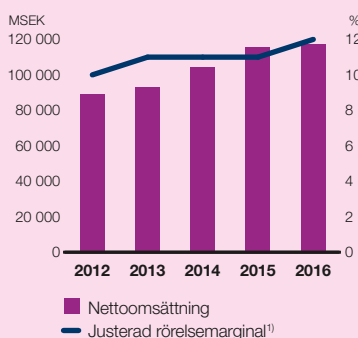
Justerat rörelseresultat¹⁾ 2016 (andel av koncernen)



- Personliga hygienprodukter, 29%
- Mjukpapper, 56%
- Skogsindustriprodukter, 15%

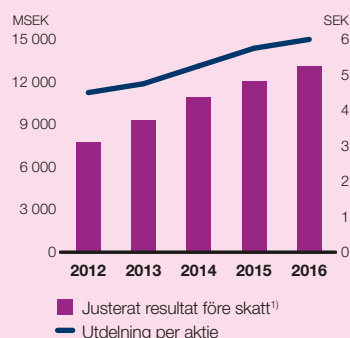
¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.

Nettoomsättning och justerad rörelsemarginal¹⁾



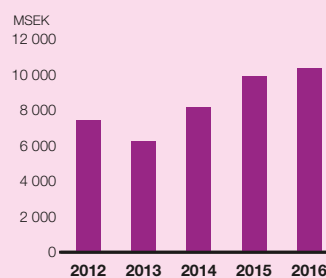
¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.
Omräknat 2012 och 2013 i enlighet med IFRS 10 & 11.

Justerat resultat före skatt¹⁾ och utdelning per aktie



¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.
Omräknat 2012 och 2013 i enlighet med IFRS 10 & 11.

Rörelsens kassaflöde



Omräknat 2012 och 2013 i enlighet med IFRS 10 & 11.

Året i korthet

KONCERNEN 2016

Nettoomsättning	MSEK	Resultat per aktie	SEK
117 314	(115 316)	7,93	(9,97)
Ökade med 2 procent jämfört med 2015.			
Organisk försäljning	%	Justerad avkastning på sysselsatt kapital ¹⁾	%
+2%	(+5%)	12,5%	(12,0%)
Exkluderar valutaeffekter, förvärv och avyttringar.			
Justerat rörelseresultat ¹⁾	MSEK	Justerad avkastning på eget kapital ¹⁾	%
13 989	(13 014)	11,0%	(11,6%)
Ökade med 7 procent jämfört med 2015 (8 procent exklusive omräkningsvalutaeffekter, förvärv och avyttringar).			
Justerad rörelsemarginal ¹⁾	%	Rörelsens kassaflöde	MSEK
11,9%	(11,3%)	10 382	(9 890)
Justerat resultat före skatt ¹⁾	MSEK	Föreslagen utdelning per aktie	SEK
13 070	(12 059)	6,00	(5,75)
Ökade med 8 procent jämfört med 2015.			

VIKTIGA HÄNDELSE 2016:

- Initierat arbete för att kunna föreslå årsstämman 2017 att besluta om att dela SCA-koncernen i två noterade bolag; hygien och skogsindustri.
- In gick avtal om förvärv av BSN medical, ett ledande medicintekniskt företag som utvecklar, tillverkar, marknadsför och säljer produkter inom sårsvård, kompressionsbehandling och ortopedi. Köpeskillingen för aktierna uppgår till 1 400 MEUR och övertagande av nettoskuld till cirka 1 340⁵⁾ MEUR. Transaktionen är villkorad av sedvanliga godkännanden från konkurrensmyndigheter och förväntas slutföras under andra kvartalet 2017.
- Förvärvet av Wausau Paper Corp., en ledande nordamerikansk tillverkare av mjukpapper för storförbrukare, slutfördes. SCA är efter förvärvet nummer två inom mjukpapper för storförbrukare på den nordamerikanska marknaden.
- Avyttringen av hygienverksamheten i Sydostasien, Taiwan och Sydkorea för integration med Vinda slutfördes. SCA är majoritetsägare i Vinda, ett av Kinas största hygienbolag.
- Ny produktionsanläggning för inkontinensprodukter i Brasilien invigdes.
- Beslut om omstruktureringsåtgärder inom mjukpappersproduktionen i Frankrike och Spanien.
- Barnblöjverksamheten i Mexiko avvecklades som en del av arbetet med att åtgärda svaga marknadspositioner med otillräcklig lönsamhet.
- Beslutade att avveckla hygienverksamheten i Indien som en följd av SCAs bedömning att lönsamhet inte kan uppnås inom rimlig tid. Avvecklingen kommer att ske under första kvartalet 2017.
- Lanserade tillsammans med FN-organet Water Supply and Sanitation Collaborative Council, rapporten "Hygiene Matters 2016/17". Rapporten fokuserar på tabun och stigma kring inkontinens och menstruation och har en nära koppling till FN:s hållbarhetsmål.
- Utnämndes av CDP, en internationell icke vinstdrivande organisation som arbetar för hållbara ekonomier, till global ledare för sina strategier och åtgärder för att motverka klimatförändringar. SCA kvalificerade sig även till CDP:s lista "Climate A".

⁵⁾ Beräknad per 31 december 2016.

Nyckeltal	2016		2015	
	SEK	EUR ²⁾	SEK	EUR ²⁾
Nettoomsättning, MSEK/MEUR	117 314	12 406	115 316	12 334
Rörelseresultat, MSEK/MEUR	11 279	1 193	10 947 ⁴⁾	1 171 ⁴⁾
Justerat rörelseresultat, MSEK/MEUR ¹⁾	13 989	1 480	13 014	1 392
Rörelsemarginal, %	9,6		8,7	
Justerad rörelsemarginal, % ¹⁾	11,9		11,3	
Resultat före skatt, MSEK/MEUR	10 360	1 096	9 992	1 069
Justerat resultat före skatt, MSEK/MEUR ¹⁾	13 070	1 383	12 059	1 290
Årets resultat, MSEK/MEUR	6 012	636	7 452	797
Justerat årets resultat, MSEK/MEUR ¹⁾	8 295	877	8 753	936
Resultat per aktie, SEK	7,93		9,97	
Justerat resultat per aktie, SEK ¹⁾	11,18		11,82	
Rörelsens kassaflöde per aktie, SEK	14,78		14,08	
Eget kapital per aktie, SEK	112,78		107,35	
Utdelning, SEK/aktie	6,00 ³⁾		5,75	
Strategiska investeringar inkl. förvärv, MSEK/MEUR	-10 862	-1 149	-3 218	-344
Avyttringar, MSEK/MEUR	489	52	329	35
Eget kapital, MSEK/MEUR	79 519	8 319	75 691	8 290
Avkastning på sysselsatt kapital, %	10,1		10,1	
Justerad avkastning på sysselsatt kapital, % ¹⁾	12,5		12,0	
Avkastning på eget kapital, %	7,9		9,9	
Justerad avkastning på eget kapital, % ¹⁾	11,0		11,6	
Skuldsättningsgrad	0,44		0,39	
Skuldsättningsgrad, exklusive pensionsskuld	0,39		0,36	
Medeltal anställda	46 171		44 000	
Antal anställda per 31 december	46 429		44 051	

¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.

²⁾ För valutakurser se fotnot ¹⁾ på sidan 84 och fotnot ²⁾ på sidan 85.

³⁾ Av styrelsen föreslagen utdelning.

⁴⁾ Inkluderar försäljning av värdepapper, 970 MSEK, 103,7 MEUR.

INITIERAT ARBETE FÖR ATT KUNNA FÖRESLÅ ÅRSSTÄMMAN 2017 ATT BESLUTA OM ATT DELA SCA-KONCERNEN I TVÅ NOTERADE BOLAG; HYGIEN OCH SKOGSINDUSTRI

Den 24 augusti 2016 meddelade SCA att bolaget skulle initiera ett arbete för att kunna föreslå årsstämman 2017 att besluta om att dela SCA-koncernen i två noterade bolag; ett för hygienverksamheten och ett för skogsindustri- verksamheten. En uppdelning av koncernen och utdelning samt notering av aktierna i det dotterbolag som idag bedriver hygienverksamheten bedöms öka fokus, kundnytta, utvecklings- möjligheter samt möjligheten för respektive bolag att framgångsrikt kunna realisera sina strategier under ledning av separata, engagerade ledningsgrupper, skilda styrelser och med oberoende tillgång till kapital. Detta bedöms långsiktigt öka värdet för SCAs aktieägare. Dessutom har synergierna mellan verksamheterna minskat över tid och är idag begränsade. En utvärdering har gjorts av olika metoder och strukturella alternativ för att genomföra en fullständig uppdelning av de båda verksamheterna i två självständiga bolag. Till årsstämman 2017



har styrelsen därför lämnat förslag om utdelning av samtliga aktier i och notering av bolagets hygienverksamhet. Utdelningen till aktieägarna föreslås ske i proportion till deras innehav av A- respektive

B-aktier. Om aktieägarna beslutar i enlighet med förslaget, planeras det nya hygienbolaget att delas ut och noteras på Nasdaq Stockholm senast under andra halvåret 2017.

SCA FÖRVÄRVAR BSN MEDICAL, ETT LEDANDE MEDICINTEKNISKT FÖRETAG

Den 19 december 2016 meddelade SCA att bolaget ingått ett avtal att förvärva BSN medical, ett ledande medicintekniskt företag. BSN medical utvecklar, tillverkar, marknadsför och säljer produkter inom sårvård, kompressionsbehandling och ortopedi. Köpeskillingen för aktierna uppgår till 1 400 MEUR och övertagande av nettoskuld till cirka 1 340¹⁾ MEUR. Transaktionen är villkorad av sedvanliga godkännanden från konkurrensmyndigheter. Transaktionen förväntas slutföras under andra kvartalet 2017.

BSN medical är ett innovativt medicintekniskt företag med välkända varumärken som Leukoplast, Cutimed, JOBST, Delta Cast, Delta Lite och Actimove. Bolaget har en försäljningsorganisation med försäljning i över 140 länder och produktion i elva länder samt cirka 6 000 medarbetare.

Förvärvet av BSN medical passar SCA strategiskt mycket väl och stöder bolagets vision; att öka välbefinnande genom ledande lösningar inom hygien och hälsa, två områden som är nära sammankopplade. BSN medical har ledande marknadspositioner inom flera attraktiva medicintekniska produktkategorier och skapar en ny tillväxtplattform med framtida branschkonsolideringsmöjligheter. SCAs inkontinensverksamhet, med det globalt ledande varumärket TENA, delar samma



positiva marknadsegenskaper, kundbas och försäljningskanaler som BSN medical, vilket möjliggör snabbare tillväxt genom korsvis försäljning.

BSN medicals redovisade nettoomsättning för 2015 uppgick till 861 MEUR (8 050 MSEK), justerad EBITDA²⁾ på 201 MEUR (1 879 MSEK), justerat rörelseresultat³⁾ på 137 MEUR (1 281 MSEK), en justerad rörelsemarginal³⁾ på 15,9 procent och en justerad avkastning på sysselsatt kapital³⁾ som uppgick till 7,7 procent. Redovisad nettoomsättning för BSN medical de första nio månaderna 2016 uppgick till 627 MEUR (5 872 MSEK), justerad EBITDA²⁾ på 151 MEUR (1 414 MSEK), justerat rörelseresultat³⁾

på 103 MEUR (965 MSEK) och en justerad rörelsemarginal³⁾ på 16,4 procent.

Förvärvet förväntas bidra positivt till SCAs vinst per aktie från första året. BSN medical har en affärsmodell som ger starkt kassaflöde och låg kapitalbindning.

Förvärvet förväntas generera årliga synergier om minst 30 MEUR, med full effekt tre år efter att transaktionen slutförts. Omstrukturingskostnaderna förväntas uppgå till cirka 10 MEUR och tas under de första tre åren efter slutförandet av transaktionen.

Transaktionskostnaderna uppgår till cirka 25 MEUR varav cirka 15 MEUR redovisas som en jämförelsestörande post under fjärde kvartalet 2016. Den återstående kostnaden kommer att redovisas som en jämförelsestörande post under andra kvartalet 2017. Immateriella tillgångar relaterade till förvärvet förväntas uppgå till cirka 2,7 miljarder EUR. Förvärvet kommer att vara helt lånefinansierat och SCA har bindande kreditlöften tillgängliga. SCAs avsikt är att även fortsättningsvis upprätthålla en solid investment grade rating.

¹⁾ Beräknad per 31 december 2016.

²⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.

³⁾ Exklusive jämförelsestörande poster och inklusive BSN medicals avskrivningar hänförliga till förvärvsbalans.



Hygien berör oss alla

Bristande hygien och sanitet står i vägen för miljontals människors hälsa och välbefinnande samt försörjning och utveckling. SCA har samlat kunskaper och initierat samtal om hygienens roll och betydelse under många år och via Hygiene Matters-initiativet sedan 2008. Med Hygiene Matters-initiativet vill SCA öka medvetenheten om vikten av hygien och dess koppling till hälsa och välbefinnande samt bryta tabun kring frågor som menstruation och hygien.

Med SCAs affärsmodell och hygienlösningar bidrar SCA till att höja hygienstandarden i världen. Två bärande områden i Hygiene Matters-initiativet är en global konsumentundersökning och rapporten Hygiene Matters. Rapporten 2016/2017 tar upp det ekonomiska värdet av att investera i hygien, att bryta tabun och stigma som omger menstruation och inkontinens samt innovativa lösningar för framtiden. För första gången togs rapporten fram i samverkan med WSSCC (Water Supply and

Sanitation Collaborative Council), WSSCC är det enda FN-organ som enbart arbetar med sanitet- och hygienfrågor.

Rapporten lanserades i anslutning till FN:s generalförsamlings session i New York i slutet av september 2016. Huvudtalare var Amina Mohammed, ordförande för WSSCC och vice generalsekreterare i FN samt medicine doktor Ewa Björling, bland annat tidigare handelsminister i Sverige och ledamot i SCAs styrelse. En intresseväckande debatt med framstående representanter från bland annat UN Sustainable Development Solutions Network och CEO Water Mandate hölls.

I oktober 2016 samlades bolag, myndigheter och intresseorganisationer i New York för att delta i UN Foundations dialog om FN:s globala agenda för hållbar utveckling. UN Foundation fungerar som en länk till FN. Organisationen samlar näringsliv och civilsamhälle för att hjälpa FN att ta itu med några av världens mest angelägna frågor, däribland global hälsa.

Amina Mohammed, vice generalsekreterare i FN och ordförande i WSSCC, var en av huvudtalarna när Hygiene Matters-rapporten lanserades i New York i september 2016.

Bland SCAs representanter på plats fanns vd och koncernchef Magnus Groth som också inledningstalade. Han talade om kopplingen mellan hygien, hälsa och välbefinnande och framhöll att näringslivet har en betydelsefull roll i sammanhanget. Han belyste också att samverkan mellan offentliga och privata aktörer är avgörande för att världen ska lyckas nå FN:s globala mål för hållbar utveckling (Sustainable Development Goals).

Just samverkan mellan sektorer som ett sätt att inspirera beslutsfattare och föra världen framåt var också temat för flera av paneldebatterna under dialogmötet. SCA bidrar genom omfattande engagemang i hygien och hälsa, och genom att dela sina insikter med andra.

SCA hade även bjudit in ett antal kunder och samarbetspartners för att diskutera hur dessa kan arbeta för att stötta FN:s hållbarhetsmål samt hur FN:s mål kommer att påverka näringslivet. Detta i sig kan stötta kunderna och SCAs samarbetspartners i deras hållbarhetsarbete.



I september 2016 lanserade SCA tillsammans med FN-organet WSSCC rapporten "Hygiene Matters 2016/2017".



Vikten av hygien

Varje dag förlitar sig cirka 500 miljoner människor på SCAs hygienprodukter för att leva ett hälsosamt liv. SCAs vd och koncernchef Magnus Groth bidrar sedan oktober 2016 regelbundet med ledare till Huffington Post, en så kallad HuffPo-skrivare. Hans artiklar handlar om vikten av hygien och visar på kopplingen mellan hygien, hälsa och välbefinnande.



Två starka verksamheter med attraktiva erbjudanden

– spännande framtid för hygien- och skogsindustriverksamheterna

2016 var ett händelserikt år för SCA. Vi initierade ett arbete för att kunna föreslå årsstämman 2017 att besluta om att dela SCA-koncernen i två noterade bolag; ett hygienbolag och ett skogsindustribolag. Under året vidareutvecklade vi vår strategi och skapade en ny vision. Förvärvet av Wausau Paper Corp., en ledande nordamerikansk tillverkare av mjukpapper för storförbrukare, slutfördes och integrerades på ett framgångsrikt sätt. Vi stärkte vårt samarbete med Vinda för att bygga en ledande asiatisk hygienverksamhet. Under slutet av året ingick vi avtal om förvärv av medicinteknikföretaget BSN medical. Förvärvet av BSN medical passar SCA strategiskt mycket väl och stöder vår vision att öka välbefinnande genom ledande lösningar inom hygien och hälsa. Genom ett framgångsrikt innovationsarbete förbättrade vi våra kund- och konsumenterbjudanden och stärkte våra marknadspositioner inom många produktsegment. Dessutom fortsatte vi att effektivisera värdekedjan och åtgärda underpresterande marknadspositioner.

Starkt resultat

Nettoomsättningen och det justerade rörelseresultatet¹⁾ ökade med 2 respektive 7 procent under året. Den organiska försäljningen, vilken exkluderar valutaeffekter, förvärv och avyttringar, ökade med 2 procent under 2016 och påverkades av en delvis utmanande marknadssituation för hygienprodukter och kapacitetsneddragningar. Det justerade rörelseresultatet¹⁾, exklusive omräkningsvalutaeffekter, förvärv och avyttringar, ökade med 8 procent och den justerade rörelsemarginalen¹⁾ ökade med

0,6 procentenheter och uppgick till 11,9 procent. Den justerade avkastningen på sysselsatt kapital¹⁾ uppgick till 12,5 procent och det operativa kassaflödet ökade med 16 procent. Styrelsen föreslår en höjning av utdelningen med 4,3 procent till 6,00 SEK per aktie.

Initierat arbete för att dela upp SCA

SCA har under ett par decennier ökat hygienverksamhetens andel av koncernens omsättning. Under 2016 svarade hygienverksamheten för 86 procent och skogsindustriverksamheten för 14 procent av

koncernens omsättning. Våra hygien- och skogsindustriverksamheter är två starka verksamheter med attraktiva erbjudanden inom sina respektive områden. Synergierna mellan verksamheterna har minskat under åren och är idag begränsade. En uppdelning av koncernen och utdelning samt notering av aktierna i det dotterbolag som idag bedriver hygienverksamheten bedöms öka fokus, kundnytta, utvecklingsmöjligheter samt möjligheten för respektive bolag att framgångsrikt kunna realisera sina strategier under ledning av separata, engagerade

¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.

ledningsgrupper, skilda styrelser och med oberoende tillgång till kapital. Det känns därför som ett naturligt steg att föreslå årsstämman 2017 att dela upp SCA-koncernen i två noterade bolag; ett hygienbolag och ett skogsindustribolag.

Reserveringar avseende skattemål och konkurrensmål

Under året reserverade vi 1 300 MSEK för pågående skattemål i Sverige och Österrike. Nyligen avgivna domar i liknande mål tyder på att praxis ändrats och därför gjorde vi denna reservering. Vi reserverade även 1 090 MSEK för pågående konkurrensmål i Chile, Colombia, Polen, Spanien och Ungern. Dessa mål avser i allt väsentligt tidsperioden mellan 2000–2013. Vi tolererar inte någon form av otillåtet samarbete med konkurrenter och vi arbetar intensivt med att minimera riskerna för oetiskt beteende, bland annat genom utbildning av medarbetare i konkurrenslagstiftning.

Öka välbefinnandet i världen

SCAs vision är att öka välbefinnande genom ledande lösningar inom hygien och hälsa. Hälsa, välbefinnande och sanitet är några av grundpelarna i Förenta Nationernas globala mål för hållbar utveckling, mål som vi aktivt stödjer. Målen syftar till att bidra till en bättre värld men skapar även affärsmöjligheter på befintliga och nya marknader. Vi har kunskapen, erfarenheten, produkterna, lösningarna och engagemanget för att bidra till att förbättra hygienstandarden i världen och bryta tabun kring områden som menstruation och inkontinens. I september lanserade vi vår femte Hygiene Matters-rapport som syftar till att driva en global dialog om hygien, hälsa och välbefinnande. Rapporten baseras på en global undersökning och lanserades i samband med Förenta Nationernas generalförsamlings session i New York. Vi samarbetar även med United Nations Foundation som syftar till att föra samman företag, myndigheter och intresseorganisationer för samverkan kring FN:s mål för hållbar utveckling.

Innovationer stärker vårt erbjudande

Vi är ett bolag som finns nära kunder och konsumenter, vilket gör att vi kan omvandla kund- och konsumentinsikter till produkter och lösningar som möter befintliga och nya behov. Vår satsning på digitalisering inom många områden, inte minst inom e-handel, har fortsatt. Kunder och konsumenter uppskattar att kunna handla online, exempelvis våra inkontinensprodukter, vilket är praktiskt, lätt och diskret.

Under 2016 lanserade vi 23 innovationer som förbättrat vårt erbjudande och stärkt våra marknadspositioner och varumärken. Innovationer lanserades inom mjukpapper för konsumenter, bland annat under varu-

märkena Lotus, Plenty, Regio, Tempo och Zewa, inom mensskydd, bland annat under varumärkena Bodyform, Libresse och Nosotras, inom barnblöjor under varumärkena Drypers och Libero samt inom mjukpapper för storförbrukare och inkontinensprodukter under de två världsledande varumärkena Tork och TENA. Vi vill bidra till ett cirkulärt samhälle där resursåtgång och avfall ska minimeras och slutna eller nya kretslopp skapas. För att få inspiration till nya innovationer och affärslösningar har vi gått med i Circular Economy 100 (CE 100), ett



program inom ramen för Ellen MacArthur Foundation som har till syfte att verka för en cirkulär ekonomi.

Genom ett framgångsrikt innovationsarbete förbättrade vi våra kund- och konsument-erbjudanden och stärkte våra marknadspositioner inom många produktsegment. Dessutom fortsatte vi att effektivisera värdekedjan och åtgärda underpresterande marknadspositioner.”

Värdeskapande förvärv och investering

I slutet av året ingick vi avtal om förvärv av medicinteknikföretaget BSN medical. Köpeskillingen för aktierna uppgår till 1 400 MEUR och övertagande av nettoskuld till cirka 1 340²⁾ MEUR. BSN medical har ledande marknadspositioner inom flera attraktiva medicintekniska produktkategorier och skapar en ny tillväxtplattform med framtida branschkonsolideringsmöjligheter. Medicinteknikbolaget delar samma positiva marknadsegenskaper, kundbas och försäljningskanaler som vår inkontinensverksamhet, med det globalt ledande varumärket TENA, vilket möjliggör högre tillväxt genom korsvis försäljning. Transaktionen är villkorad av godkännanden från konkurrensmyndigheter och förväntas slutföras under andra kvartalet 2017.

Förvärvet av Wausau Paper Corp., en nordamerikansk tillverkare av mjukpapper för storförbrukare, slutfördes under året och arbetet med att integrera verksamheten går enligt plan. Efter förvärvet är SCA den näst största aktören inom mjukpapper för storförbrukare på den nordamerikanska marknaden.

Vår investering i fördubblad massa-produktion vid Östrands massabruk i Sverige fortgår som planerat. Fram till den sista december 2016 hade vi investerat 2,6 miljarder SEK av de planerade cirka 7,8 miljarder SEK. Produktionsstart planeras till andra kvartalet 2018. Investeringen kommer ge anläggningen en kostnadsposition och miljöprestanda i världsklass.

Åtgärder för förbättrad lönsamhet på tillväxtmarknader

I slutet av året beslutade vi att avveckla hygienverksamheten i Indien. Efter fyra år på den indiska marknaden är vår bedömning tyvärr att lönsamhet inte kan uppnås inom rimlig tid. Vi prioriterar tillväxt på utvalda tillväxtmarknader som Kina, Sydostasien, Latinamerika, Östeuropa och Ryssland, där vi redan har starka marknadspositioner.

Vårt arbete med att åtgärda svaga marknadspositioner har fortsatt under året. Vår mexikanska barnblöjverksamhet har haft en svag marknadsposition och otillfredsställande lönsamhet under en längre tid, vilket ledde fram till beslutet att avveckla verksamheten. För vår övriga hygien-

verksamhet är Mexiko en högprioriterad marknad.

Under året slutfördes avyttringen av SCAs hygienverksamhet i Sydostasien, Taiwan och Sydkorea till Vinda. SCA är majoritetsägare

i Vinda, ett av Kinas största hygienbolag. Transaktionen stärker samarbetet mellan SCA och Vinda, och gör det möjligt för oss att ytterligare dra nytta av våra gemensamma styrkor för att bygga en ledande asiatisk hygienverksamhet.

I Brasilien invigde vi vår nya produktionsanläggning för inkontinensprodukter, vilket stärker konkurrenskraften.

Fortsatt effektiviseringsarbete

Arbetet med effektiviseringar och kostnadsbesparingar fortsatte under året. Vi lanserade Tissue Roadmap, vilket är en tioårig plan för att effektivisera produktionen och öka kapital-effektiviteten för att öka värdeskapandet inom affärsområdet Mjukpapper. I linje med planen har vi under året avvecklat en anläggning i Spanien och genomfört omstruktureringsåtgärder vid två anläggningar i Frankrike.

Avslutningsvis

2017 är våra viktigaste prioriteringar att fortsätta att växa med god lönsamhet och samtidigt på ett bra sätt genomföra de initiativ som påbörjats de senaste åren. Jag ser en spännande framtid för såväl hygien- som skogsindustriverksamheten. Större insikt om att jordens tillgångar är begränsade gynnar förnybara produkter som massa, sågade trävaror och pappersprodukter. Ökad medvetenhet om hur hygien, hälsa och välbefinnande hör ihop, i kombination med en växande och åldrande befolkning, leder till ökad efterfrågan på hygienprodukter, produkter vi alla behöver varje dag.

Magnus Groth
Vd och koncernchef

²⁾ Beräknad per 31 december 2016.



Globala makrotrender, från befolkningsökning och högre levnadsstandard till resursbrist och klimatförändring, ändrar snabbt förutsättningarna för SCAs affärsverksamhet. Genom att analysera omvärld och trender samt ha en nära kund- och konsumentdialog tar SCA tillvara på drivkrafter som ger möjlighet att skapa en långsiktigt hållbar tillväxt.

Växande och åldrande befolkning

Världens befolkning ökar och lever längre. Den globala befolkningen är i dag drygt 7 miljarder. FN förutspår att den kommer att vara över 9 miljarder år 2050. En växande befolkning medför en ökad efterfrågan på hygienprodukter och ger därmed tillväxtmöjligheter för SCA. Befolkningen kommer att öka mest i Asien, Latinamerika och Afrika. Närvaro på dessa marknader och marknadsanpassade lösningar är därför av strategisk vikt. SCA prioriterar tillväxt på utvalda tillväxtmarknader som Kina, Sydostasien, Latinamerika, Östeuropa och Ryssland.

En åldrande befolkning ökar trycket på äldreomsorgen och allt fler äldre kommer att behöva vårdas i hemmet. Samtidigt är människor friskare och piggare och fortsätter att leva ett aktivt liv längre upp i åldrarna. Fler äldre ökar efterfrågan på inkontinensprodukter, både på mogna marknader och på tillväxtmarknader, då förekomsten av inkontinens bland personer över 65 år beräknas vara mellan 15 och 20 procent.

Högre levnadsstandard

Samtidigt som befolkningen växer minskar fattigdomen i världen. Allt fler tjänar mer än 2 dollar per dag (Världsbankens definition av fattigdom) eller tar klivet upp i medelklassen. När de mest grundläggande behoven som mat och husrum är tillgodosedda är hygien det som prioriteras högst. Detta skapar goda tillväxtmöjligheter för SCA. På tillväxtmarknaderna säljer SCA hygienprodukter och lösningar anpassade till konsumenter med begränsade resurser.

Globala insikter om hälsa och hygien

Begränsad eller ingen tillgång till hygien och sanitet är en av de största globala utmaningarna att lösa. Insikten om att en god hygien förbättrar hälsa och välbefinnande ökar i världen. SCA utvecklar kontinuerligt nya hygienlösningar och utbildar bland annat unga kvinnor om menstruation och pubertet samt barn om vikten av god handhygien. Inkontinensprodukter ger äldre möjlighet att leva ett mer aktivt och värdigt liv.

Växande ekonomier och en värld i förändring

Globalisering, urbanisering, politiska beslut, världsekonomin, lagstiftning och kulturella strömningar påverkar SCA. Genom att förutsöka förutse de strukturella omvärldsförändringarna arbetar SCA för att dra nytta av de fördelar samt hantera de utmaningar förändringarna innebär. De ekonomiska styrkeförhållandena förändras och tillväxtmarknader som Kina och Brasilien blir mer betydelsefulla.

Förändrade kund- och konsumentbeteenden

Trender, teknikutveckling och rådande värderingar förändrar kunder och konsumenters beteende. Att kunna förutse och överträffa kunders och konsumenters förväntningar blir därför viktigare.

- Hållbar konsumtion: Begränsade resurser, politiska prioriteringar samt medvetna kunder och konsumenter ökar efterfrågan på hållbara produkter och tjänster.
- Digitalisering: Många inköp görs via e-handel vilket ändrar spelreglerna för bland annat produktutveckling, marknadsföring och distribution. Kunder och konsumenter efterfrågar i allt högre grad digitala lösningar.
- Företaget bakom varumärket: Kunder och konsumenter uppmärksammar avsändaren till produkter och tjänster i högre grad och ställer krav på att företag arbetar på ett ansvarsfullt sätt.

- **Innovation:** För att möta de ändrade beteendena krävs innovation av produkter, tjänster och affärsmodeller.

Knappta resurser

Den växande världsekonomin och en globalt växande befolkning gör att allt fler ska dela på jordens resurser.

- **Energi:** IEA (Internationella energirådet) förutspår att det globala energibehovet kommer att öka med en tredjedel fram till år 2040, vilket troligen innebär ökade kostnader och i vissa fall energibrist. Som en stor energianvändare är det en viktig fråga för SCA och koncernen arbetar kontinuerligt med energieffektiviseringar. Ny teknik är inte bara mer resurseffektiv utan medför även oftast minskade utsläpp.
- **Vatten:** FN förutspår att två tredjedelar av världens befolkning kan komma att bo i områden med färskvattenbrist år 2025. Tillgång till vatten är kritiskt för mänskligheten, industrin och jordbruket. SCAs produktion är beroende av tillgång till vatten och koncernen arbetar mot ambitiösa mål för effektiv vattenanvändning.
- **Skogsskötsel:** Olaglig skogsavverkning och avverkning av skogar med högt bevarandevärde bidrar till avskogningen i världen och hotar den biologiska mångfalden. SCA har som ett koncernmål att kontrollera ursprunget på all vedråvara. Skogen utgör en betydelsefull del i SCAs värdekedja och säkrar tillgången till skogsråvara.
- **Humankapital:** Tillväxtländernas ekonomiska framsteg och alltmer kunskapsintensivt företagande ökar behovet av kvalificerad arbetskraft och ledarskap. SCA investerar i utveckling och utbildning av sina medarbetare och arbetar strategiskt för att säkra framtida behov av medarbetare och kompetens.

Klimatförändringar

Klimatförändringar är ett av de mest allvarliga miljö- och samhällsproblem världen står inför. Myndigheter sätter mål för att minska koldioxidutsläppen och den privata sektorn förväntas bidra. SCA arbetar aktivt för att motverka klimatförändringar genom investeringar i ny teknik, effektivitetsförbättringar och satsningar på biobränslen och vindkraft. SCAs skogar har en nettotillväxt som medför att de nettoabsorberar mer koldioxid än utsläppen från hela bolagets användning av fossila bränslen i den egna produktionen.

Intressenter påverkar SCAs vägval

SCAs prioriteringar utgår från vad som är viktigt för intressenterna

VÄSENTLIGHETSANALYSEN visar vilka frågor som är viktiga för SCA och bolagets intressenter. Den ligger till grund för SCAs strategi och hållbarhetsarbete. Analysen grundar sig på en undersökning bland 1 100 externa och interna intressenter. SCA har genomfört väsentlighetsanalyser 2008, 2010, 2012, 2013 och 2015. Resultatet av väsentlighetsanalysen 2015 visar att intressenterna anser att följande områden är viktigast:

1. Innovation
2. Kund- och konsumentnöjdhet
3. Affärsetik
4. Transparens
5. Hälsa och säkerhet



Innovation ansågs av intressenterna vara det viktigaste området. Genom att finnas nära kunder och konsumenter, förstå behoven och omvandla insikterna till produkter och tjänster bidrar SCA positivt i människors vardag, vilket i sin tur stärker bolagets marknadspositioner och varumärken.



Kund och konsumentnöjdhet var det område som rankades näst högst av intressenterna. Kundförståelse och konsumentinsikt avgör vilka innovationer SCA utvecklar och hur den färdiga produkten eller tjänsten levereras till marknaden. Konsumentdialogen sker bland annat med hjälp av fokusgrupper eller genom djupintervjuer. Mycket kunskap fås från SCAs säljare och SCA gör regelbundna kundnöjdhetsundersökningar.



Affärsetik gavs stor vikt av intressenterna. Fri och rättvis konkurrens är en viktig grundpelare i varje samhälle och för varje hållbar affärsverksamhet. SCA har nolltolerans mot all form av korruption och oetiska affärsmetoder och förväntar sig att bolagets leverantörer ska följa samma regler i enlighet med SCAs globala leverantörsstandard. Under 2016 implementerade SCA ett initiativ inom etik och integritet i syfte att sätta än mer fokus på dessa frågor i det dagliga arbetet, samt öka medvetenheten om risker samt vikten av ett ansvarsfullt ledarskap. En kultur som präglas av integritet börjar med två viktiga insikter: att omgivningen har stor inverkan på individers agerande samt att det är nödvändigt att hantera etiska gråzoner. Utbildningsinsatsen inleddes i koncernledningen och togs vidare till bolagets 150 högsta chefer. I början av 2017 kommer omkring 1 000 medarbetare att ha tagit del av programmet. Därefter kommer det att införlivas i SCAs ledarutveckling.

Andra viktiga områden var **mänskliga rättigheter, resurseffektivitet, skogstillgångar, bolagsstyrning och produktsäkerhet**. Sammanlagt deltog cirka 1 100 kunder, konsumenter, leverantörer, investerare, analytiker, mediarepresentanter, intresseorganisationer och SCA-medarbetare. Intressentgruppens svar har viktats för att ge en mer rättvisande bild av resultatet.

SCAs strategi

VISION

Att öka välbefinnande genom ledande lösningar inom hygien och hälsa

AFFÄRSIDÉ

Att hållbart utveckla, tillverka, marknadsföra och sälja värdeskapande hygien- och skogsindustriprodukter och tjänster

MÅL

Skapa ökat värde för **aktieägarna** genom lönsam tillväxt

Öka livskvaliteten varje dag för fler **människor**

Bidra till ett hållbart och cirkulärt **samhälle**

Skapa förutsättningar för våra **medarbetare** att uppnå sin fulla potential i ett vinnande lag

STRATEGIER

Vinna på utvalda **marknader** och **produktkategorier**

Fokusera på **kunder** och **konsumenter**

Genom **innovation** bygga större **varumärken**

Förbättra **effektiviteten**

VISION

"Att öka välbefinnande genom ledande lösningar inom hygien och hälsa"

SCAs vision är att öka välbefinnande genom ledande lösningar inom hygien och hälsa. Medvetenheten kring hur hälsa, hygien och välbefinnande hör ihop ökar i världen, samtidigt som begränsad eller ingen tillgång till hygien och sanitet är en av de största globala utmaningarna att lösa. SCA vill vara den självklara experten inom hygienrelaterade frågor. Inom SCA finns kunskapen, erfarenheten, produkterna och lösningarna samt engagemanget att bidra till att förbättra hygienstandarden i världen. Genom att utbilda, informera och sprida kunskap om vikten av en god hygien och bryta de tabun som finns kring inkontinens och menstruation vill SCA initiera en global dialog om kopplingen mellan hygien och hälsa. Cirka 500 miljoner människor använder SCAs hygienprodukter varje dag. Genom att finnas nära kunder och konsumenter, förstå behoven och omvandla insikterna till ledande lösningar bidrar SCA positivt i människors vardag.

AFFÄRSIDÉ

Koncernens affärsidé är att hållbart utveckla, tillverka, marknadsföra och sälja värdeskapande hygien- och skogsindustriprodukter och tjänster.



SCAs vision bryts ner i fyra mätbara mål och strategier med tydliga kopplingar till intressentgrupper som aktieägare, kunder och konsument, samhälle och medarbetare:

MÅL

Skapa ökat värde för aktieägarna genom lönsam tillväxt

SCAs övergripande mål är att skapa långsiktigt värde för sina aktieägare och att SCA-aktien ska leverera en högre totalavkastning än konkurrenternas. För att öka värdeskapande och aktiens totalavkastning fokuserar SCA på lönsam tillväxt. SCA investerar i framtida tillväxt och arbetar för att öka lönsamheten samt växa där lönsamheten är hög. På varje geografisk marknad och inom varje produktkategori som SCA har närvaro är ambitionen att generera en avkastning som överstiger kapitalkostnaden och som förbättrar kassaflödet.

Öka livskvaliteten varje dag för fler människor

Det som gör SCA framgångsrikt är förståelsen, kunskapen och insikten om kunders och konsumenters behov och förmågan att omvandla detta till innovativa erbjudanden som ökar livskvalitet och underlättar människors vardag. SCA strävar efter att erbjuda mest värde för kunder och konsumenter med prisvärda hygienlösningar för alla och anpassar sina erbjudanden till lokala och regionala marknadsförhållanden för att öka hygienstandarden världen över. SCA vill nå fler människor genom att driva en global dialog om hygien, hälsa och välbefinnande.

Bidra till ett hållbart och cirkulärt samhälle

Den cirkulära ekonomin är en affärsmodell som innebär att minimera resursåtgång och avfall samt skapa kretslopp för återanvändning, återvinning eller kompostering. Arbetet mot att bidra till ett hållbart och cirkulärt samhälle innebär ett behov av nya affärslösningar och innovationer samtidigt som det skapar nya affärsmöjligheter. För SCA innebär det att fortsätta arbetet med en affärsmodell och innovationsprocess som tar hänsyn till hela livsrytmen. SCA har en hög ambitionsnivå vad gäller resursanvändning och har som mål att återvinna och använda 100 procent av sitt produktionsavfall per 2030.

Skapa förutsättningar för våra medarbetare att uppnå sin fulla potential i ett vinnande lag

SCAs framgång avgörs av motiverade, engagerade och resultatorienterade medarbetare. Som en global arbetsgivare strävar SCA efter att erbjuda nya möjligheter för medarbetare att utvecklas och förverkliga sin fulla potential. Bolaget värdesätter de erfarenheter medarbetare kan få från arbete inom olika geografier, roller, funktioner eller affärsområden. SCA utvecklar engagerade, ansvarsfulla och inkluderande ledare. Bolaget tror på att olikheter bidrar till framgång och strävar efter mångfald avseende såväl nationalitet och kön, som kompetens och personlighet.

LÄS MER PÅ SIDORNA 14–22

STRATEGIER

Vinna på utvalda marknader och produktkategorier

På de marknader och inom de produktkategorier som SCA väljer att ha verksamhet strävar bolaget efter att ha en position som nummer 1 eller nummer 2. SCA jämför sig mot de bästa konkurrenterna inom varje produktkategori på respektive geografisk marknad och strävar efter att prestera bättre eller i nivå med den bästa konkurrenten. SCA har en klar prioritering vilka geografiska marknader bolaget ska vara närvarande på, samt vilka produktkategorier som ska erbjudas på dessa marknader.

Fokusera på kunder och konsument

SCA finns till för sina kunder och konsument. Viktiga konkurrensfördelar för SCA är bolagets förståelse, kunskap och insikt i kunders och konsumenters behov och köpbeteenden, globala expertis, starka kundrelationer och kunskap om lokala och regionala marknadsförhållanden. För att förstå behoven och förväntningarna för bolaget en kontinuerlig dialog med kunder och konsument. Utifrån olika typer av kundmätningar och undersökningar skapas kundförståelse och konsumentinsikt som avgör vilka innovationer SCA utvecklar och hur affärsstrategin formuleras och genomförs.

Genom innovation bygga större varumärken

Framgångsrika innovationer och starka varumärken går hand i hand. Innovativa produkter och lösningar underlättar vardagen för människor och stärker SCAs varumärken och marknadspositioner. Starka varumärken innebär att bolaget kan öka innovationernas genomslagskraft. SCAs innovationsstrategi innefattar att öka innovationstakten, dra nytta av globala stordriftsfördelar och säkerställa att alla produktsegment har en konkurrenskraftig och balanserad innovationsportfölj.

Förbättra effektiviteten

SCA arbetar för att förbättra effektiviteten i hela värdekedjan. Centralt i detta arbete är att etablera rätt strukturer och att effektivisera alla delar i verksamheten. Genom att samtliga områden inom SCA samverkar på ett integrerat och effektivt sätt ska en varaktigt positiv resultat effekt uppnås. Genom att effektivisera och maximera produktionen, minimera avfallet och kontinuerligt finna sätt för att reducera material- och logistik kostnader, stärker bolaget konkurrenskraften, sänker kostnader och förbättrar resultatet samt minskar miljöpåverkan. SCA arbetar för att dra nytta av globala skalfördelar och kunskaper för att effektivisera i alla delar av verksamheten och etablera en produktions- och leverantörskedja i världsklass.

LÄS MER PÅ SIDORNA 23–29

Arbete för långsiktigt värdeskapande

SCAs övergripande mål är att skapa långsiktigt värde för sina aktieägare och att SCA-aktien ska leverera en högre totalavkastning än konkurrenternas. SCAs strategiska ramverk stöder SCAs övergripande mål. Bolaget har även kvantitativa mål för att styra verksamheten och öka aktieägarvärdet; finansiella mål avseende organisk försäljningstillväxt, avkastning på sysselsatt kapital och kapitalstruktur samt mål för människor och miljö.

Finansiella mål och utdelning

Koncernens övergripande lönsamhetsmål är att avkastningen på sysselsatt kapital ska uppgå till 13 procent över en konjunkturcykel. För Personliga hygienprodukter är målet 30 procent, för Mjukpapper är målet 15 procent och inom Skogsindustriprodukter att vara i den övre kvartilen i branschen. 2016 uppgick koncernens justerade avkastning på sysselsatt kapital, exklusive jämförelsestörande poster, till 12,5 procent.

För Personliga hygienprodukter har SCA ett mål för årlig organisk försäljningstillväxt på 5–7 procent och inom Mjukpapper är målet 3–4 procent. Inom Skogsindustriprodukter är målet att växa i takt med marknaden. För 2016 ökade koncernens organiska försäljning med 2 procent. För Personliga hygienprodukter och Mjukpapper ökade den organiska försäljningen med 3 procent respektive 3 procent. Skogsindustriprodukters organiska försäljning minskade med 3 procent.

SCA strävar efter att ge en långsiktig stabil och stigande utdelning till sina aktieägare. Styrelsen föreslår en höjning av utdelningen med 4,3 procent till 6,00 (5,75) SEK per aktie för verksamhetsåret 2016. Utdelningstillväxten under den senaste femårsperioden uppgår därmed till 7,4 procent. Utdelningen 2016 motsvarar en direktavkastning på 2,3 procent, beräknat på SCAs aktiekurs vid utgången av året.

Investering i framtida tillväxt

SCA är väl positionerat för att tillvarata de tillväxtmöjligheter som finns på såväl mogna som tillväxtmarknader. På de marknader där SCA har verksamhet är den långsiktiga ambitionen att vara ledande och att stärka varumärkespositionerna, bland annat genom ett aktivt innovationsarbete som förbättrar SCAs kund- och konsumenterbjudande och stärker SCAs varumärken. SCA har ambitionen att öka tillväxtmarknadernas andel av nettoomsättning och vinst. Bolaget prioriterar tillväxt på utvalda tillväxtmarknader som Kina, Sydostasien, Latinamerika, Östeuropa och Ryssland, där bolaget har starka marknadspositioner. Tillväxtmarknader svarade för 32 procent av SCAs nettoomsättning 2016.

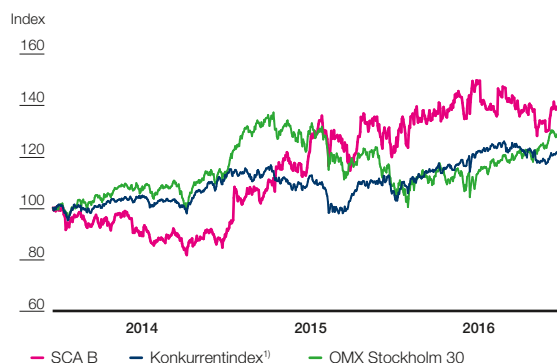
SCA ser en möjlighet att utöver den organiska försäljningstillväxten även växa genom förvärv. Förvärvet av Wausau Paper Corp., en ledande nordamerikansk tillverkare av mjukpapper för storförbrukare, slutfördes under 2016 och integrerades på ett framgångsrikt

sätt. SCA är efter förvärvet nummer två inom mjukpapper för storförbrukare på den nordamerikanska marknaden. I december 2016 ingick SCA ett avtal att förvärva BSN medical, ett ledande medicintekniskt företag. BSN medical har ledande marknadspositioner inom flera attraktiva medicintekniska produktkategorier och skapar en ny tillväxtplattform med framtida branschkonsolideringsmöjligheter. Transaktionen är villkorad av sedvanliga godkännanden från konkurrensmyndigheter och förväntas slutföras under andra kvartalet 2017.

Öka lönsamheten

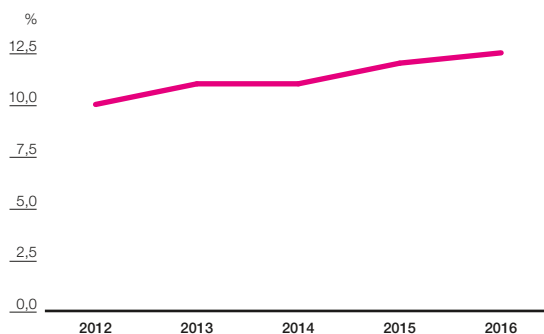
På varje geografisk marknad och inom varje produktkategori som SCA har närvaro är ambitionen att generera en avkastning som överstiger kapitalkostnaden och som förbättrar kassaflödet. Där det inte är fallet fokuserar SCA på att förbättra lönsamheten. Inom produktkategorier och på marknader där SCA gör bedömningen att nödvändiga investeringar inte beräknas vara värdeskapande och där lönsamheten inte kan förbättras inom rimlig tid har SCA tagit beslut om att avveckla verksamheten. Investering i tillväxt ska bara ske där avkastningen på sysselsatt kapital är högre än kapitalkostnaden. Inom inkontinensprodukter i Nordamerika har SCA framgångsrikt prioriterat att nå tillfredställande lönsamhet före försäljningstillväxt. Åtgärder har vidtagits för att minska kostnader, avveckla icke lönsamma produkterbjudanden och satsa på färre men

Totalavkastning 2014–2016



¹) Vägt index av konkurrenternas totalavkastning. Konkurrenterna är valda för att motsvara SCAs verksamhet. Indexet används vid jämförelse med SCA-aktiens utveckling över en treårsperiod för den långsiktiga delen (LTI) i ledande befattningshavares rörliga ersättningar.

Justerad avkastning på sysselsatt kapital¹)



¹) Exklusive jämförelsestörande poster.



mer lönsamma produkter. I Brasilien invigdes under 2016 en ny produktionsanläggning för inkontinensprodukter, vilket möjliggör en förbättrad lönsamhet för verksamheten. SCA har under året avvecklat barnblöjverksamheten i Mexiko på grund av svag marknadsposition med otillräcklig lönsamhet. De investeringar som krävdes för att förbättra produkterbjudande och marknadsposition bedömdes inte vara värdeskapande. SCA har även beslutat att avveckla hygienverksamheten i Indien som en följd av bedömningen att lönsamhet inte kan uppnås inom rimlig tid.

Inom Skogsindustriprodukter investerar SCA i fördubblad massaproduktion vid Östrands massabruk. Produktionsstarten beräknas till andra kvartalet 2018. Vid utgången av 2016 hade 2,6 miljarder SEK av de planerade cirka 7,8 miljarder SEK investerats. Investeringen förväntas, på sikt, innebära en ökning av omsättningen och konkurrenskraften samt ge en kostnadsposition i världsklass och högre marginal.

Kostnads- och kapitaleffektivitet är av högsta prioritet för att stärka konkurrenskraften och öka lönsamheten och kassaflödet i koncernen. SCA strävar ständigt efter att effektivisera leverantörs- och produktionskedjan och få bättre effekt av skalfördelar för att uppnå en mer effektiv värdekedja. För att förbättra effektiviteten och ytterligare öka värdeskapandet inom affärsområdet Mjukpapper lanserades under 2016 "Tissue Roadmap". Detta är en tioårig plan för att optimera leverantörs- och produktionskedjan, öka kostnads- och kapitaleffektivitet och säkerställa kapacitet för framtida tillväxt samt möjliggöra snabbare produktionsanpassning i samband med innovationer och produktuppggraderingar.

Tillväxt där lönsamheten är hög

SCA prioriterar att investera och växa marknadspositioner där lönsamheten är hög. Investeringar sker exempelvis i form av innovationsarbete, marknadsföringsaktiviteter och uppgraderade eller nya maskiner. Genom fokus på innovation och att förbättra och expandera kund- och konsumenterbjudanden arbetar SCA för att stärka sina marknadspositioner och varumärken, förbättra pris och produktmix samt öka försäljningen. Under 2016 lanserade SCA 23 innovationer, bland annat inom mjukpapper för storförbrukare och inkontinensprodukter under de två världsledande varumärkena Tork och TENA. SCA har under 2016 till exempel investerat i tillväxt inom mensskydd i Europa och i Latinamerika för att växa snabbare än marknaden, ta marknadsandelar och driva lönsam tillväxt. Investeringar har gjorts i innovationsarbete för att förbättra och expandera kunderbjudandet samt i marknadsföringsaktiviteter. Satsningarna har resulterat i stärkta marknadspositioner och ökad organisk försäljning både i Europa och Latinamerika.

Belöningsystem som stöder ett långsiktigt värdeskapande

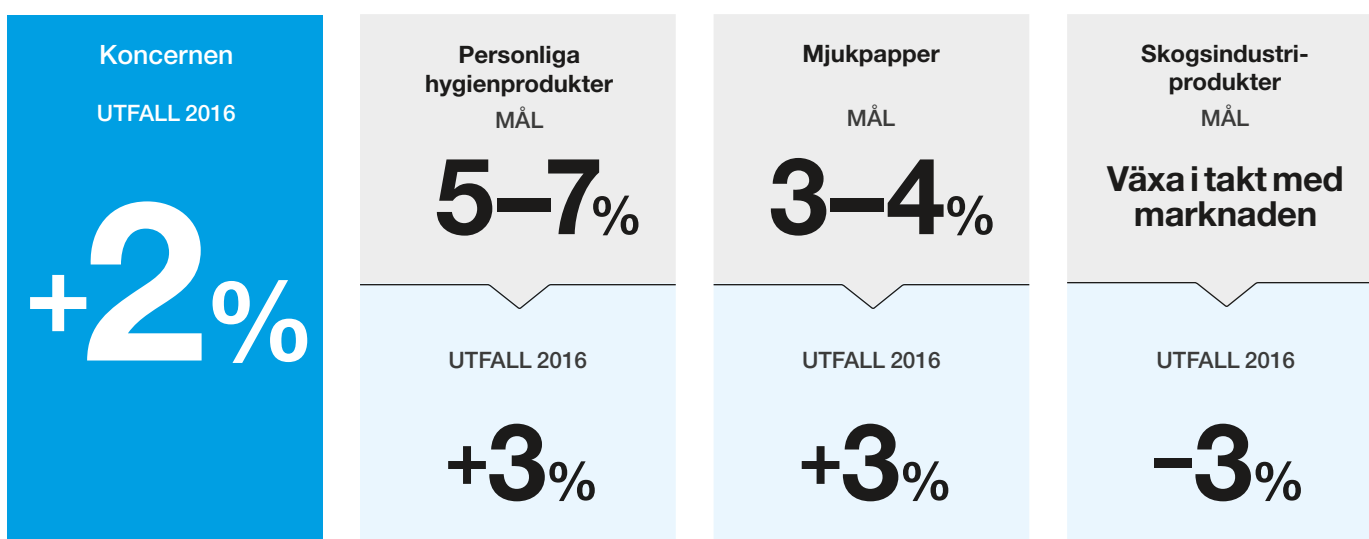
Den rörliga ersättningen för koncernchefen, vice verkställande direktörer och affärsenhetscheferna och motsvarande stöder koncernens arbete för värdeskapande och mål avseende organisk försäljningstillväxt och avkastning på sysselsatt kapital.

Programmet för den rörliga ersättningen är uppdelat i en kortsiktig och en långsiktig del. Den långsiktiga delen baseras på värdeutvecklingen av bolagets B-aktie mätt som Total Shareholder Return-index jämfört med ett vägt index av konkurrenters och konsumentföretags aktier över en treårsperiod. Den kortsiktiga delen är i huvudsak inriktad på mål för operativt kassaflöde, kostnadskontroll, rörelseresultat och organisk försäljningstillväxt för respektive affärsenhet. Målen ges olika vikt beroende på vilken typ av verksamhet respektive chef är ansvarig för. Som chef över en verksamhet med otillfredsställande lönsamhet är vikten hög för målet avseende exempelvis rörelseresultat men låg avseende organisk försäljningstillväxt. På samma sätt är vikten hög avseende organisk försäljningstillväxt för en chef som är ansvarig för en verksamhet som har god lönsamhet.



Finansiella mål och utfall

ORGANISK FÖRSÄLJNINGSTILLVÄXT¹⁾



MÅL

För Personliga hygienprodukter har SCA ett mål för årlig organisk försäljningstillväxt på 5–7 procent och inom Mjukpapper är målet 3–4 procent. Inom Skogsindustriprodukter är målet att växa i takt med marknaden.

Under 2016 ökade koncernens organiska försäljning med 2 procent.

För Personliga hygienprodukter och Mjukpapper ökade den organiska försäljningen med 3 procent respektive 3 procent. Skogsindustriprodukters organiska försäljning minskade med 3 procent.

KAPITALSTRUKTUR

MÅL

SCAs mål är att ha en effektiv kapitalstruktur samtidigt som långsiktig tillgång till lånefinansiering skall säkerställas. Kassaflöde i förhållande till nettolåneskuld beaktas med målsättning att upprätthålla en solid investment grade rating.

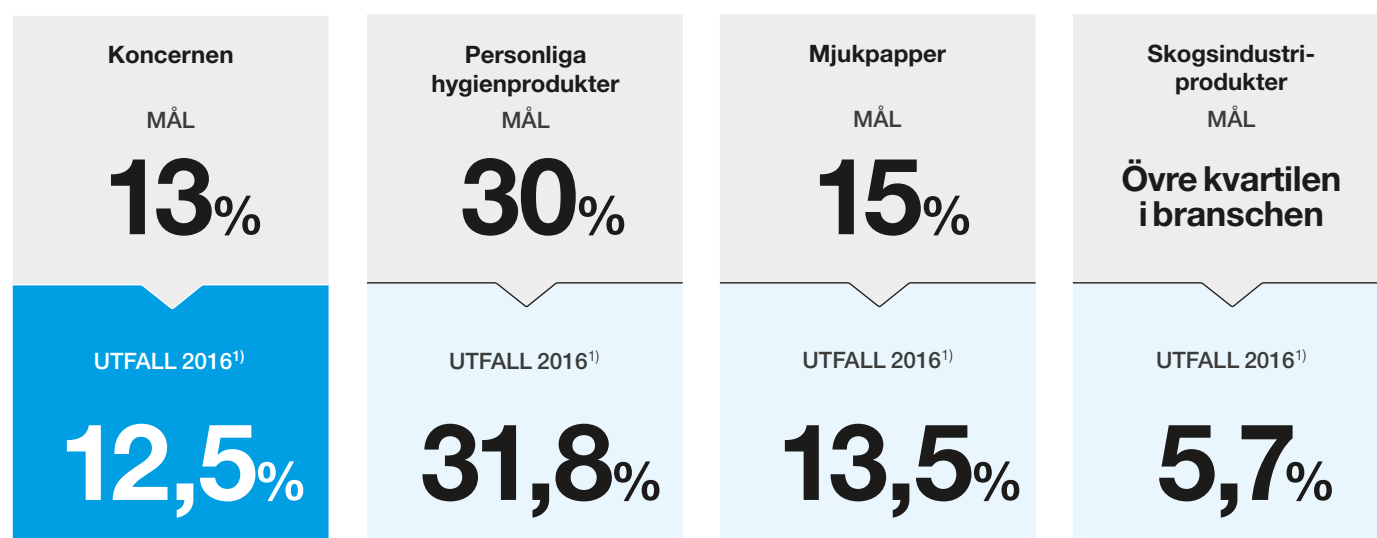
UTFALL 2016

SCA hade en solid investment grade rating

¹⁾ Exkluderar valutaeffekter, förvärv och avyttringar.



AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL

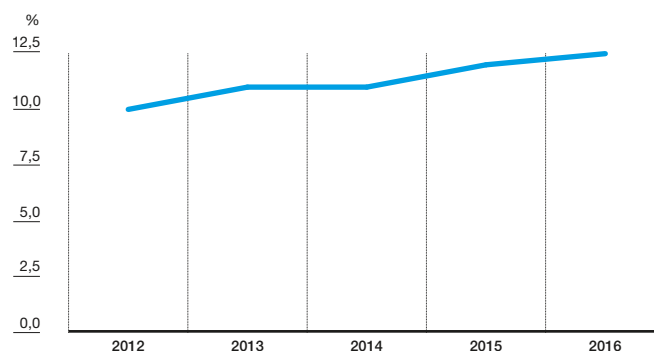


MÅL

Koncernens övergripande lönsamhetsmål är att avkastningen på sysselsatt kapital ska uppgå till 13 procent över en konjunkturcykel. För Personliga hygienprodukter är målet 30 procent, för Mjukpapper är målet 15 procent och inom Skogsindustriprodukter att vara i den övre kvartilen i branschen.

Under 2016 uppgick koncernens justerade avkastning på sysselsatt kapital¹⁾ till 12,5 procent. För Personliga hygienprodukter och Mjukpapper uppgick den justerade avkastningen på sysselsatt kapital¹⁾ till 31,8 procent respektive 13,5 procent. Skogsindustriprodukters justerade avkastning på sysselsatt kapital¹⁾ uppgick till 5,7 procent.

Justerad avkastning på sysselsatt kapital¹⁾



¹⁾ Exklusive jämförelsestörande poster.

Mål för människa och miljö och utfall

Mätbara mål och uppföljning är viktiga drivkrafter för SCAs hållbarhetsarbete. Transparenta mål gör det även lättare för interna och externa intressenter att följa hur hållbarhetsarbetet utvecklas.

● = Ej enligt plan

● = Ej enligt plan, åtgärder identifierade

● = Enligt plan

 Hälsa & säkerhet för medarbetarna	MÅL Vi har en nollvision för arbetsplatsolyckor och vi ska minska olycksfrekvensen (FR) med 50 procent mellan 2014 och 2020. OHSAS 18001 ska ha införts som standard på alla huvudanläggningar 2016.	UTFALL 2016¹⁾ Olycksfrekvensen uppgick till 4,6 per miljoner arbetade timmar, en minskning med 31 procent. Jämfört med 2015 är minskningen 27 procent. En tragisk dödsolycka inträffade vid anläggningen i Mannheim, Tyskland. Vid slutet av 2016 hade 87 procent av SCAs 63 huvudanläggningar certifierats i enlighet med OHSAS 18001.	Minskning av olycksfrekvensen -31% Olycksfrekvens  OHSAS 18001 
 Innovation för människa & miljö	MÅL Vi ska leverera bättre, säkra och miljöanpassade lösningar till våra kunder. Vi strävar efter att kontinuerligt förbättra resurseffektiviteten och minska miljöpåverkan genom att ta hänsyn till nya innovationers hela livscykel.	UTFALL 2016¹⁾ 40 procent av SCAs innovationer medförde sociala och/eller miljöförbättringar. Exempel på innovationer för människa och miljö är TENA Lady Pants, Tork SmartOne och Okay Compressed.	Andel innovationer för människa och miljö 40% 
 Hygienlösningar	MÅL Vi ska dela med oss av vår hygienkunskap till kunder och konsumenter och ge tillgång till prisvärda, hållbara hygienlösningar som bidrar till ett hälsosamt och värdigt liv. Där vi har närvaro ska vi: • Sprida kunskap om hygien med anknytning till våra produkter och tjänster. • Sträva efter att utbilda flickor, kvinnor och vårdgivare. • Sträva efter att erbjuda mest värde för konsumenterna med prisvärda hygienlösningar för alla.	UTFALL 2016¹⁾ SCA var nummer 1 eller 2 inom minst ett hygienproduktsegment i cirka 90 länder. Cirka 500 miljoner personer använde SCAs produkter varje dag. 2 000 000 människor nåddes genom de hygienutbildningar som SCA bedriver i hela världen. Vi erbjöd ett brett sortiment produkter som sträcker sig från premiumsegmentet till ekonomisegmenten.	Miljoner människor som använde SCA-produkter varje dag 500 
 Uppförandekod	MÅL Vi ska efterleva SCAs uppförandekod. Samtliga medarbetare ska genomgå regelbunden utbildning i koden. Vi ska utvärdera våra leverantörskedjor utifrån ett totalt riskperspektiv. År 2020 ska 100 procent av våra inköp komma från leverantörer som följer kriterierna i SCAs globala leverantörsstandard	UTFALL 2016¹⁾ 91 procent av medarbetarna har utbildats i uppförandekoden. Vid utgången av 2016 kom 46 procent av hygienverksamhetens inköpskostnader från leverantörer som åtagit sig att följa kriterierna i SCAs globala leverantörsstandard. Av skogsindustriverksamhetens 23 största leverantörer hade 87 procent undertecknat leverantörsstandarden.	Utbildade medarbetare i uppförandekoden 91% 

¹⁾ Exklusive Vinda.

²⁾ Exklusive anläggningarna i Munksund och Östrand.



Klimat & energi

MÅL

Vi ska minska koldioxidutsläppen från fossila bränslen och från inköpt el och värme med 20 procent till år 2020, med 2005 som referensår.

Vi ska trefaldiga produktionen av biobränsle från våra skogar till år 2020, med 2010 som referensår.

Vi ska öka vindkraftsproduktionen på SCAs skogsmark till 5 TWh till år 2020.

UTFALL 2016¹⁾

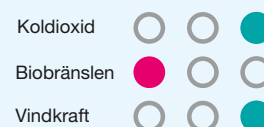
Vid utgången av 2016 hade koldioxidutsläppen, i relation till produktionsnivån, minskat med 18,4 procent.

SCAs produktion av biobränslen från egna skogar uppgick till 740 GWh.

Vindkraftsproduktionen på egen mark uppgick till 2,3 TWh.

Minskning av koldioxidutsläpp

-18,4%



Fiberinköp & Biologisk mångfald

MÅL

All färsk vedfiber i våra produkter ska vara FSC®- eller PEFC™-certifierade, eller uppfylla FSC:s standard för kontrollerat virke.

Vi ska bevara den biologiska mångfalden i våra skogar. Minst 5 procent av vår produktiva skogsmark ska undantas från avverkning i ekologiska landskapsplaner. Ytterligare 5 procent av våra skogar ska undantas av naturhänsyn.

UTFALL 2016¹⁾

2016 levererades 6,5 miljoner ton färskfiber i form av virke, massa, förpackningar, moderrullar och produkter från tredje part. 57 procent av fibern var FSC/PEFC-certifierad, 42 procent uppfyllde FSC:s kriterier för kontrollerat virke och 1 procent kom från kontrollerade leverantörer.

7 procent av SCAs produktiva skogsmark undantas långsiktigt från avverkning i våra ekologiska landskapsplaner. 13 procent av arealen som planerats för avverkning 2016 undantogs av naturhänsyn.

Andel fiber som är FSC/PEFC-certifierad eller uppfyller FSC:s standard för kontrollerat virke

99%



Vatten

MÅL

Våra anläggningar ska minska nivåerna av suspenderade ämnen med 10 procent.

Våra mjukpappersanläggningar ska minska volymerna avloppsvatten och organiskt avfall (BOD) med 10 procent.

Skogsindustrialläggningarna ska minska utsläppen av fosfor med 10 procent.

Samtliga mål ska vara uppfyllda 2020 med 2014 som basår.

UTFALL 2016^{1) 2)}

Nivåerna av suspenderade ämnen i våra anläggningar minskade med 12,5 procent.

Volymerna avloppsvatten minskade med 1,5 procent och organiskt avfall med 3,3 procent i våra mjukpappersanläggningar.

Utsläppen av fosfor ökade med 35,6 procent i våra skogsindustrialläggningar.

Minskning av suspenderade ämnen

-12,5%



Hållbarhetsredovisningen och årsredovisningen ska betraktas som en enhet där information kan förekomma i endera rapporten och i vissa fall i båda. Läs mer på www.sca.com eller i SCAs Hållbarhetsredovisning 2016.



Mål | Öka livskvaliteten varje dag för fler människor

Investering i kunskap för ökad livskvalitet

Inom SCA finns kunskapen, erfarenheten, produkterna och lösningarna samt engagemang för att bidra till att förbättra hygienstandarden i världen. Via utbildningsprogram, där 2 000 000 människor utbildades under 2016, delar SCA med sig av sina kunskaper om hygien. Till exempel utbildar SCA barn om vikten av att tvätta händerna, flickor om menstruation och pubertet samt sjuksköterskor om inkontinensvård.

Det som gör SCA framgångsrikt är förståelsen, kunskapen och insikten om kunders och konsumenters behov och förmågan att omvandla detta till innovativa erbjudanden som ökar livskvalitet och underlättar människors vardag. SCA strävar efter att erbjuda mest värde för kunder och konsumenter med prisvärda hygienlösningar för alla och anpassar sina erbjudanden till lokala och regionala marknadsförhållanden för att öka hygienstandarden världen över.

SCA fortsätter att utveckla sina produkt-kategorier och varumärken för att erbjuda innovativa lösningar, bibehålla och ytterligare stärka relationer med kunder och bryta tabun för att åstadkomma positiva förändringar och effekter i människors liv. För att uppnå målet om att öka livskvaliteten för fler människor har bolaget flera strategier som bidrar till detta. Från att vinna på utvalda marknader och produktkategorier – som hjälper SCA att fokusera på de regioner och produktkategorier där bolaget kan få störst genomslagskraft – till att fokusera på kunder och konsumenter, där SCAs nära dialog med kunder och konsumenter hjälper bolaget att förstå och samla in information om behov och köpbeteenden och att genom innovation bygga större varumärken.

Investering i kunskap

SCA investerar i kunskap för att förbättra hygienstandarden i världen och samtidigt skapa affärsmöjligheter. SCA delar med sig av sin hygienkunskap till barn, kvinnor och män, föräldrar, anhöriga och vårdgivare över hela världen och arbetar för att bryta tabun som finns till exempel kring menstruation och inkontinens.



2 miljoner

människor utbildades genom SCAs hygienutbildningar i världen

Exempel på SCAs hygienutbildningar under 2016:

1 485 400 unga kvinnor utbildades om menstruation och pubertet, framför allt i Latinamerika och Asien. Utbildningarna i skolorna har till syfte att undervisa om vad som händer i kroppen, bryta tystnaden och tabut kring menstruation samt att bygga en marknad för SCAs varumärken.

95 500 sjuksköterskor och annan vårdpersonal utbildades om inkontinens, individanpassad inkontinensvård, hudvård och demens runt om i världen.

34 900 personer utbildades i handtvätt. Med hjälp av seriefigurerna Max och Ella får barn utföra experiment, lösa problem och lära sig praktiska knep kring handhygien på ett roligt och inspirerande sätt. "Ellas handtvätts-äventyr" finns som app för iPad och Android.

Hygiene Matters – ett initiativ för att driva en global dialog om hygien, hälsa och välbefinnande

Alltför ofta skjuts hygienfrågor, som berör miljontals människor över hela världen, åt sidan som om de inte existerar.

Syftet med SCAs Hygiene Matters-initiativ är att driva en global dialog om hygien, hälsa och välbefinnande och förbättra hygienstandarden i världen. Många av aktiviteterna kan också kopplas till FN:s hållbarhetsmål. Initiativet fokuserar bland annat på att bryta de tabun som finns till exempel kring menstruation och inkontinens, belysa hygienens ekonomiska inverkan samt främja innovation inom hygiensektorn för att stödja en hållbar utveckling av denna.

SCA har samlat kunskaper och initierat samtal om hygienens roll och betydelse under många år och via Hygiene Matters-initiativet sedan 2008. En viktig del av initiativet är Hygiene Matters-rapporten. Hygiene Matters-rapporten 2016/2017 syftar bland annat till att höja medvetenheten bland intressenter om de åtgärder som behövs. Rapporten baseras på en global undersökning som omfattar 12 000 personer från tolv olika länder och deras perspektiv på frågor som rör hygien, hälsa och välbefinnande. SCA är stolt över att för första gången ha utvecklat och lanserat rapporten i samarbete med FN-organet Water Supply and Sanitation Collaborative Council.

I oktober 2016 sammankallade SCA och United Nations Foundation till den fjärde årliga dialogen om FN:s globala agenda i syfte att bidra till att förbättra hygienstandarden världen över, samt stödja FN:s globala mål för hållbar utveckling.

SCA är redo att föra en global dialog. Följ dialogen på www.HygieneMatters.com

Cirkulär ekonomi både utmaning och möjlighet



Några exempel på hur SCA bidrar till en cirkulär ekonomi (från vänster): Tillverkning av biodrivmedel av restprodukter, Tork Xpressnap-behållare designade för att minska konsumtionen samt Okay Compressed där innovativ komprimeringsteknik minskar klimatpåverkan med 8 procent över pappersrullens livscykel.

Den cirkulära ekonomin är en affärsmodell som innebär att minimera resursåtgång och avfall samt skapa slutna eller nya kretslopp för återanvändning, återvinning eller kompostering. Arbetet mot att bidra till ett hållbart och cirkulärt samhälle innebär ett behov av nya affärslösningar och innovationer samtidigt som det skapar nya affärsmöjligheter. SCA arbetar systematiskt och utifrån ett holistiskt synsätt för att uppnå detta långsiktiga mål.

Allt fler människor ska dela på jordens resurser. Detta ställer krav på samhällen och företag att överge den linjära ekonomin, där produkter tillverkas och slängs, och istället övergå till en cirkulär ekonomi.

Sedan början av 1990-talet arbetar SCA med livscykelanalyser som innebär en komplett miljöanalys av en produkts värdekedja, från råvara, produktion och transport till användning och avfallshantering. SCAs hygienprodukter har minskat sin klimatpåverkan (carbon footprint) under de senaste åren (läs mer i SCAs Hållbarhetsredovisning sidorna 14, 15 och 40) och SCA fortsätter arbetet med resurseffektiva produkter och nya tjänster för kunderna. SCA arbetar sedan länge med lösningar för pappersbe-

hållare som innebär att konsumenten kan minska sin användning. Tork Xpressnap är ett exempel där SCA garanterar kunderna en 25-procentig minskning av servettkonsumtionen och Tork SmartOne ett annat som medger en konsumtionsminskning av toalettpapper med upp till 40 procent.

SCA arbetar ständigt med att förbättra resurseffektiviteten i verksamheten, bland annat genom effektiviseringsprogrammet ESAVE (Energy Savings and Efficiency) som sedan 2010 minskat energianvändningen per ton tillverkad produkt med 9 procent, vilket motsvarar en minskning av energikonsumtionen med 1,8 TWh. Under 2016 genomfördes 101 projekt och energianvändningen minskade med 0,9 procent. SCA har även startat ett motsvarande program för råmaterial, MSAVE, som syftar till att optimera kostnaden samt minimera miljöpåverkan och avfall från råmaterialen. SCA har som mål att återvinna och använda 100 procent av produktionsavfall och bi-produkter från produktionen. Redan idag återvinns 65 procent.

SCA har ambitionen att designa produkter för en cirkulär ekonomi för att en allt större andel ska kunna återanvändas eller återvinnas på ett effektivt sätt. Därför är en minskning av konsumentavfall ett annat fokusom-

råde. SCA har bland annat tagit fram en tjänst där använda pappershanddukar från Tork samlas in hos kunderna och skickas till en lokal SCA-anläggning för produktion av nya pappersprodukter (se även SCAs Hållbarhetsredovisning sidan 29). SCAs hygienproduktportfölj består i huvudsak av engångsprodukter och för att bidra till ett hållbart och cirkulärt samhälle arbetar SCA nu för att hitta affärsmodeller som innehåller en effektiv insamling av använda produkter och en teknologi som separerar de olika material som finns i produkterna på ett sätt som skapar nya attraktiva returmaterial.

För att skapa nya affärsmodeller och innovationer behöver SCA hitta nya partnerskap och samarbeten. Under 2016 anslöt sig företaget till Circular Economy 100 (CE100), ett program inom ramen för Ellen MacArthur Foundation som syftar till att påskynda övergången till en cirkulär ekonomi. Medlemskapet i CE100 kommer också stärka SCAs förmåga att bidra till FN:s globala mål för hållbar utveckling, i synnerhet mål nummer 12, Hållbar konsumtion och produktion, samt nummer 13, Bekämpa klimatförändringen.

Mål | Skapa förutsättningar för våra medarbetare att uppnå sin fulla potential i ett vinnande lag

Vinnande företagskultur med värdeskapande i fokus



SCAs framgång avgörs av motiverade, engagerade och resultatorienterade medarbetare. I sin tur erbjuder SCA möjligheten till en karriär i ett globalt bolag med en vision om att öka välbefinnandet i världen genom ledande lösningar inom hygien och hälsa.

Talanger och kompetens avgörande för SCAs framgång

Som en global arbetsgivare strävar SCA efter att erbjuda nya möjligheter för medarbetare att utvecklas och förverkliga sin fulla potential. En karriär inom bolaget kan ske i flera dimensioner. Oavsett om en medarbetare vill utvecklas inom nuvarande roll, byta arbete på samma nivå eller ta ett större ansvar inom organisationen, vill SCA stödja medarbetare att uppnå sina ambitioner i samklang med bolagets affärsbehov. Bolaget värdesätter de erfarenheter medarbetare kan få från arbete inom olika geografier, roller, funktioner eller affärsområden och ser positivt på både kontinuitet och variation i uppdrag.

Inom SCA är alla ansvariga för sin egen utveckling. Samtliga medarbetare ska ha en individuell utvecklingsplan där de individuella utvecklingsplanerna är en kombination av affärsbehov och individens egen ambition. För att säkerställa det långsiktiga behovet av medarbetare och kompetens arbetar SCA utifrån en strategisk bemanningsplan som definierar behovet av framtida talanger och kompetens för att framgångsrikt leverera företags strategi. Bolaget tror på en öppen och aktiv arbetsmarknad för att främja rörlighet. Lediga positioner görs tillgängliga på SCAs jobbportal: sca.com/sv/Karriar/Lediga-jobb/.

SCA har koncerngemensamma utvecklingsprogram inom olika funktioner, exempelvis ledarskap, försäljning, marknadsföring och produktion. Utbildningar i SCAs uppfo-

randekod och IT-säkerhet är en del av bolagets introduktionsprocess för nyanställda.

Attraktiv arbetsgivare

SCA har ambitionen att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av både nuvarande och potentiella medarbetare. Under konceptet "Life Inspiring Careers" stärks kännedomen om SCA som arbetsgivare och belyser det unika med att arbeta för SCA. Konceptet fokuserar på marknader där SCA, genom sin strategiska bemanningsplanering, definierar ett behov av att attrahera och rekrytera duktiga medarbetare för framtiden. För att rekrytera nytexaminerade talanger inom exempelvis försäljning, marknadsföring, IT, forskning och utveckling samt produktion genomförde SCA 2016 den tredje omgången av "GO! Program". Programmet ger nytexaminerade ett första arbete på arbetsmarknaden. Under de två åren programmet pågår har dessa medarbetare individuella mål för sin utveckling.

Starka ledare – förutsättning för framgång

SCAs ledarskapsplattform är grunden till företags talang- och ledarskapsutveckling. Bolaget anser att utveckling bäst sker genom en kombination av nya utmaningar på arbetet, lärande genom andra och utbildning. Lyhörda och engagerade ledare har en stor betydelse för att medarbetarna framgångsrikt ska kunna implementera SCAs strategi. SCAs ambition är därför att ha starka ledare som kan involvera och stärka sina medarbetare, driva prestation samt ge och ta kontinuerlig återkoppling.

Vinnande företagskultur med medarbetaren i fokus

Engagemang och vinnande lagarbete utmärker SCAs företagskultur. Engagerade medarbetare är en förutsättning för att skapa en dynamisk kultur där man trivs, känner ägarskap och arbetar tillsammans för att framgångsrikt kunna uppnå affärsmålen. Medarbetarnas åsikter är betydelsefulla för SCAs framgång. Att veta vad medarbetarna tycker om en rad punkter som rör bolaget – såsom ledarskap, medarbetarnas egna engagemang, innovationskultur och kundorientering – är grunden för att kunna identifiera både bolagets starka områden och de som behöver förbättras. Detta mäts genom medarbetarundersökningar som genomförs

regelbundet. Vid senaste undersökningen deltog 88 procent av medarbetarna. Extra höga resultat uppnåddes inom områden som Engagemang, Företagsimage och kultur samt Målorientering. Resultatet från undersökningarna har kontinuerligt stigit under de år den genomförts. Det visar på en positiv, inkluderande och resultatinkriktad företagskultur som skapar engagemang och lojalitet över tid.

Hälsosam och säker arbetsplats

SCA har en nollvision för arbetsplatsolyckor. Det är med sorg SCA beklagar att en tragisk dödsolycka inträffade under 2016. SCA arbetar aktivt med åtgärder för att säkerställa att liknade olyckor inte upprepas.

Under 2016 genomförde SCA sin andra globala säkerhetsvecka för att öka medvetenheten och förbättra kunskapen om säkra arbetsmetoder för hela verksamheten.

SCA fokuserar på hälsobefrämjande åtgärder för medarbetare i produktionen med arbete relaterat till tunga lyft och enformiga rörelser. Ett förebyggande åtgärdsprogram har tagits fram.

Under 2016 minskade olycksfrekvensen med 27 procent och 2014–2016 minskade den med 31 procent. Målet är att reducera olycksfrekvensen med 50 procent mellan 2014 och 2020.

Etik – från efterlevnad till ledarskap

Under 2016 implementerade SCA ett initiativ inom etik och integritet i syfte att sätta än mer fokus på dessa frågor i det dagliga arbetet samt vikten av ett ansvarsfullt ledarskap. En kultur som präglas av integritet börjar med två viktiga insikter: att omgivningen har stor inverkan på individers agerande samt att det är nödvändigt att förstå och hantera etiska gråzoner.

Utbildningsinsatsen inleddes i koncernledningen och togs vidare till bolagets 150 högsta chefer. I början av 2017 kommer omkring 1 000 ledare att ha tagit del av programmet. Därefter kommer den att införlivas i SCAs ordinarie ledarutveckling.

Med ambitionen att vara bättre än konkurrenterna



På de marknader och inom de produktkategorier som SCA väljer att ha verksamhet strävar bolaget efter att ha en position som nummer 1 eller nummer 2. SCA jämför sig mot de bästa konkurrenterna inom varje produktkategori på respektive geografisk marknad och strävar efter att prestera bättre eller i nivå med den bästa konkurrenten.

Prioriterade marknader

SCA har en klar prioritering av vilka geografiska marknader bolaget ska vara närvarande på, samt vilka produktkategorier som ska erbjudas på dessa marknader. Försäljning sker i cirka 100 länder. I ett 90-tal av dessa är SCA nummer 1 eller 2 inom minst ett hygienproduktsegment. SCAs fokus är att växa de lönsamma marknadspositionerna och öka marknadsandelarna. SCA har ambitionen att öka tillväxtmarknadernas andel av nettoomsättning och vinst. Bolaget prioriterar tillväxt på utvalda tillväxtmarknader som Kina, Sydostasien, Latinamerika, Östeuropa och Ryssland, där bolaget har starka marknadspositioner. Tillväxtmarknader svarade för 32 procent av bolagets nettoomsättning 2016.

SCA är global marknadsledare inom inkontinensprodukter under varumärket TENA samt inom mjukpapper för storförbrukare under varumärket Tork. Dessutom har SCA starka regionala varumärken och marknadspositioner inom barnblöjor, mensskydd och mjukpapper för konsumenter under varumärken

som till exempel Libero, Libresse, Nosotras, Regio, Saba, Tempo, Vinda och Zewa.

Avyttringen av hygienverksamheten i Sydostasien, Taiwan och Sydkorea till Vinda, där SCA är majoritetsägare, slutfördes under 2016. Transaktionen stärker SCAs samarbete med Vinda för att bygga en ledande asiatisk hygienverksamhet.

Åtgärda svaga marknadspositioner

Under 2016 har SCA arbetat vidare med att åtgärda svaga marknadspositioner med otillräcklig lönsamhet. SCA prioriterar att ha närvaro på marknader och inom produktkategorier där bolaget har en ledande marknadsposition med goda bruttomarginaler och där investeringar i tillväxt ger en god avkastning. Inom produktkategorier och på marknader där SCA gör bedömningen att nödvändiga investeringar inte beräknas vara värdeskapande och där lönsamheten inte kan förbättras inom rimlig tid, har SCA tagit beslut om att avveckla verksamheten. Detta har under 2016 resulterat i att bolaget avvecklat barnblöjverksamheten i Mexiko samt beslutat om att avveckla hygienverksamheten i Indien.

Expandera kunderbjudandet

För att växa sina produktkategorier och stärka marknadspositioner, arbetar SCA kontinuerligt för att förbättra och expandera kund- och konsumenterbjudandet. SCA erbjuder till exempel våtservetter inom hygienverksamhetens alla produktkategorier. Även hudvårdsprodukter och tvål passar väl in.

SCA erbjuder tvål inom produktkategorierna mjukpapper för storförbrukare, barnblöjor, inkontinensprodukter och mensskydd. Att expandera kunderbjudandet handlar också om att erbjuda service och lösningar till kunder och konsumenter. Inom mjukpapper för storförbrukare till exempel så fokuserar SCA på att hjälpa sina kunder genom att erbjuda service och lösningar som gör att kunderna kan vara mer effektiva och nå bättre resultat samtidigt som det förbättrar kundernas hållbarhetsprofil.

Förvärv av BSN medical

SCA ser också över möjligheter att addera nya produktkategorier inom hygienverksamheten på marknader där bolaget har en stark position och försäljningsorganisation. Under 2016 ingick SCA ett avtal att förvärva BSN medical, ett ledande medicintekniskt företag som utvecklar, tillverkar, marknadsför och säljer produkter inom sårvård, kompressionsbehandling och ortopedi. BSN medical har ledande marknadspositioner inom flera attraktiva medicintekniska produktkategorier och skapar en ny tillväxtplattform med framtida branschkonsolideringsmöjligheter. SCAs inkontinensverksamhet, med det globalt ledande varumärket TENA, delar samma positiva marknadsegenskaper, kundbas och försäljningskanaler som BSN medical, vilket möjliggör snabbare tillväxt genom korsvis försäljning. Transaktionen är villkorad av sedvanliga godkännanden från konkurrensmyndigheter och förväntas slutföras under andra kvartalet 2017.

Erbjudanden som underlättar vardagen

SCA finns till för sina kunder och konsumenter. För att förstå behoven och förväntningarna, och hur SCA bäst kan möta dessa, för bolaget en kontinuerlig dialog med kunder och konsumenter. Under 2016 har SCAs produkter och lösningar bland annat förenklat städningen av offentliga toaletter och gett människor med inkontinens möjlighet till ett fortsatt aktivt liv.



TORK SMARTONE® – DET SMARTA VALET

Sheffield Teaching Hospitals NHS Foundation Trust (STHFT) levererar högkvalitativ hälso- och sjukvård i regionen South Yorkshire i Storbritannien. De bedriver sin verksamhet på fem olika platser i staden Sheffield's centrum. Med sina över 13 000 anställda är det absolut nödvändigt att alla toaletter – både för patienter och besökare – alltid är rena, välstädade och fullt utrustade.

Hygien är högsta prioritet för STHFT. Stora sjukhus med många patienter och besökare behöver effektiva hygienprodukter som fungerar bra när det är mycket folk i rörelse. Sjukhusen ser också ett behov av att minska avfallet och att göra lokalvårdsarbetet mer kostnadseffektivt. STHFT var bekymrade över den mängd papper som verkade slösas bort på grund av att papper slängdes på golvet på sjukhusens toaletter. Detta gjorde även att det rutinmässiga arbetet med att rengöra toaletterna blev svårare och mer tidskrävande för städpersonalen. Problemet ledde till ökade kostnader och gjorde toaletterna mindre hygieniska, eftersom det överblivna papper som ströddes över golven innebar försämrad hygien. STHFT behövde en ny produkt för toaletterna som kunde lösa problemen med det ökade arbetet och den försämrade hygien

Tork SmartOne® är designat för användning i krävande miljöer som till exempel sjukhus, skolor, sportarenor och flygplatser. Det här är verksamheter som ofta har toaletter med många besökare och där det ställs extra höga krav på kostnadskontroll och god hygien. Förbrukningen av toalettpapper kan minskas med upp till 40 procent jämfört med vanliga behållare för jumborullar. Utmatningen av ett ark i taget bidrar också till att förbättra hygien och minskar risken för stopp i avloppen.

men som också gjorde att toaletterna blev enklare och mindre tidskrävande att underhålla. De valde Tork SmartOne® från SCA.

Både praktisk och dekorativ

STHFT valde Tork SmartOne® eftersom den tillhandahöll en praktisk lösning på de hygien- och kostnadsproblem som de ställdes inför. Jackie Morris, lokalvårdschef förklarar: "Vi använde redan Tork på ett antal utvalda toaletter och vi var nöjda med hur pålitliga produkterna var. Efter ett besök på kongressen NHS Infection Control Conference blev vi imponerade av Tork SmartOne®, både vad det gällde utseende, den kontrollerade utmatningen och att det

var ett helt slutet system. Vi har nu installerat 2 400 behållare för toalettrullar av modellen Tork SmartOne® på våra sjukhus och vi planerar att sätta upp fler i framtiden."





”TENAs produkter ger komfort, diskretion och pålitlighet. Med hjälp av TENA känner jag mig trygg och jag kan fortsätta göra allt som jag gillar att göra.”

ATT KÄNNA SIG TRYGG MED TENA

”Att leva med inkontinens behöver inte vara ett tabu. I stället behöver vi lära oss att prata om det och inte vara rädda för att söka hjälp.” Så säger Edwina White, en kvinna som levt med inkontinens i nästan tio år.

Edwina White är en pensionerad psykoterapeut som bor i Storbritannien. Hon blev inkontinent när hon var 67 år. Hon medger dock att hon under en tid ignorerade det och hoppades att det skulle bli bättre av sig själv, i stället för att söka hjälp. ”Till slut tog jag mod till mig och uppsökte en specialist och detta ledde även till att jag erkände att jag hade ett problem”, berättar hon.

Edwina är idag en mycket aktiv 77-åring. Hon är med i den lokala kören och i en bokklubb, gillar att gå på teater och reser regelbundet till Hongkong för att besöka sin son och till Australien för att besöka sin syster. Hon gillar också att åka på semester med vänner till Cornwall och Frankrike. ”Att ha inkontinens påverkar mitt liv precis varje dag”, medger Edwina. ”Det är hemskt. Jag känner att det är något som är helt utom min kontroll.”

”Mitt råd till en person som har drabbats av inkontinens är att ta det på allvar och att ta hjälp av en specialist. Men även att prata om det med vänner och familj. Prova mediciner, ingrepp och övningar. Och under tiden kan du känna dig trygg och säker med att ingen märker något genom att helt enkelt använda TENA. TENAs produkter ger komfort, diskretion och pålitlighet. Med hjälp av TENA känner jag mig trygg och jag kan fortsätta göra allt som jag gillar att göra.” avslutar Edwina.



KUNDMÄTNINGAR SOM FÖRBÄTTRINGSVERKTYG

Kundernas återkoppling är viktig för att kunna erbjuda bättre produkter och lösningar och SCAs affärsenheter har metoder för att undersöka kundnöjdhet. Användarnas synpunkter och klagomål ger värdefull konsumentinsikt och det är viktigt för SCA att den kunskap som inhämtas förs vidare i organisationen.

Hygienverksamheten bedriver en systematisk kunduppföljning vilket inkluderar både externa rapporter och SCAs egna undersökningar. Exempelvis har SCA ett globalt system för kunduppföljning för inkontinensprodukter och mjukpapper. Rapporterna är viktiga som beslutsstöd för SCA och ger en indikation på kundnöjdhet och förbättringspotential. Eftersom SCA, utöver själva produkterna, levererar viktig kunskap och stöd i utvecklingen av verksamheten, hos exempelvis vårdhem, värdesätts möjligheten till direktkontakt med kunderna.

Detaljhandeln står för en betydande del av SCAs omsättning. SCA använder externa jämförelserapporter där de största detaljhandelskedjorna bedömer sina leverantörer utifrån kriterier som kundservice, logistik, säljstöd, marknadsföring och produktutveckling. Konsumenter som handlar produkter i detaljhandeln förstås med hjälp av undersökningar om varumärkes- och produktkännedom.

Återkoppling från kunder

SCA har rutiner för att ta emot synpunkter från kunder. Alla uppgifter som tas emot av SCAs kundtjänst förs in i ett globalt affärssystem. SCA försöker alltid återkoppla till missnöjda kunder direkt och tar också ställning till om det finns anledning till åtgärder bortom det enskilda fallet. Exempelvis får medarbetare i tillverkningen återkoppling för att kunna avgöra om det rör sig om produktionsfel.

Kund- och konsumentinsikt, kreativitet och mod driver innovation och större varumärken

Framgångsrika innovationer och starka varumärken går hand i hand. Innovativa produkter och lösningar underlättar vardagen för människor och stärker SCAs varumärken och marknadspositioner. Starka varumärken innebär att bolaget kan öka innovationernas genomslagskraft.

Vi på SCA är stolta över de 23 innovationer som lanserades under 2016. De är resultatet av en innovationsprocess som är djupt förankrad i bolagets strategi och affärsmodell. SCAs innovationsarbete stöds av bolagets innovationsteam runt om i världen och av en välutvecklad innovationskultur samt viljan att hela tiden skapa ökad kund- och konsumentnytta. Varje dag är ett stort antal medarbetare involverade i bolagets innovationsarbete. Deras arbete kräver insikt, inspiration, disciplin, kreativitet och mod.

Ökad kund- och konsumentnytta

Innovation är nyckeln till att tillfredsställa nya eller förändrade behov i en snabbväxande värld. Kund- och konsumentnyttan står alltid i fokus. SCAs innovationsarbete börjar alltid med en insikt om ett behov hos kunder eller konsumenter. Bolagets årliga marknadsstudier inkluderar interaktion med över 150 000

människor för att säkerställa att bolaget verkligen förstår kund- och konsumentbehoven. Bolagets innovationsarbete inbegriper även marknadstrender, ny teknologi och nya affärsmodeller. SCA beaktar hållbarhetsaspekter och produktsäkerhet i processen. Bolagets innovationsstrategi innefattar att öka innovationstakten, dra nytta av globala stordriftsfördelar och säkerställa att alla produktsegment har en konkurrenskraftig och balanserad innovationsportfölj. Särskilt fokus har SCA på att utforska möjligheten att bredda den befintliga produktportföljen, samt att expandera erbjudandet av produkter och lösningar för att ytterligare öka kund- och konsumentnyttan. Allt detta är riktlinjer för innovationsarbetet och hur existerande produkter ska förbättras, hur nya behov ska tillfredsställas och hur större varumärken ska byggas.

Innovativ marknadsföring

En stor del av SCAs innovationer är fokuserade på produkter och lösningar, men för att vara framgångsrik i dagens digitala värld krävs mer än bara bra produkter. Det krävs kreativa och framåtblickande strategier som innefattar nya kanaler och teknologier för att kunna leverera och slå igenom med modiga budskap och konsumentvänliga kampanjer.

Det är till exempel avgörande att också vara innovativ i hur man engagerar och socialt interagerar med kunder och konsumenter för att bygga starka varumärken och kundlojalitet. Ett exempel på en kampanj som fått mycket positiv uppmärksamhet och vunnit prestigefulla utmärkelser som Cannes Gold Lion, är SCAs "Red.fit"-kampanj för Libresse, ett av SCAs varumärken för mensskydd. "Red.fit"-kampanjen utmanar de tabun som finns kring menstruation inom idrottsvärlden och är ett bevis på att SCA är innovativt även i sin marknadsföring.

Resurseffektivare produktion

Lika viktiga är de innovationer som underlättar och effektiviserar SCAs leverantörs- och produktionskedja. Genom att utveckla rätt teknik i nära samarbete med leverantörer, att bygga om maskiner och lansera innovationer i tid och med rätt kvalitet strävar bolaget kontinuerligt efter att finna det bästa sättet att effektivisera och maximera produktionen, minimera avfallet och att reducera material- och logistikostnader. SCA strävar efter att förbättra resurseffektiviteten och minska miljöpåverkan. Alla delar i värdekedjan behöver samarbeta och interagera för att nå resultat.





"Red.fit"-kampanjen utmanar de tabun som finns kring menstruation inom idrottsvärlden. Filmen kan du se på www.libresse.se.



ULTRATUNNA BINDOR

En uppgradering har gjorts av premiumsortimentets ultratunna bindor. Bindorna med SecureFit™ och Triple Protection är specialdesignade för att ge en bra passform och sitta säkert. Bindan har ett förstärkt läckageskydd bak, en kärna som absorberar snabbt och barriärer längs kanterna för bästa komfort och säkerhet.



NY GLOBAL VISUELL IDENTITET FÖR HUSHÅLLSPAPPER

2016 lanserade SCA för första gången en global förpackningsdesign för sitt hushållspapper. Syftet är att ytterligare stärka de olika varumärkena genom att harmonisera hur förpackningarna ser ut och känns på olika marknader.



Effektivitet – en förutsättning för framgång

SCA arbetar för att förbättra effektiviteten i hela värdekedjan. Centralt i detta arbete är att etablera rätt strukturer och att effektivisera alla delar i verksamheten. Genom att samtliga områden inom SCA samverkar på ett integrerat och effektivt sätt ska en varaktigt positiv resultat-effekt uppnås. Genom att effektivisera och maximera produktionen, minimera avfallet och kontinuerligt finna sätt för att reducera material- och logistikkostnader, stärker bolaget konkurrenskraften, sänker kostnader och förbättrar resultatet samt minskar miljöpåverkan.

SCA arbetar för att dra nytta av globala skalfördelar och kunskaper för att effektivisera i alla delar av verksamheten och etablera en produktions- och leverantörskedja i världsklass. Inom SCA ansvarar två globala funktioner för inköp, produktion, logistik och teknologi: Global Hygiene Supply Personal Care och Global Hygiene Supply Tissue.

Säkerhet i allt vi gör

SCA har en nollvision för arbetsplatsolyckor. Det är med sorg SCA beklagar att en tragisk dödsolycka inträffade under 2016. SCA arbetar aktivt med åtgärder för att säkerställa att liknade olyckor inte upprepas.

Under 2016 genomförde SCA sin andra globala säkerhetsvecka för att öka medvetenheten och förbättra kunskapen om säkra

Målet är att halvera olycksfrekvensen 2014–2020

arbetsmetoder för hela verksamheten. På SCAs arbetsplatser genomfördes aktiviteter på temat "Vänner på arbetet – tillsammans är vi säkrare" för att påminna om att "vi är säkrare när vi tar hand om varandra och ser efter varandra varje dag".

Under 2016 minskade olycksfrekvensen med 27 procent och 2014–2016 minskade den med 31 procent. Målet är att reducera olycksfrekvensen med 50 procent mellan 2014 och 2020.

Leverantörs- och produktionskedja i världsklass

Många olika delar kännetecknar en leverantörs- och produktionskedja i världsklass: säkerhet, kostnadseffektivitet, resurseffektivitet, kvalitet, flexibilitet, utmärkt servicenivå och kapitaleffektivitet. Det är avgörande för verksamheten att ha en effektiv leverantörs- och produktionskedja med kostnadskonkurrenskraftiga produktspecifikationer och effektiv inköpsprocess, samt en produktion och logistik som optimerar lönsamhet och

avkastning på sysselsatt kapital i alla delar av bolaget. Ett exempel på detta är inom produktionen av mensskydd i Europa, där nyttjandegraden av maskiner förbättrats markant genom att öka maskinernas hastighet och effektivitet. Detta har möjliggjort för SCA att hantera försäljningstillväxten inom mensskydd med existerande produktionslinjer och att senarelägga investeringar.

Tissue Roadmap

För att förbättra effektiviteten och ytterligare öka värdeskapandet inom Mjukpapper lanserades under 2016 "Tissue Roadmap". Detta är en tioårig plan för att optimera leverantörs- och produktionskedjan, öka kostnads- och kapitaleffektivitet och säkerställa kapacitet för framtida tillväxt samt att möjliggöra snabba produktionsanpassningar i samband med innovationer och produktuppggraderingar. Den balanserar strukturella och organiska effektiviseringsmöjligheter i leverantörs- och produktionskedjan med kapacitetsexpansion på utvalda marknader. I Europa har åtgärder genomförts under 2016 för att ytterligare förbättra effektiviteten och stärka konkurrenskraften. En produktionsanläggning för mjukpapper i Sant Joan de Mediona, Spanien, har avvecklats och omstruktureringsåtgärder har genomförts vid produktionsanläggningarna Hondouville och Saint-Etienne-du-Rouvray i Frankrike.



Smartare användning av material

Kostnad för sålda varor är en stor del av nettoomsättningen. SCA driver effektivitetsförbättringar och kostnadsbesparingar inom alla områden för att reducera kostnaden för sålda varor som procent av nettoomsättningen. Råmaterial är den största delen av kostnad för sålda varor. Betydande besparingar har kunnat göras genom smartare användning av material, reduktion av produktionsavfall, materialoptimering och användande av nya material med lägre kostnad. Dessa åtgärder har också resulterat i reducerad klimatpåverkan genom ökad resurseffektivitet.

Globalt energibesparingsprogram reducerar klimatpåverkan

Energi är ett prioriterat område för kontinuerlig förbättring för SCA. 2003 infördes ESAVE (Energy Savings and Efficiency), som är ett strukturerat energibesparingsprogram för att minska produktionsenheternas energiförbrukning. ESAVE har bidragit till ökad effektivitet, energi- och kostnadsbesparingar samt reducerad klimatpåverkan. Under 2016 implementerades 101 ESAVE-projekt som resulterade i 0,9 procent reduktion av använd energi per ton producerade produkter.

Snabbare innovationslanseringar

Att etablera effektivare produktion och processer möjliggör snabbare innovationslanseringar och kundpassningar. Detta ger i sin tur förbättrad kundservice och kundnöjdhet. För SCA handlar det om att utveckla rätt teknik i nära samarbete med leverantörer, att bygga om maskiner och att lansera innovationer i tid. Att både möjliggöra snabbare innovationslanseringar och samtidigt förbättra utförandet är en nyckel till framgång. Ökat samarbete genom hela värdekedjan bidrar till värdeskapande både inom såväl produktion som försäljning.

Framgångsrikt effektiviseringsarbete i SCAs skogsindustriverksamhet

SCAs skogsindustriverksamhet verkar på en internationell marknad. Såväl kunder som konkurrenter finns över hela världen. Konkurrenskraften påverkas av faktorer som produktkvalitet, hållbarhet och servicenivå, men också av externa faktorer som råvarutillgång och råvarukostnad, nivån på löner och andra lokala kostnader, avstånd till kund och inte minst valuta.

När konkurrenskraft och lönsamhet påverkas starkt av externa faktorer, blir det desto

viktigare att arbeta med de konkurrensfaktorer som ett företag faktiskt kan påverka. En sådan faktor, den kanske viktigaste, är produktionseffektivitet.

Skogsindustriverksamheten har en lång tradition av att arbeta med att utveckla och förbättra produktionseffektiviteten. Även om effektiviseringsarbetet är ständigt pågående och aldrig färdigt, kan man ta betydande steg framåt genom att fokusera på olika komponenter i detta arbete.

Sedan millennieskiftet har skogsindustriverksamheten drivit fyra fokuserade övergripande

resultatförbättringsprogram. Några av dessa har fokuserat på att minska kostnader, direkta eller indirekta. Andra har haft ett bredare anslag och även fokuserat på ökade intäkter. Gemensamt för dessa program har varit att de haft tydliga mål nedbrutna på de olika produktionsenheterna. Programmen har sökt mobilisera många av de anställda både i idéarbetet och genomförandet och uppföljning har skett omsorgsfullt.

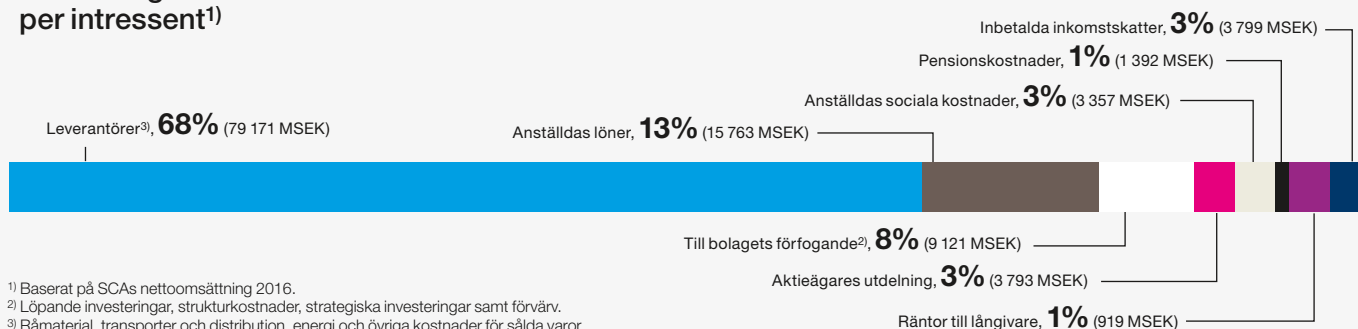
Detta framgångsrika arbetssätt fortsätter nu i det systematiska och långsiktiga arbetet med att förbättra lönsamheten.

Värdeskapande för SCAs intressenter

SCAs vision och strategiska ramverk har tydliga kopplingar till SCAs intressentgrupper och syftar till att maximera det långsiktiga värdeskapandet. Genom att hållbart utveckla, tillverka, marknadsföra och sälja värdeskapande hygien- och skogsindustriprodukter och tjänster skapar SCA värde för aktieägare, kunder och konsumenter, leverantörer, medarbetare och samhälle. Verksamheten bygger på en hållbar affärsmodell där värdeskapande för människor och miljö sätts i centrum.



Fördelning av ekonomiskt värde per intressent¹⁾



¹⁾ Baserat på SCAs nettoomsättning 2016.

²⁾ Löpande investeringar, strukturkostnader, strategiska investeringar samt förvärv.

³⁾ Råmaterial, transporter och distribution, energi och övriga kostnader för sålda varor.

ÄGARE

SCAs övergripande mål är att skapa långsiktigt värde för bolagets aktieägare och att SCA-aktien ska leverera en högre totalavkastning än konkurrenternas. Värde för SCAs ägare skapas genom en positiv aktiekursutveckling samt utdelning. SCA strävar efter att ge långsiktig stabil och stigande utdelning till sina aktieägare. När rörelsens kassaflöde, långsiktigt överstiger vad bolaget kan investera i lönsam expansion och under förutsättning att målet för kapitalstruktur är uppfyllt, distribueras överskottet till aktieägarna.

Utfall 2016

- SCAs aktiekurs steg med 4 procent under 2016. Styrelsen föreslår en ökning av utdelningen med 4,3 procent till 6,00 SEK per aktie för verksamhetsåret 2016. Utdelningstillväxten under den senaste femårsperioden uppgår därmed till 7,4 procent.

KUNDER
OCH
KONSUMENTER

SCA vill nå fler människor genom att driva en global dialog om hygien, hälsa och välbefinnande som bidrar till ökad kunskap och livskvalitet, med anknytning till SCAs produkter och lösningar. Det som gör SCA framgångsrikt är förståelsen, kunskapen och insikten om kunders och konsumenters behov och förmågan att omvandla detta till innovativa erbjudanden som ökar livskvalitet och underlättar människors vardag. SCA strävar efter att erbjuda mest värde för kunderna och konsumenterna med prisvärda hygienlösningar för alla och anpassar sina erbjudanden till lokala och regionala marknadsförhållanden för att öka hygienstandarden världen över.

Utfall 2016

- SCA var nummer 1 eller 2 inom minst ett hygienproduktsegment i ett 90-tal länder och erbjöd ett brett sortiment produkter som sträcker sig från premiumsegmentet till ekonomisegmenten. Under året lanserades 23 innovationer. SCA bedrev kontinuerligt utbildning för unga kvinnor om menstruation och pubertet, för barn om vikten av handhygien samt för sjuksköterskor om inkontinensvård.

LEVERAN-
TÖRER

SCA strävar efter att ha transparenta och långsiktiga relationer med leverantörerna för att garantera både hög kvalitet och finansiell stabilitet för båda parter. Inköp utgör den största enskilda utgiften för SCA. För att nå stordriftsfördelar köps insatsvaror, som till exempel massa, elektricitet och kemikalier in centralt. SCAs mål för ansvarsfulla inköp omfattar samtliga leverantörer. SCAs globala leverantörsstandard lägger grunden till att leverantörerna uppfyller de högsta standarderna inom socialt och miljömässigt ansvar samt produktsäkerhet.

Utfall 2016

- Under 2016 betalade SCA cirka 79,2 miljarder SEK till sina leverantörer. Vid utgången av 2016 kom 46 procent av hygienverksamhetens inköpskostnader från leverantörer som åtagit sig att följa kriterierna i SCAs globala leverantörsstandard. Av skogsindustriverksamhetens 23 största leverantörer hade 87 procent under-tecknat leverantörsstandarden.

MED-
ARBETARE

SCAs framgång avgörs av motiverade, engagerade och resultatorienterade medarbetare. Som en global arbetsgivare strävar SCA efter att erbjuda nya möjligheter för medarbetare att utvecklas och förverkliga sin fulla potential. Bolaget värdesätter de erfarenheter medarbetare kan få från arbete inom olika geografier, roller, funktioner eller affärsområden. Värde för medarbetarna skapas genom att erbjuda möjligheter till kompetensutveckling samt en stimulerande, säker och hälsosam arbetsmiljö. SCA erbjuder marknads-mässiga anställningsvillkor och förmåner.

Utfall 2016

- Under året betalade SCA cirka 15,8 miljarder SEK i löner till sina medarbetare.

SAMHÄLLE

SCA bidrar till den lokala ekonomin som en stor arbetsgivare i många regioner och via sitt samhällsengagemang. Förutom inkomstskatt betalar SCA även tull, fastighets-, löne-, pensions- och energiskatter. Samhällets utmaningar är en källa för innovation och utveckling av företags affärsmodeller och produkt erbjudanden. SCAs verksamhet, som är länkad till hälsa och hygien, svarar väl mot att lösa utmaningar i samhället, både på mogna marknader och tillväxtmarknader. SCA engagerar sig även i samhället via projekt med en tydlig koppling till företagets värderingar, expertis, verksamhet och geografiska närvaro. Fokus är hygien och hälsa, ofta med anknytning till kvinnor och barn.

Utfall 2016

- Under 2016 betalade SCA cirka 3,8 miljarder SEK i inkomstskatter. Löneskatterna för året uppgick till cirka 3,4 miljarder SEK. Under året investerade SCA cirka 32 MSEK i cirka 400 lokala samhällsengagemangsprojekt. Under 2016 utbildade SCA två miljoner människor i hygien runt om i världen.

SCA-aktien

SCA-aktien är noterad och handlas på börsen Nasdaq Stockholm och som depåbevis (ADR nivå 1) i USA genom Deutsche Bank. Sista betalkurs 2016 för SCAs B-aktie på Nasdaq Stockholm var 257,30 (246,50) SEK. SCAs börsvärde per den 31 december 2016 uppgick till 181 (173) miljarder SEK. Under 2016 steg aktiekursen för SCAs B-aktie med 4 procent. Motsvarande period steg OMX Stockholm 30 index med 5 procent. Den högsta slutkursen för SCAs B-aktie under året var 274,70 SEK, vilken noterades den 11 juli. Den lägsta noteringen var 225,10 SEK från den 8 januari. Den föreslagna utdelningen är 6,00 (5,75) SEK per aktie, se vidare under Utdelning och utdelningspolicy på sidan 34.

Index

På börsen Nasdaq Stockholm ingår SCA bland annat i OMX Stockholm 30 index, OMX Nordic 40 och inom sektorn Personal & Household Goods inom Consumer Goods. Förutom de index som är direkt knutna till Stockholmsbörsen finns SCA med i andra index som exempelvis FTSE Eurofirst Index och FTSE Global Equity Index. Inom MSCI ingår SCA i Household Products inom Consumer Staples. SCA finns också representerat i hållbarhetsindex som FTSE4Good, OMX GES Sustainability Sweden PI och OMX GES Sustainability Nordic PI.

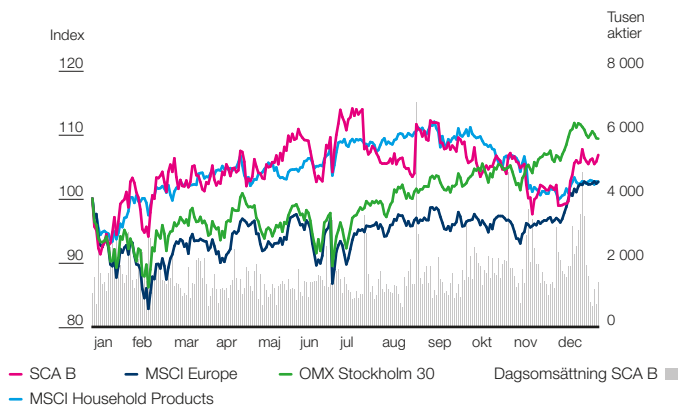
Likviditet

Under 2016 omsattes det på Nasdaq Stockholm cirka 415 (540) miljoner SCA-aktier, motsvarande ett värde av cirka 105 (119) miljarder SEK. Dagsomsättningen för SCA på Nasdaq Stockholm uppgick i genomsnitt till cirka 1,6 miljoner aktier, motsvarande ett värde av cirka 415 (474) MSEK. Under året omsatte handeln vid BATS Chi-X cirka 227 miljoner SCA-aktier, handeln vid Turquoise cirka 87 miljoner SCA-aktier och handeln vid övriga handelsplatser cirka 17 miljoner SCA-aktier.

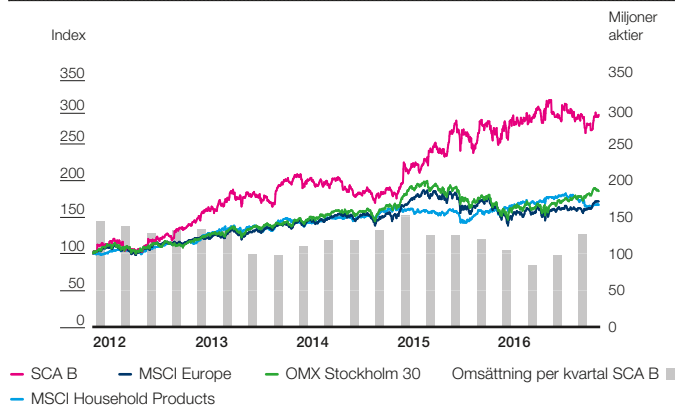
Ägande

Aktiekapitalet ägs till 42 (36) procent av svenskregistrerade ägare och 58 (64) procent av utländska ägare. Den största andelen av de utlandsregistrerade ägarna återfinns i USA och Storbritannien. Av SCAs aktieägare gör minst 13 procent en utvärdering ur ett hållbarhetsperspektiv.

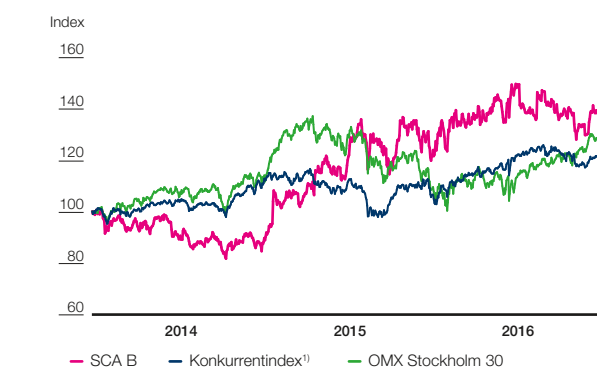
Totalavkastning 2016



Totalavkastning 2012–2016



Totalavkastning 2014–2016



SCAs tio största aktieägare

Den 31 december 2016 utgjorde följande företag, stiftelser och aktiefonder de tio största registrerade aktieägarna efter röstetal:

Ägare	Antal A-aktier	Antal B-aktier	Röster (%)	Kapital (%)
AB Industrivärden	35 000 000	31 800 000	29,7%	9,5%
Norges Bank Investment Management	8 066 000	31 220 168	8,7%	5,6%
SHB resultatandelsstiftelse Oktogonen	3 150 000	–	2,4%	0,4%
Swedbank Robur Fonder	–	27 442 314	2,1%	3,9%
Skandia	2 038 110	908 021	1,7%	0,4%
AMF Försäkring & Fonder	–	18 859 380	1,5%	2,7%
SHB pensionskassa	1 303 000	–	1,0%	0,2%
SCAs Personalstiftelse	982 845	74 406	0,8%	0,1%
SEB Fonder	–	8 366 603	0,7%	1,2%
Första AP-fonden	–	8 209 809	0,6%	1,2%

Källa: Euroclear

¹⁾ Vägt index av konkurrenternas totalavkastning. Konkurrenterna är valda för att motsvara SCAs verksamhet. Indexet används vid jämförelse med SCA-aktiens utveckling över en treårsperiod för den långsiktiga delen (LT) i ledande befattningshavares rörliga ersättningar.

Data per aktie

Samtliga resultatmått inkluderar jämförelsestörande poster om inte annat anges.

Belopp i SEK per aktie där annat ej anges	2016	2015	2014	2013	2012
Resultat per aktie efter full skatt:					
Efter utspädnings effekter	7,93	9,97	9,40	7,90	7,06
Efter utspädnings effekter, exkl. jämförelsestörande poster ⁷⁾	11,18	11,82	11,07	9,07	10,25
Före utspädnings effekter	7,93	9,97	9,40	7,90	7,06
Börskurs för B-aktien:					
Genomsnittskurs under året	253,73	222,03	178,87	168,27	116,77
Årets slutkurs, 31 december	257,30	246,50	168,90	198,00	141,00
Rörelsens kassaflöde ^{1) 7)}	14,78	14,08	11,60	8,90	10,59
Kassaflöde från den löpande verksamheten	22,15	19,92	16,92	13,43	15,95
Utdelning	6,00 ²⁾	5,75	5,25	4,75	4,50
Utdelningstillväxt, % ³⁾	7	8	7	6	0
Direktavkastning, %	2,3	2,3	3,1	2,4	3,2
P/E-tal ⁴⁾	32	25	18	25	20
P/E-tal exkl. jämförelsestörande poster ^{4) 7)}	23	21	15	22	14
Price/EBIT ^{5) 7)}	19	19	15	19	21
Price/EBIT exkl. jämförelsestörande poster ^{5) 7)}	15	16	14	17	15
Betavärde ⁶⁾	0,70	0,70	0,77	0,62	0,86
Andel utdelad vinst (före utspädning), %	76	58	56	60	64
Eget kapital, efter utspädnings effekter ⁷⁾	113	107	103	96	88
Eget kapital, före utspädnings effekter ⁷⁾	113	107	103	96	88
Inregistrerade aktier 31 december (milj st)	705,1	705,1	705,1	705,1	705,1
varav aktier i eget förvar (milj st)	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8

¹⁾ Se definitioner av nyckeltal på sidan 144.²⁾ Av styrelsen föreslagen utdelning.³⁾ Rullande femårsvärdet.⁴⁾ Aktiekursen vid årets slut dividerat med resultat per aktie efter full skatt och utspädnings effekter.⁵⁾ Börsvärde plus nettolåneskuld plus innehav utan bestämmande inflytande dividerat med rörelseresultat. (EBIT = earnings before interest and taxes).⁶⁾ Aktiens kursförändring jämfört med börsen som helhet (måts på rullande 48-månader).⁷⁾ Omräknat 2012 och 2013 i enlighet med IFRS 10 & 11.

Resultat per aktie, 2016

7,93
SEK

Föreslagen utdelning per aktie, 2016

6,00
SEK

Aktieägarstruktur, per den 31 december 2016

Innehav	Antal aktieägare	Antal aktier	Innehav (%)	Röster (%)
1–500	53 287	8 731 480	1,2	1,5
501–1 000	11 937	9 165 432	1,3	1,5
1 001–5 000	12 839	27 788 369	3,9	4,7
5 001–10 000	1 741	12 497 397	1,8	2,0
10 001–20 000	769	11 009 058	1,6	1,5
20 001–	1 276	635 918 358	90,2	88,8
Summa	81 849	705 110 094	100,0	100,0

Källa: Euroclear

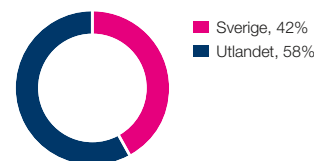
Aktiefördelning, per den 31 december 2016

	Serie A	Serie B	Summa
Registrerat antal aktier	64 594 572	640 515 522	705 110 094
-varav aktier i eget innehav		2 767 605	2 767 605

Aktiesymboler

Nasdaq Stockholm	SCA A, SCA B
New York (ADR nivå 1)	SVCBY

Andel utländskt ägande, kapital per den 31 december 2016



Källa: Euroclear

Emissioner m.m. 1993–2016

Aktiekapitalet och antalet aktier har från och med 1993 genom nyemissioner, konverteringar och split ökat enligt nedan:

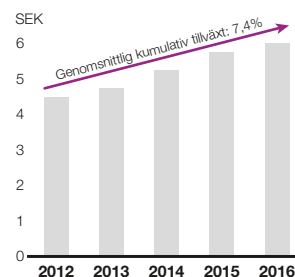
		Antal aktier	Ökning av aktie-kapital, MSEK	Inbetalt belopp, MSEK	Serie A	Serie B	Summa
1993	Konvertering av förlagsbevis och nyteckningar genom optionsbevis 1	4 030 286	40,3	119,1			
	Nyemission 1:10, emissionskurs 80 SEK	17 633 412	176,3	1 410,7	62 145 880	131 821 657	193 967 537
1994	Konvertering av förlagsbevis	16 285	0,2	–	62 145 880	131 837 942	193 983 822
1995	Konvertering av förlagsbevis	3 416 113	34,2	–	62 145 880	135 254 055	197 399 935
1999	Nyemission 1:6, emissionskurs 140 SEK	32 899 989	329,0	4 579,0	62 133 909	168 166 015	230 299 924
2000	Konvertering av förlagsbevis	101 631	1,0	15,0	61 626 133	168 775 422	230 401 555
2001	Nyemission, riktad	1 800 000	18,0	18,0	45 787 127	186 414 428	232 201 555
2002	Nyteckning genom optionsbevis IIB	513	0	0,1	41 701 362	190 500 706	232 202 068
2003	Konvertering av förlagsbevis och nyteckning genom optionsbevis IIB	2 825 475	28,3	722,9	40 437 203	194 590 340	235 027 543
2004	Konvertering av förlagsbevis	9 155	0,1	1,1	40 427 857	194 608 841	235 036 698
2007	Split 3:1	470 073 396	–	–	112 905 207	592 204 887	705 110 094

Utdelning och utdelningspolicy

SCA strävar efter att ge långsiktig stabil och stigande utdelning till sina aktieägare. När rörelsens kassaflöde, långsiktigt överstiger vad bolaget kan investera i lönsam expansion och under förutsättning att målet för kapitalstruktur är uppfyllt, distribueras överskottet till aktieägarna. Styrelsen föreslår en ökning av utdelningen med 4,3 procent till 6,00 (5,75) SEK per aktie för verksamhetsåret 2016. Utdelningstillväxten under den senaste fem-årsperioden uppgår därmed till 7,4 procent. Utdelningen 2016 motsvarar en direktavkastning på 2,3 procent, beräknat på SCAs aktiekurs vid utgången av året.

Incitamentsprogram

SCAs incitamentsprogram är utformat för att bidra till att skapa värde för aktieägarna. Programmet för ledande befattningshavare består av två komponenter varav den ena är kopplad till SCA-aktiens totalavkastning jämförd med ett index som består av SCAs största globala konkurrenter. För ytterligare information om programmets utformning, se not C3 (Ersättning till ledande befattningshavare) på sidorna 102–103.

Utdelning per aktie

Information till aktieägare

FÖRSLAG TILL ÅRSSTÄMMAN 2017 ATT BESLUTA OM ATT GENOM UTDELNING DELA SCA-KONCERNEN I TVÅ NOTERADE BOLAG; HYGIEN OCH SKOGSINDUSTRI

Den 24 augusti 2016 meddelade SCA att bolaget skulle initiera ett arbete för att kunna föreslå årsstämman 2017 att besluta om att dela SCA-koncernen i två noterade bolag; ett för hygienverksamheten och ett för skogsindustriverksamheten. En uppdelning av koncernen och utdelning samt notering av aktierna i det dotterbolag som idag bedriver hygienverksamheten bedöms öka fokus, kundnytta, utvecklingsmöjligheter samt möjligheten för respektive bolag att frångå rikt kunna realisera sina strategier under ledning av separata, engagerade ledningsgrupper, skilda styrelser och med oberoende tillgång till kapital. Detta bedöms långsiktigt öka värdet för SCAs aktieägare. Dessutom har synergier mellan verksamheterna minskat över tid och är idag begränsade. En utvärdering har gjorts av olika metoder och strukturella alternativ för att genomföra en fullständig uppdelning av de båda verksamheterna i två självständiga bolag. Till årsstämman 2017 har styrelsen därför lämnat förslag om utdelning av samtliga aktier i och



notering av bolagets hygienverksamhet. Utdelningen till aktieägarna föreslås ske i proportion till deras innehav av A- respektive B-aktier. Om aktieägarna beslutar i enlighet med förslaget, planeras det nya

hygienbolaget att delas ut och noteras på Nasdaq Stockholm senast under andra halvåret 2017.

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma i Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA hålls onsdagen den 5 april 2017, kl 15.00 i **Stockholm Waterfront Congress Centre, Nils Ericsons Plan 4, Stockholm**. Inregistrering till årsstämman börjar kl 13.30.

Anmälan

Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska dels torsdagen den 30 mars 2017 vara införd som aktieägare i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken, dels senast torsdagen den 30 mars 2017 anmäla sin avsikt att delta i stämman.

Anmälan kan göras på något av följande sätt:

- per telefon 08-402 90 59, vardagar kl 08.00-17.00
- på bolagets hemsida: www.sca.com
- per post till Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA, Group Function Legal Affairs, Box 200, 101 23 Stockholm

För aktieägare som har sina aktier förvaltarregistrerade genom bank eller annan förvaltare gäller följande för att ha rätt att delta i stämman. Förutom att anmäla sig måste sådan aktieägare inregistrera sina aktier i eget namn, så att vederbörande är registrerad i aktieboken torsdagen den 30 mars 2017. Aktieägaren bör i sådant fall underrätta banken eller förvaltaren om detta i god tid

före torsdagen den 30 mars 2017. Sådan registrering kan vara tillfällig.

Vid anmälan uppges namn, person-/ organisationsnummer, adress och telefonnummer, samt, i förekommande fall, antal biträden. För aktieägare som företräds av ombud bör fullmakt i original översändas före årsstämman. Fullmaktsformulär tillhandahålls av bolaget på begäran och finns även tillgängligt på bolagets hemsida www.sca.com. Den som företräder juridisk person ska förete kopia av registreringsbevis, ej äldre än ett år, eller motsvarande behörighetshandlingar som visar behörig firmatecknare.

Kallelsen till årsstämman återfinns på bolagets hemsida www.sca.com.

MER PÅ SCA.COM 

VALBEREDNING

- **Helena Stjernholm**, AB Industrivärden,
- **Petter Johnsen**, Norges Bank Investment Management
- **Håkan Sandberg**, Handelsbankens Pensionsstiftelse m.fl.
- **Hans Sterte**, Skandia
- **Pär Boman**, styrelseordförande SCA

Valberedningen utarbetar bland annat förslag till val av styrelseledamöter.

Föreslagen
utdelning per aktie

6,00
SEK

UTDELNING

Styrelsen föreslår att utdelningen fastställs till 6,00 SEK per aktie samt att avstämningsdag för utdelning ska vara fredagen den 7 april 2017. Utbetalning genom Euroclear Sweden AB beräknas kunna ske onsdagen den 12 april 2017.

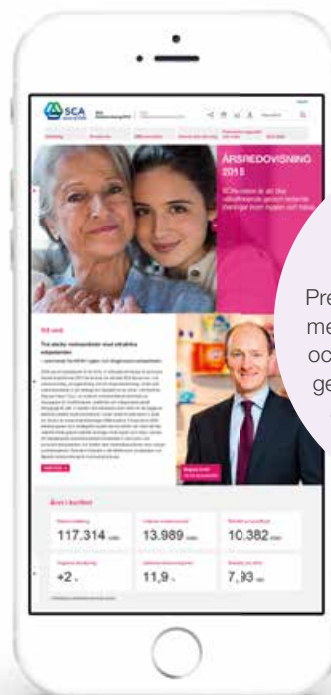
Styrelsen föreslår vidare att samtliga aktier i det helägda dotterbolaget SCA Hygiene AB delas ut till aktieägarna i Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA. För vidare information se sidan 34.

FINANSIELL INFORMATION 2017–2018

Delårsrapport (1 jan–31 mar 2017)	27 april 2017
Delårsrapport (1 jan–30 jun 2017)	18 juli 2017
Delårsrapport (1 jan–30 sep 2017)	26 oktober 2017
Bokslutsrapport 2017	26 januari 2018
Årsredovisning 2017	mars 2018

Årsredovisning, boksluts- och delårsrapporter publiceras på svenska och engelska (vid eventuella skillnader i versionerna hänvisas till den svenska texten) och kan laddas hem från SCAs hemsida www.sca.com. Årsredovisningen kan också beställas från:

Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA
Koncernfunktion Communications
Box 200
101 23 Stockholm
Tel 08-788 51 00



Prenumerationer på publikationer

Prenumeration på SCAs pressmeddelanden, delårsrapporter och bokslutsrapporter kan ske genom registrering av e-postadress på SCAs hemsida.