

# Styrning för långsiktig konkurrenskraft

Dagens SCA, med verksamhet i 100 länder, egen produktion i 40 samt med flera verksamhetsområden, ställer höga krav på ansvar och styrning. All styrning inom SCA har ytterst till uppgift att säkra koncernens åtagande mot alla sina intressenter: aktieägare, kunder, leverantörer, kreditgivare, samhälle och medarbetare, åtaganden som uttrycks i bolagets affärs mål och strategier.

Ansvar och styrningsfrågor sett ur ett strategiskt och affärsdrivet perspektiv får därmed vidare dimensioner. SCAs syn är att genom att styra till framgång, styr vi även mot bättre kontroll. Ambitionen är att bolagets affärsprocesser står i fokus, med regelverk som inte bara stödjer dessa utan som är tydligt integrerade i affärsverksamheten.

De senaste två åren har flera initiativ tagits för att förenkla och fokusera den interna styrningen och de interna regelverken. Avgörande i detta arbete har varit:

- att styrning och regelverk är starkt affärsinriktade mot affärs mål och strategier,
- att koncernens risker är väl analyserade och förankrade i affärsstrategi och styrningsarbete, såväl på styrelse som på operativ nivå, samt att
- uppföljning och utvärdering sker med hög kvalitet och kongruens.

## **Bolagsstyrning, inklusive ersättningar – sid 38–45**

Här beskrivs regelverk, koncernens bolagsstyrning inklusive beskrivning av den operativa organisationen. Här redogörs också för styrelsens ansvar och dess arbete under året. Här redovisar SCA även ersättningar och ersättningsfrågor samt SCAs internkontroll. SCA tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning utan avvikelser.

## **Riskhantering – sid 46–51**

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

## **Hållbarhet – sid 52–54**

SCAs hållbarhetsarbete är en integrerad del av bolagets affärsverksamhet och värderingar. På samma sätt som styrning och ansvar utgår från mål och strategier, gör hållbarhetsarbetet det. Det hjälper bolaget att reducera risk och kostnader, stärka konkurrenskraften och attrahera talanger och investerare.

## **Verkställande direktör (vd)**

SCAs vd och koncernchef ansvarar för och sköter den löpande förvaltningen av koncernen efter styrelsens riktlinjer och anvisningar. Till sitt stöd har han en vice vd, tillika CFO och en koncernledning, se sidan 45, vars arbete vd leder. Koncernledningen består av vd, vice vd, affärsgruppscheferna och motsvarande samt cheferna för de centrala staberna Finans och ekonomi, Kommunikation, Strategi och affärsutveckling, HR och Juridik. För hygienverksamheten finns dessutom ett särskilt ledningsorgan. I styrelsens arbetsordning och i styrelsens instruktion för vd klargörs bland annat arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören. Vd tar i samråd med ordföranden fram dokumentation och underlag för styrelsens arbete.

SCA består av fyra verksamhetsområden (Personliga hygienprodukter, Mjukpapper, Förpackningar och Skogsindustriprodukter) som är organisatoriskt uppdelade i sex affärsgrupper. Därutöver finns en global enhet för kategoristyrning (varumärke, innovation och teknologi), Global Hygiene Category (GHC), som driver och koordinerar dessa frågor inom hygienverksamheten.

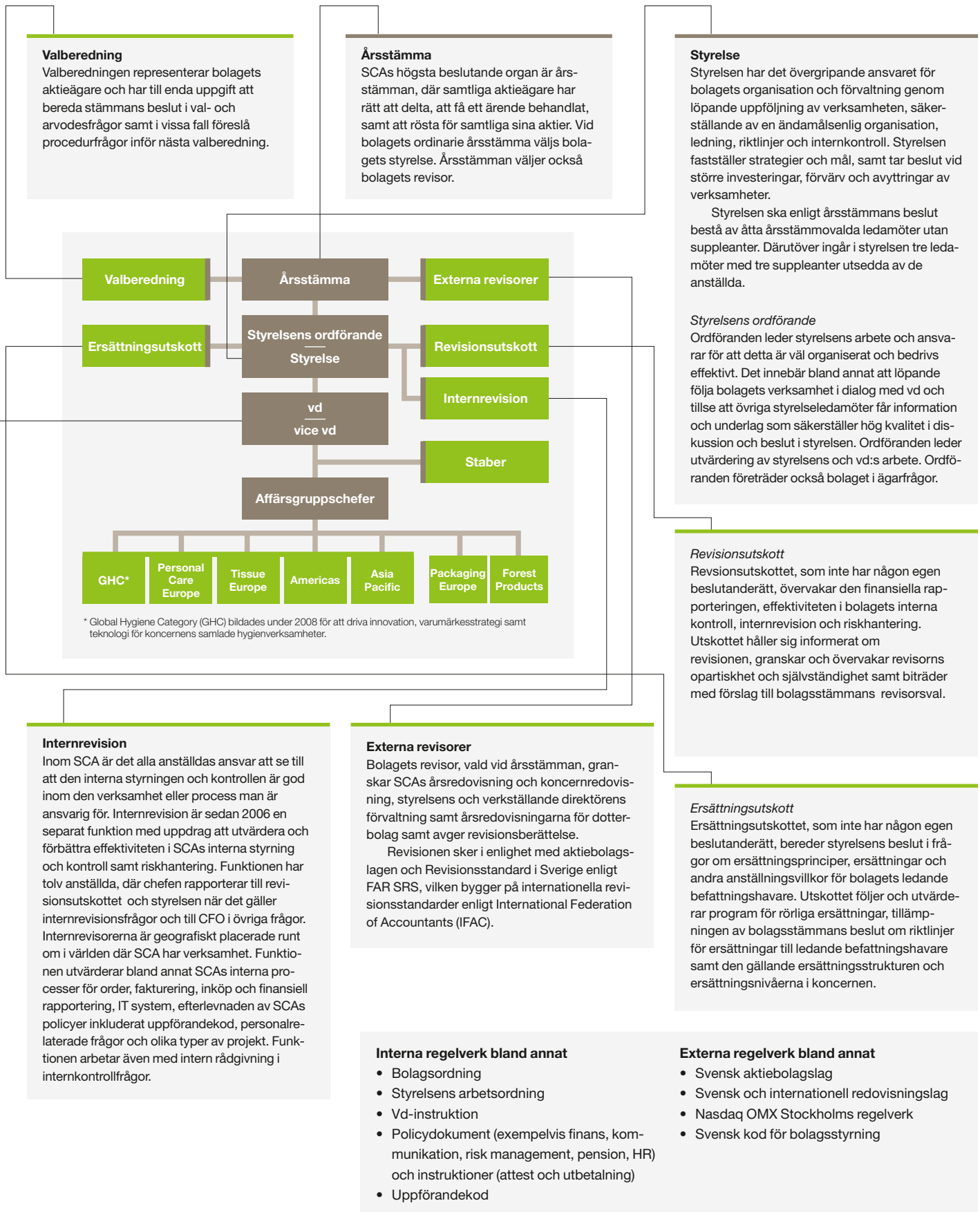
Den formella styrningen av SCAs operativa enheter har avsevärt förenklats de senaste två åren. Bland annat har en ny delegeringsordning utarbetats.

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

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

- Bolagsordning
- Svensk kod för bolagsstyrning
- Information från tidigare års bolagsstämmor från och med 2004 (kallelser, protokoll, vd:s anföranden och pressmeddelanden)
- Information från valberedningen fr.o.m 2006 (sammansättning, förslag och arbete)
- Information inför årsstämman 2010 (kallelse, valberedningens förslag, styrelsens förslag till principer för ersättning till vd och övriga ledande befattningshavare, information om anmälningsrutiner för deltagande i stämman med mera)
- Tidigare års bolagsstyrningsrapporter från och med 2005

# Så här styrs SCA



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

**Årsstämma**  
 SCAs högsta beslutande organ är årsstämman, där samtliga aktieägare har rätt att delta, att få ett ärende behandlat, samt att rösta för samtliga sina aktier. Vid bolagets ordinarie årsstämma väljs bolagets styrelse. Årsstämman väljer också bolagets revisor.

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

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

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

**Revisionsutskottet**  
 Revisionsutskottet, som inte har någon egen beslutanderätt, övervakar den finansiella rapporteringen, effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Utskottet håller sig informerat om revisionen, granskar och övervakar revisorns opartiskhet och självständighet samt biträder med förslag till bolagsstämmans revisorsval.

**Ersättningsutskottet**  
 Ersättningsutskottet, som inte har någon egen beslutanderätt, bereder styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för bolagets ledande befattningshavare. Utskottet följer och utvärderar program för rörliga ersättningar, tillämpningen av bolagsstämmans beslut om riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare samt den gällande ersättningsstrukturen och ersättningsnivåerna i koncernen.

**Internrevision**  
 Inom SCA är det alla anställdas ansvar att se till att den interna styrningen och kontrollen är god inom den verksamhet eller process man är ansvarig för. Internrevision är sedan 2006 en separat funktion med uppdrag att utvärdera och förbättra effektiviteten i SCAs interna styrning och kontroll samt riskhantering. Funktionen har tolv anställda, där chefen rapporterar till revisionsutskottet och styrelsen när det gäller internrevisionsfrågor och till CFO i övriga frågor. Internrevisorerna är geografiskt placerade runt om i världen där SCA har verksamhet. Funktionen utvärderar bland annat SCAs interna processer för order, fakturering, inköp och finansiell rapportering, IT system, efterlevnaden av SCAs policyer inkluderat uppförandekod, personalrelaterade frågor och olika typer av projekt. Funktionen arbetar även med intern rådgivning i internkontrollfrågor.

**Externa revisorer**  
 Bolagets revisor, vald vid årsstämman, granskar SCAs årsredovisning och koncernredovisning, styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt årsredovisningarna för dotterbolag samt avger revisionsberättelse.  
 Revisionen sker i enlighet med aktiebolagslagen och Revisionsstandard i Sverige enligt FAR SRS, vilken bygger på internationella revisionsstandarder enligt International Federation of Accountants (IFAC).

- Interna regelverk bland annat**
- Bolagsordning
  - Styrelsens arbetsordning
  - Vd-instruktion
  - Policydokument (exempelvis finans, kommunikation, risk management, pension, HR) och instruktioner (attest och utbetalning)
  - Uppförandekod

- Externa regelverk bland annat**
- Svensk aktiebolagslag
  - Svensk och internationell redovisningslag
  - Nasdaq OMX Stockholms regelverk
  - Svensk kod för bolagsstyrning

\* Global Hygiene Category (GHC) bildades under 2008 för att driva innovation, varumärkesstrategi samt teknologi för koncernens samlade hygienverksamheter.

## Arbetet under året

### Årsstämma

Årsstämma hölls torsdagen den 2 april 2009 i Stockholm. Vid stämman närvarade 563 aktieägare, antingen personligen eller genom ombud, vilket motsvarade 63,9 procent av rösterna i bolaget. Till stämmans ordförande valdes advokat Sven Unger. Samtliga styrelseledamöter valda av stämman var närvarande.

### Stämmans beslut

- att utdelningen för räkenskapsåret 2008 skulle uppgå till SEK 3:50 (4:40) per aktie,
- omval av styrelseledamöterna Rolf Börjesson, Sören Gyll, Tom Hedelius, Jan Johansson, Leif Johansson, Sverker Martin-Löf, Anders Nyrén och Barbara M. Thoralfsson,
- omval av Sverker Martin-Löf som styrelseordförande,
- fastställande av riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till vd och andra ledande befattningshavare, se sid 42 och not 6 på sidan 73.

Fullständigt protokoll och information om årsstämma 2009, med bland annat vd:s anförande, finns på [www.sca.com](http://www.sca.com)

### Valberedning

Årsstämman 2009 beslutade att valberedningen inför årsstämman 2010 skall utgöras av representanter för de lägst fyra och högst sex röstmässigt största aktieägarna samt styrelsens ordförande, tillika sammankallande. Valberedningen ska lämna förslag till stämмоordförande, styrelse, styrelseordförande, styrelsearvode samt ersättning för utskottsarbete, arvode för bolagets revisor samt förslag till valberedning inför årsstäm-

man 2011. Valberedningen ska i sitt arbete beakta de regler som gäller för styrelseledamöternas oberoende samt att urvalet för nominerade baseras på kompetens och erfarenheter, relevanta för SCA.

### Valberedningens sammansättning inför årsstämma 2010

Valberedningen inför årsstämman 2010 har följande sammansättning:

- Carl-Olof By, AB Industrivärden, valberedningens ordförande
- Håkan Sandberg, Handelsbankens pensionsstiftelse med flera
- Pontus Bergekrans, SEB Fonder
- Torbjörn Callvik, Skandia Liv
- Bo Selling, Alecta
- Sverker Martin-Löf, styrelseordförande SCA

Dessa uppgifter publicerades på [www.sca.com](http://www.sca.com) den 23 oktober 2009.

Aktieägarna har haft möjlighet att vända sig till valberedningen med förslag. Valberedningens förslag inför årsstämman 2010 framgår av kallelsen till stämman och SCAs hemsida [www.sca.com](http://www.sca.com). Årsstämma 2010 hålls den 26 april, se sidan 105.

Valberedningen har sammanträtt vid tre tillfällen. Styrelsens ordförande har presenterat den styrelseutvärdering som görs årligen samt informerat valberedningen om styrelse- och utskottsarbetet under året.

### Styrelse

SCAs styrelse består av åtta ledamöter valda av årsstämman.

Till styrelsen 2009 omvaldes Rolf Börjesson, Sören Gyll, Tom Hedelius, Jan Johansson, SCAs

vd och koncernchef, Leif Johansson, Sverker Martin-Löf, Anders Nyrén och Barbara M. Thoralfsson. Sverker Martin-Löf valdes till ordförande.

Styrelseledamöternas oberoende framgår av tabellen nedan. SCA uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav på att högst en bolagsstämموvald ledamot får arbeta i bolagets ledning, att en majoritet av de stämموvalda ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Samtliga bolagsstämموvalda ledamöter har erfarenhet av de krav som ställs på ett börsnoterat bolag. De anställda har utsett följande tre representanter i styrelsen, Lars Jonsson, Örjan Svensson och Thomas Wiklund samt deras suppleanter, Anders Engqvist, Bert-ivar Pettersson samt Harriet Sjöberg.

### Styrelsens arbete

Under 2009 har styrelsen sammanträtt nio gånger. Vid samtliga styrelsemöten har vd presenterat ekonomi- och marknadsläge. Den fastlagda arbetsordningen rymmer därutöver en rad skilda punkter, som fastställande av delårsbokslut och årsredovisning. Löpande under året har styrelsen behandlat rapporter från revisions- och ersättningsutskott samt rapporter avseende intern kontroll och finansverksamhet. Bolagets revisor har redogjort för årets revisionsarbete och dessa frågor har diskuterats.

Styrelsens arbete under 2009 har starkt präglats av finanskris och lågkonjunktur och hur detta påverkar SCAs verksamhet. Styrelsen arbetade med och beslöt om ett stort åtgärdsprogram inom affärsområdet Förpackningar som leder till

### Sammanfattning av de största aktieägarna, valberedningen 2010 (andel röster)

	%
AB Industrivärden	29,1
Handelsbankens pensionsstiftelse m fl	13,5
SEB Fonder	5,8
Skandia Liv	3,7
Alecta	2,8

### Styrelse och utskott

Styrelse	Invald	Beroende <sup>1)</sup>	Utskott		Närvaro		
			Revisions-	Ersättnings-	Styrelsemöten	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Rolf Börjesson	2003			x	9/9		2/2
Sören Gyll	1997		x		9/9	6/7	
Tom Hedelius	1985	■		x	9/9		2/2
Jan Johansson	2008	■			9/9		
Leif Johansson	2006				9/9		
Sverker Martin-Löf, ordf.	1986	■	x	ordf.	9/9	7/7	2/2
Anders Nyrén	2001	■	ordf.		8/9	7/7	
Barbara Milian Thoralfsson	2006				9/9		

<sup>1)</sup> Enligt definition i Svensk kod för bolagsstyrning.

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

■ = Vd i SCA, beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, samt till bolagets större aktieägare, AB Industrivärden.

besparingar om cirka 1 miljard SEK. I ett strategimöte under året diskuterades specifikt vilka konsekvenser som lågkonjunkturen får på olika kundsegment inom koncernen och då specifikt med inriktning på den grafiska branschen.

Framtidsfrågorna har även präglat styrelsearbetet 2009. SCAs expansion på tillväxtmarknader har stått i fokus och beslut har fattats om investeringar och förvärv som stödjer denna expansion, se vidare sidan 11. Vid årets sista styrelsemöte fastställde styrelsen den operativa strategin och finansplanen för åren 2010–2012.

Affärsgruppschefer och ansvariga tjänstemän har vid olika tillfällen presenterat sina verksamheter.

#### Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsens arbete, liksom den verkställande direktörens, utvärderas årligen genom en systematisk och strukturerad process. Syftet är att få fram ett bra underlag för styrelsens eget utvecklingsarbete samt att ge valberedningen ett visst underlag för deras nomineringsarbete. Styrelsens ordförande ansvarar för utvärderingen. Under 2009 skedde utvärderingen genom enkät och diskussioner mellan styrelseordförande och ledamot. Bland annat täcker utvärderingen styrelsens arbetsformer, kompetens och årets arbete. En återkoppling till styrelsen har gjorts efter att resultaten sammanställts. Valberedningen har också informerats om resultatet av utvärderingen.

#### Revisionsutskottet

Revisionsutskottet bestod under 2009 av Anders Nyrén, ordförande, Sören Gyll och Sverker Martin-Löf. Revisionsutskottet har under året haft sju sammanträden. I sitt arbete att bland annat övervaka den finansiella rapporteringen har

utskottet behandlat aktuella redovisningsfrågor, internrevisorernas granskningar, revisionsarbetet samt översyn av olika värderingsfrågor som prövning av nedskrivningsbehov för goodwill, värdering av skogstillgångar samt förutsättningar för årets pensionskultsberäkningar.

#### Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet består av Sverker Martin-Löf, ordförande, Tom Hedelius och Rolf Börjesson. Ersättningsutskottet har under året haft två sammanträden. Därutöver har ett antal ärenden hanterats per capsulam, exempelvis vid olika ledningsförändringar. Arbetet under 2009 har främst rört ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstruktur och ersättningsnivåer i koncernen.

#### Internrevision

Grunden för arbetet är en riskanalys vilken görs tillsammans med SCAs ledning. Riskanalysen utmynnar i en revisionsplan, vilken presenteras i revisionsutskottet. Under 2009 genomfördes cirka 120 revisionsprojekt. Under året rapporterade funktionerna sina iakttagelser vid varje möte med revisionsutskottet samt vid ett tillfälle även till SCAs styrelse.

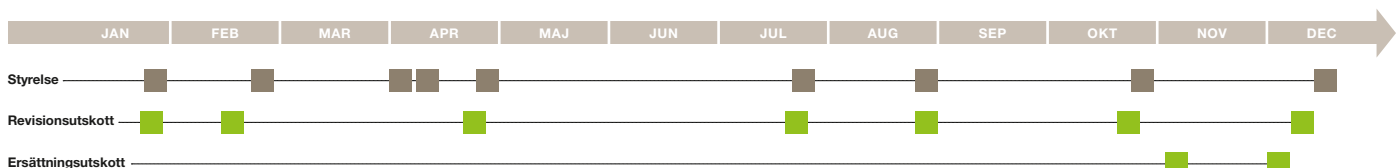
Arbetet under 2009 omfattade också uppföljning av enheternas arbete med processbaserad kontroll, uppföljning och rapportering av effektiviteten i den interna styrningen och kontrollen samt särskilda bedömningar av internkontrollen i länder där SCA gör stora investeringar samt i samriskbolag.

#### Externa revisorer

Vid årsstämma 2008 utsågs, för en mandatperiod om fyra år, revisionsföretaget PricewaterhouseCoopers AB som revisor. Revisionsföretaget har anmält att auktoriserade revisorn Anders Lundin är huvudansvarig för revisionen. Anders Lundin är revisor i AarhusKarlshamn AB, Electrolux AB, AB Industrivärden, Husqvarna AB, Loomis AB och Melker Schörling AB. Revisorn innehar inte några aktier i bolaget.

Styrelsen har under 2009, enligt sin arbetsordning, sammanträtt med revisorn vid tre ordinarie styrelsemöten under året. Vid dessa möten har revisorn bland annat presenterat och mottagit synpunkter på den planerade revisionens inriktning och omfång, och muntligen avlämnat revisions- och granskningsrapporter. Vidare lämnade revisorn vid styrelsens tredje ordinarie höstmöte muntligen en fördjupad rapport rörande årets revision. I arbetsordningen anges ett antal obligatoriska frågor som då skall redovisas. Däribland kan nämnas frågor av vikt som föranlett påpekande eller diskussion under revisionen, affärsupplägg och transaktioner där delade meningar kan tänkas förekomma beträffande valet av redovisningsteknik samt en redovisning av konsultuppdrag som lämnats revisionsföretaget av SCA samt för dess beroende i övrigt av bolaget och dess ledning. Vid varje tillfälle har styrelsens ledamöter haft möjlighet att ställa frågor till revisorn. Vissa delar av den fördjupade redovisningen äger rum utan att representanter för bolagets ledning är närvarande.

#### Styrelsens och utskottens möten



## Ersättningar, ledning och styrelse

### Riktlinjer

Årsstämman 2009 beslutade om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som bygger på en total ersättning, baserad på fast lön, rörlig ersättning och andra förmåner samt pension. Dessa riktlinjer föreslås oförändrade även till årsstämman 2010, se sidan 12.

Sammanlagd ersättning skall vara marknads- mässig och konkurrenskraftig på den arbets- marknad befattningshavaren verkar. Fast lön och rörlig ersättning skall vara relaterad till befatt- ningshavarens ansvar och befogenhet. För kon- cernchefen, liksom för andra ledande befatt- ningshavare, skall den rörliga ersättningen vara maximerad och relaterad till den fasta lönen. Andra ledande befattningshavare är vice vd, affärsgruppschefer och motsvarande samt cen- trala stabschefer.

Rörlig ersättning ska baseras på utfallet i för- hållande till uppsatta mål och, så långt möjligt, vara kopplad till den värdeutveckling för SCA- aktien som kommer aktieägarna till del. Rörlig ersättning skall inte vara pensionsgrundande. Program för rörlig ersättning bör utformas så att styrelsen, om exceptionella ekonomiska förhållan- den råder, har möjlighet att begränsa eller undan- låta utbetalning av rörlig ersättning om en sådan åtgärd bedöms rimlig och förenlig med bolagets ansvar gentemot aktieägare, anställda och övriga intressenter.

Pensionsförmåner ska vara antingen förmåns- eller avgiftsbestämda, eller en kombination av dessa och ge befattningshavaren rätt att erhålla pension från lägst 60 års ålder. För intjänande av pensionsförmånerna förutsätts att anställningen bestått under lång tid, för närvarande 20 år. Vid

avgång före pensionsåldern ska befattnings- havaren erhålla fribrev på pension från 60 års ålder. Frågor om ersättning till bolagsledningen ska behandlas av ersättningsutskottet och när det gäller verkställande direktören beslutas av styrelsen.

### Ersättning till vd och övriga ledande befattningshavare

Ersättning till vd och övriga ledande befattnings- havare redovisas i not 6 på sidan 73. Den rörliga ersättningen för vd, vice vd, affärsgruppschefer är maximerad till 85 procent av den fasta lönen. För en affärsgruppschef, verksam i Amerika är det maximal utfallet 95 procent medan motsvarande begränsning för övriga befattningshavare är 75 procent.

Programmet för rörlig ersättning är uppdelad i en kortsiktig och en långsiktig del.

- Kortsiktig del (Short term incentive, STI) kan för koncernchefen, vice vd och affärsgruppschefer maximalt uppgå till 50 procent av den fasta lönen. För en affärsgruppschef, verksam i Ame- rika är det maximal utfallet 60 procent medan motsvarande begränsning för övriga ledande befattningshavare är 40 procent. Målen för STI under 2009 var baserade på kassaflöde, tillväxt samt resultat på såväl koncern som på affärs- grupp-nivå samt ett icke finansiellt mål. För 2010 fördelas målen jämnare mellan kassa- flöde, rörelseresultat, försäljningstillväxt och kostnader samt mätbara icke-finansiella aktivitetsmål. Ett exempel är det affärsövergri- pande mål som satts för att driva innovation inom hygiendelen.

- Långsiktig del (Long term incentive, LTI) kan maximalt uppgå till 35 procent av den fasta lönen, förutsatt att befattningshavaren investe- rar hälften av nettoutfallet i bolagets aktier och maximalt 25 procent om sådan investering inte sker. LTI målet är baserat på värdeutvecklingen av bolagets B-aktier mätt som TSR-index, jäm- fört med ett vägt index av konkurrenters aktier enligt principen Total Shareholder Return (TSR), över den senaste treårsperioden. Jämförelseföretagen är valda för att i så hög grad som möjligt motsvara SCAs verksamhet, med 40 procent hygienföretag, 30 procent för- packningsföretag och 30 procent skogsföre- tag. Strukturen i LTI-delen fastställdes av sty- relsen 2003. Se vidare not 6 sidan 74.

### Ersättning till styrelsen

Det sammanlagda arvodet till de bolagsstäm- movalda styrelseledamöterna uppgår enligt årsstäm- mans beslut till 4 600 000 SEK. Se vidare not 6 på sidan 73.

### LTI – Jämförelseföretag, andelar

- Hygienföretag, 40%
- Förpackningsföretag, 30%
- Skogsföretag, 30%

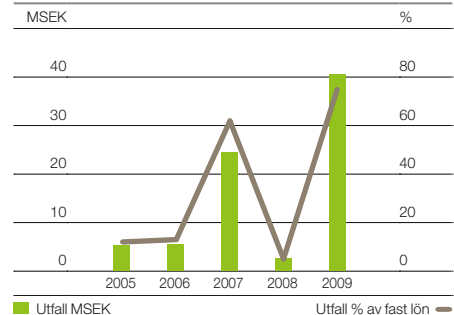


### Möjlig maximal ersättning, sammansättning

- Fast lön
- Short Term Incentive
- Long Term Incentive



### Utfall rörliga ersättningar 2005–2009



## Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

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

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

### Finansiell rapportering till styrelsen

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

### Extern finansiell rapportering

Kvaliteten i den externa finansiella rapporteringen säkerställs genom en rad skilda åtgärder och rutiner. Verkställande direktören ansvarar för all information som förekommer, till exempel pressmeddelanden med finansiellt innehåll, presentationsmaterial för möten med media, ägare och finansiella institutioner, är korrekt och av god kvalitet. Bolagets revisorer har bland annat till uppgift att

granska redovisningsfrågor som är kritiska för den finansiella rapporteringen samt redovisa sina iakttagelser för revisionsutskottet och styrelsen. Förutom årsbokslut granskar revisorn även halvårsbokslutet.

### Riskhantering

Vad gäller den finansiella rapporteringen bedöms riskerna främst ligga i att materiella fel kan uppkomma i redovisningen av bolagets finansiella ställning och resultat. För att minimera dessa risker har styrande dokument etablerats avseende redovisning, rutiner för bokslut samt uppföljning av rapporterade bokslut. Ett gemensamt system för inrapportering av bokslut har också införts. SCAs styrelse och ledning bedömer löpande rapporteringen från ett riskperspektiv. Som stöd för denna bedömning görs bland annat jämförelser av resultat- och balansräkningsposter med tidigare rapportering samt med budget och andra plansiffror. Viktiga kontrollaktiviteter av betydelse för den finansiella rapporteringen utförs med hjälp av IT-system. Se även Risk och riskhantering på sidorna 46–51.

### Kontrollaktiviteter och uppföljning

Väsentliga instruktioner och riktlinjer vad gäller den finansiella rapporteringen upprättas och uppdateras löpande av koncernens centrala controllerorganisation och finns lätt tillgängliga på koncernens intranät. Den centrala controllerorganisationen ansvarar för att instruktioner och riktlinjer efterlevs. Processägare på olika nivåer inom SCA är ansvariga för utförandet av nödvändiga kontroller avseende den finansiella rapporteringen. En viktig roll spelar affärsgruppernas controllerorganisationer vilka ansvarar för att den finansiella rapporteringen från varje enhet är korrekt, fullständig och i tid. Därutöver har varje affärsgrupp en ekonomidirektör med ansvar för respektive affärsgrupps finansiella rapportering. Ett stöd för kontrollaktiviteterna är de budgetar som varje

affärsgrupp upprättar och under året uppdaterar i form av löpande prognoser.

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

Regelbunden rapportering och granskning av ekonomiskt utfall sker i de operativa enheternas ledningsgrupper och kommuniceras till SCAs ledning genom månads- och kvartalsvisa möten. Innan rapportering sker analyseras resultaten för att identifiera och eliminera eventuella misstag i processen fram till bokslutet. Se även Internrevision på sidan 41.

### Arbetet under 2009

Aktiviteter för förbättrad IT-säkerhet i de finansiella systemen genomfördes under året. Hela SCA använder sig sedan många år av ett gemensamt inrapporteringssystem för finansiella rapporter. Under året fortsatte arbetet med övergången till funktionsindelad resultaträkning vilket förbättrade den interna kommunikationen. Allt fler enheter inom SCA införde också samma redovisningssystem. En annan utveckling är att redovisning och rapportering för flera enheter sker på samma plats, med så kallade Shared Service Centers. Rapporteringen blir därmed mer effektiv och likformig. Under året infördes nya sådana centra. En uppföljning har också gjorts av koncernens processbaserade kontroller. Uppföljningen visar att de flesta av SCAs enheter har dessa kontroller på plats och att de fungerar väl.

#### Valda av årsstämman



**Sverker Martin-Löf** (1943)  
*Tekn lic, Fil dr hc*  
Ordförande i styrelsen sedan 2002, tidigare vd i SCA AB och koncernchef. Styrelseordförande i SSAB och Skanska. Vice ordförande i Industrivärden, Ericsson och Svenskt Näringsliv. Styrelseledamot i Handelsbanken.  
Invald: 1986  
A-aktier: 3 000 B-aktier: 77 823  
Oberoende av bolaget och bolagsledningen.



**Rolf Börjesson** (1942)  
*Civ ing*  
Styrelseordförande i Ahlsell AB. Styrelseledamot i Avery Dennison och Huhtamäki Oyj.  
Invald: 2003  
B-aktier: 17 850  
Oberoende av bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.



**Sören Gyll** (1940)  
*Tekn dr hc*  
Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).  
Invald: 1997  
B-aktier: 4 407  
Oberoende av bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.



**Tom Hedelius** (1939)  
*Civ ek, Ek dr hc*  
Styrelseordförande i B&B Tools, Industrivärden, Jan Wallanders- och Tom Hedelius stiftelse samt Anders Sandrews stiftelse. Vice ordförande i Addtech och Lagercrantz Group. Styrelseledamot i LE Lundberg-företagen.  
Hedersordförande i Handelsbanken.  
Invald: 1985  
B-aktier: 5 820  
Oberoende av bolaget och bolagsledningen.



**Jan Johansson** (1954)  
*Jur kand*  
Vd i SCA AB och koncernchef. Styrelseledamot i Handelsbanken.  
Invald: 2008  
B-aktier: 50 000



**Leif Johansson** (1951)  
*Civ ing*  
Vd i AB Volvo och koncernchef. Styrelseledamot i AB Volvo, Bristol-Myers Squibb Company samt Svenskt Näringsliv. Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).  
Invald: 2006  
B-aktier: 6 040  
Oberoende av bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.



**Anders Nyström** (1954)  
*Civ ek, MBA*  
Vd i AB Industrivärden och koncernchef. Vice ordförande i Handelsbanken och Sandvik. Styrelseledamot i Ericsson, Ernströmgruppen, Industrivärden, SSAB och Volvo. Ordförande i Aktiemarknadsbolagens Förening och Föreningen för god sed på värdepappersmarknaden.  
Invald: 2001  
B-aktier: 1 200  
Oberoende av bolaget och bolagsledningen.



**Barbara Milian Thoralfsson** (1959)  
*MBA, BA*  
Styrelseledamot i Electrolux AB, Storebrand ASA, Tandberg ASA, Fleming Invest AS, Stokke AS, Norfolier AS och Telenor ASA.  
Invald: 2006  
B-aktier: 3 000  
Oberoende av bolaget, bolagsledningen och SCAs större ägare.

#### Utsedda av de anställda



**Lars Jonsson** (1956)  
Ordförande Pappers avd 167 vid SCA Graphic Sundsvall AB, Östrands massafabrik, Timrå.  
Medlem av LO.  
Utsedd: 2005



**Örjan Svensson** (1963)  
Huvudskyddsombud vid SCA Hygiene Products AB, Edet Bruk, Lilla Edet.  
Medlem av LO.  
Utsedd: 2005



**Thomas Wiklund** (1955)  
Skiftgående produktionsledare tillika ordförande för Ledarna på Munksunds pappersbruk.  
Medlem av PTK  
Utsedd: 2009

#### Suppleanter

**Harriet Sjöberg** (1946)  
Unionen-ordförande SCA Hygiene Products AB, Göteborg.  
Medlem av PTK.  
Utsedd: 2001  
B-aktier: 1 815

**Bert-Ivar Pettersson** (1955)  
Arbetsledare vid SCA Graphic Sundsvall AB, Ortvikens pappersbruk, Sundsvall.  
Medlem av PTK.  
Utsedd: 2005

**Anders Engqvist** (1958)  
Maskinoperatör vid SCA Packaging Sweden AB, Värnamo.  
Medlem av LO.  
Utsedd: 2005

#### Hedersordförande

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

#### Revisorer

**PricewaterhouseCoopers AB**  
Huvudansvarig: Anders Lundin,  
Auktoriserad revisor.

#### Styrelsens sekreterare

**Anders Nyberg** (1951)  
*Jur kand*  
Chef koncernstab Corporate Legal Affairs, chefsjurist.  
B-aktier: 30 396

*Uppgifterna, som omfattar eget och närståendes innehav av aktier, avser situationen den 31 december 2009.*



**Jan Johansson** (1954)  
Vd och koncernchef  
*Jur kand*  
Anställd sedan 2007  
B-aktier: 50 000



**Lennart Persson** (1947)  
CFO och vice vd  
Chef koncernstab Finance  
*Företagsekonom*  
Anställd sedan 1987  
B-aktier: 35 265



**Kenneth Eriksson** (1944)  
COO (Chief Operating Officer)  
*Mekanisk ingenjör*  
Anställd sedan 1979  
B-aktier: 17 373



**Robert Sjöström** (1964)  
Chef SCA Global Hygiene Category  
*Civ ek, MBA*  
Anställd sedan 2009  
B-aktier: 2 000



**Thomas Wulkan** (1961)  
Chef SCA Personal Care Europe  
*Företagsekonom*  
Anställd sedan 2000



**Mats Berencrutz** (1954)  
Chef SCA Tissue Europe  
*Civ ing*  
Anställd sedan 1981  
B-aktier: 417



**Michael Cronin** (1958)  
Chef SCA Packaging Europe  
*Marknadsföringsexamen*  
Anställd sedan mars 2010



**Ulf Larsson** (1962)  
Chef SCA Forest Products  
*Jägmästare*  
Anställd sedan 1992  
A-aktier: 276  
B-aktier: 1 646



**Sune Lundin** (1951)  
Chef SCA Americas  
*Civ ing*  
Anställd sedan 2008



**Christoph Michalski** (1966)  
Chef SCA Asia Pacific  
*Civ ek*  
Anställd sedan 2007  
B-aktier: 1 700



**Gordana Landén** (1964)  
Chef koncernstab Corporate Human Resources  
*Fil kand*  
Anställd sedan 2008



**Anders Nyberg** (1951)  
Chef koncernstab Corporate Legal Affairs,  
chefsjurist  
*Jur kand*  
Anställd sedan 1988  
B-aktier: 30 396



**Ulf Söderström** (1964)  
Chef koncernstab Business Development  
and Strategy  
*Företagsekonom, MBA*  
Anställd sedan 2009  
B-aktier: 24

Chef koncernstab Corporate Communications är vakant.

*Uppgifterna, som omfattar eget och närståendes innehav av aktier, avser situationen den 31 december 2009.*