

# Bolagsstyrning

**Bolagsstyrning syftar till att säkerställa SCAs åtaganden mot alla sina intressenter, det vill säga aktieägare, kunder, leverantörer, kreditgivare, samhälle och medarbetare. Bolagsstyrningen ska också stödja bolagets långsiktiga strategi, marknadsnärvaro och konkurrenskraft. Bolagsstyrningen ska vara tillförlitlig, tydlig, enkel och affärsinriktad. Denna bolagsstyrningsrapport ingår i förvaltningsberättelsen för SCAs årsredovisning 2019 enligt 6 kapitlet 6 § årsredovisningslagen (1995:1554). Rapporten har granskats av bolagets revisor.**

## **Bolagsstyrning, inklusive ersättningar, sidorna 69–79**

På dessa sidor beskrivs regelverk och koncernens bolagsstyrning, inklusive beskrivning av den operativa organisationen. Här redogörs också för styrelsens ansvar och dess arbete under året. Vidare redovisas här ersättningar och ersättningsfrågor samt SCAs internkontroll. SCA tillämpar, utan avvikelser, Svensk kod för bolagsstyrning med beaktande av de ändringar som gjordes i koden den 1 januari 2020 ([www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)).

## **Risker och riskhantering, sidorna 64–68**

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 styrande dokument och åtgärder som koncernen arbetar efter för att hantera dessa.

## **Hållbarhet, sidorna 46–55 samt 133–155**

SCAs hållbarhetsarbete är en integrerad del av bolagets affärsmodell och verksamhet. Hållbarhetsarbetet hjälper bolaget att reducera risker och kostnader, stärka konkurrenskraften samt att attrahera talanger och investerare. VD har det övergripande ansvaret för att styra SCAs verksamhet inom hållbarhetsområdet. SCA har en koncernfunktion med ansvar för hållbarhet, som leds av SCAs hållbarhetsdirektör. Arbetet samordnas av koncernens Hållbarhetsråd och ett antal tvärfunktionella nätverk.

## **Så här styrs SCA**

### **Bolagsstämma/Årsstämma**

SCAs högsta beslutande organ är bolagsstämman, där samtliga aktieägare har rätt att delta, få ärenden behandlade samt rösta för samtliga sina aktier. SCA har enligt sin bolagsordning två noterade aktieslag: A-aktier och B-aktier. Varje A-aktie representerar 10 röster och varje B-aktie en röst. Årsstämman är benämningen på den årliga ordinarie bolagsstämman där årsredovisningen ska framläggas. Vid bolagets årsstämma väljs bland annat bolagets styrelse och styrelsens ordförande. Årsstämman väljer också bolagets revisor.

### **Valberedning**

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

### **Styrelse**

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

Årsstämman 2019 beslutade att styrelsen ska bestå av tio årsstämموvalda ledamöter utan suppleanter. Därutöver ingår i styrelsen tre arbetstagarrepresentanter med tre suppleanter.

SCAs bolagsordning innehåller inga bestämmelser om tillsättande eller entledigande av styrelseledamöter eller om ändring av bolagsordningen.

### **Styrelsens ordförande**

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

### **Revisionsutskott**

Bolagets styrelse har inom sig inrättat ett revisionsutskott. Revisionsutskottet övervakar den finansiella rapporteringen, effektiviteten i bolagets interna kontroll, interntrevision och riskhantering samt lämnar rekommendationer och förslag för att säkerställa rapporteringens tillförlitlighet. Utskottet håller sig informerat om revisionen, granskar och övervakar revisorns opartiskhet och självständighet samt lämnar rekommendation till valberedningen som underlag för val av revisor och bestäm-

mande av arvode, liksom information till styrelsen om resultatet av revisionen med mera, för att uppfylla samtliga krav i EUs revisionsförordning. Revisionsutskottet beslutar om riktlinjer för upphandling av andra tjänster än revisorstjänster från bolagets revisor. Slutligen utvärderar revisionsutskottet revisorsinsatsen och informerar valberedningen om resultatet av utvärderingen.

### Ersättningsutskott

Bolagets styrelse har även inom sig inrättat ett ersättningsutskott. Ersättningsutskottet bereder styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för VD samt har beslutanderätt i dessa frågor för bolagets övriga 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 medarbetarnas ansvar att se till att den interna styrningen och kontrollen är god inom den verksamhet eller process man är ansvarig för. Internrevision är en separat funktion med uppdrag att utvärdera och förbättra effektiviteten i SCAs interna styrning och kontroll samt riskhantering. Internrevision rapporterar till revisionsutskottet och styrelsen när det gäller internrevisionsfrågor. Funktionen utvärderar bland annat SCAs interna processer för: försäljning, inköp, bokslut och finansiell rapportering, anläggningstillgångar, kompensationer och förmåner, personalrelaterade frågor, informationssäkerhet och IT-system, olika typer av projekt samt efterlevnad av SCAs policyer inklusive uppföljning av Uppförandekoden och övergripande instruktioner.

### Verkställande direktör (VD) och koncernledning

SCAs VD och koncernchef ansvarar för och sköter den löpande förvaltningen av koncernen efter styrelsens riktlinjer och anvisningar. Till sitt stöd har VD en koncernledning vars arbete VD leder. Koncernledningen består av VD, ekonomi- och finansdirektör, cheferna för affärsområdena Skog, Papper, Massa, Trä och Förnybar energi samt chefen för den stödjande enheten Inköp och logistik. Vidare ingår i koncernledningen cheferna för koncernfunktionerna Human Resources, Juridik, Kommunikation och Strategisk utveckling. I styrelsens arbetsordning och i styrelsens instruktion för VD klargörs bland annat arbetsfördel-

Läs mer om SCAs bolagsstyrning på [www.sca.com](http://www.sca.com). Där finns bland annat:

- SCAs bolagsordning
- Länk till Svensk kod för bolagsstyrning
- Information från tidigare års bolagsstämmor från och med år 2015 (kallelser, protokoll, VDs anföranden) och pressmeddelanden från 2012
- Information från valberedningen från och med år 2006 (sammansättning, förslag och arbete)
- Information inför årsstämman 2020 (kallelse, valberedningens förslag inklusive revisionsutskottets rekommendation, styrelsens förslag till principer för ersättning till ledande befattningshavare, information om anmälningsrutiner för deltagande i stämman med mera)
- Tidigare års bolagsstyrningsrapporter från och med år 2007

ningen mellan styrelsen och VD. VD tar i samråd med ordföranden fram dokumentation och underlag för styrelsens arbete.

SCA följer principen om tydlig decentralisering av ansvar och befogenheter. Affärsområdena har fullt ansvar att utveckla sina respektive verksamheter genom fastställda mål och strategier, en process som också är centralt koordinerad. Varje affärsområde ansvarar för sitt operativa resultat, kapital och kassaflöde. Affärs- och resultatläge följs upp månadsvis med hela koncernledningen. Så kallade Business Review-möten sker varje kvartal där ledningen för varje affärsenhet personligen möter VD och CFO med flera. Dessa möten kompletterar den dagliga uppföljningen av verksamheten.

### Externa revisorer

Bolagets revisor, vald vid årsstämman, granskar SCAs redovisning, koncernens årsredovisning innefattande hållbarhetsredovisning, styrelsens och VDs förvaltning, årsredovisningarna för dotterbolag samt avger revisionsberättelse.

Interna regelverk är bland annat

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- VD-instruktion
- Uppförandekod
- Övriga policydokument beslutade av styrelsen samt instruktioner beslutade av VD

Externa regelverk är bland annat

- Svensk aktiebolagslag
- IFRS
- Nasdaq Stockholms regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning
- Tillämpliga EU-förordningar

EFTERLEVAND AV REGELVERK PÅ AKTIEMARKNADEN

Varken Finansinspektionen, börsens disciplinnämnd eller någon annan myndighet eller självreglerande organ har under 2019 utfärdat sanktioner mot SCA för överträdelse av de regler som gäller på aktiemarknaden.

Revisionen sker i enlighet med Aktiebolagslagen, Årsredovisningslagen, International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige, vilket även inkluderar granskning av att Aktiebolagslagen och Årsredovisningslagen efterlevts.

## Arbete under året

### Årsstämma

Årsstämma hölls onsdagen den 20 mars 2019 i Sundsvall. Vid stämman var 584 aktieägare företrädde, antingen personligen eller genom ombud, och dessa representerade cirka 64,8 procent av rösterna i bolaget. Till stämmans ordförande valdes advokaten Eva Hägg.

Stämman beslutade att utdelningen för räkenskapsåret 2018 skulle uppgå till 1,75 SEK per aktie. Vid årsstämman beslutades om omval av styrelseledamöterna Pär Boman, Charlotte Bengtsson, Lennart Evrell, Annemarie Gardshol, Ulf Larsson, Martin Lindqvist, Lotta Lyrå, Bert Nordberg, Anders Sundström och Barbara Milian Thoralfsson. Pär Boman omvaldes som ordförande. Ernst & Young omvaldes som revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2020. Vidare fastställdes riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till VD och andra ledande befattningshavare, se not C3.

Fullständigt protokoll och information om årsstämman 2019, med bland annat VDs anförande, finns på [www.sca.com](http://www.sca.com).

### Valberedning

Årsstämman 2017 beslutade om följande ordning, att gälla tills vidare, för tillsättning av valberedning. Valberedningen ska utgöras av representanter för de fyra röstmässigt största ägarregistrerade aktieägarna i den av bolaget förda aktieboken per sista bankdagen i augusti, samt styrelsens ordförande. Styrelsens ordförande ska sammankalla valberedningen till dess första sammanträde. Till ordförande i valberedningen ska utses den ledamot som företräder den röstmässigt störste aktieägaren. Om det på grund av därefter inträffade ägarförändringar befinnes angeläget, äger valberedningen, kalla in ytterligare en eller två ledamöter bland de aktieägare som röstmässigt står näst i tur, så att det sammanlagda antalet ledamöter uppgår till högst sju. För det fall ledamot lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört och valberedningen finner det önskvärt att ersättare utses, ska sådan ersättare hämtas från samme aktieägare eller, om denne inte längre tillhör de röstmässigt största aktieägarna, från aktieägare som röstmässigt står näst i tur. Ändring i valberedningens sammansättning ska omedelbart offentliggöras. Sammansättningen av valberedningen ska offentliggöras senast sex månader före årsstämman. Ersättning till ledamöterna i valberedningen ska ej utgå. Eventuella omkostnader för valberedningens arbete ska bäras av bolaget. Valberedningens mandattid löper intill dess sammansättning av nästkommande valberedning offentliggjorts. Valberedningen ska lämna förslag till stämмоordförande, styrelse, styrelseordförande, styrelsearvode för ordföranden och envar av övriga ledamöter inklusive ersättning för utskottsarbete, samt förslag till revisor och revisorsarvode.

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

Vidare har valberedningen inför sitt förslag till revisorsval och arvode beaktat rekommendationen från revisionsutskottet.

### Valberedningens sammansättning inför årsstämma 2020

Valberedningen inför årsstämman 2020 har följande sammansättning:

- Karl Åberg, AB Industrivärden, valberedningens ordförande
- Petter Johnsen, Norges Bank Investment Management
- Anders Oscarsson, AMF Försäkring och fonder
- Mikael Hallåker, Handelsbankens pensionsstiftelse med flera
- Pär Boman, styrelseordförande SCA

Aktieägarna har haft möjlighet att vända sig till valberedningen med förslag. Valberedningens förslag inför årsstämman 2020 framgår av kallelsen till årsstämman på SCAs hemsida [www.sca.com](http://www.sca.com). Årsstämman 2020 kommer att hållas den 31 mars.

Valberedningen har sammanträtt vid tre tillfällen till och med den 31 januari 2020. Styrelsens ordförande har redovisat den styrelseutvärdering som genomförts samt informerat valberedningen om styrelse- och utskottsarbetet under året.

### Mångfaldspolicy

Vid framtagande av förslag till styrelse inför årsstämman 2019 har valberedningen tillämpat punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning som mångfaldspolicy. Målet med policyn är att styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållandena i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämмоvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att en jämn könsfördelning ska eftersträvas. Årsstämman 2019 beslutade i enlighet med valberedningens förslag, vilket innebar att tio ledamöter valdes, varav fyra kvinnor och sex män. Vid framtagande av förslag till styrelse inför årsstämman 2020 har valberedningen arbetat med och tillämpat mångfaldspolicyn på motsvarande sätt, vilket resulterat i det förslag till styrelse som framgår av kallelsen till årsstämman.

Valberedningens förslag innebär att tio styrelseledamöter ska utses, varav fyra kvinnor och sex män.

## Styrelse

SCAs styrelse består av tio ledamöter valda av årsstämman den 20 mars 2019. Till detta kommer tre arbetstagarrepresentanter och tre suppleanter för dessa.

Styrelsen för SCA består av de bolagsstämmovalda ledamöterna Pär Boman (ordförande), Charlotte Bengtsson, Lennart Evrell, Annemarie Gardshol, Ulf Larsson, (VD och koncernchef), Martin Lindqvist, Lotta Lyrå, Bert Nordberg, Anders Sundström och Barbara Milian Thoralfsson.

Styrelseledamöternas oberoende framgår av tabellen på sidan 73. SCA uppfyller kraven i Svensk kod för bolagsstyrning innebärande att högst en bolagsstämmovald ledamot får arbeta i bolagets ledning, att en majoritet av de stämmovalda ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Samtliga bolagsstämmovalda ledamöter har erfarenhet av de krav som ställs på ett börsnoterat bolag.

Följande tre arbetstagarrepresentanter i styrelsen har för tiden intill slutet av årsstämman 2020 utsetts Roger Boström, Johanna Viklund Lindén och Hans Wentjärn samt deras suppleanter Per Andersson, Maria Jonsson och Stefan Lundkvist. Ytterligare information om styrelseledamöterna finns på sidorna 76–77.

## Styrelsens arbete

Under 2019 har styrelsen sammanträtt 16 gånger. Styrelsen har en fastlagd arbetsordning. Arbetsordningen beskriver utförligt vilka ordinarie dagordningspunkter som ska förekomma vid årets olika styrelsesammanträden. Återkommande punkter är bland annat ekonomi, marknadsläge, investeringar och fastställande av finansiella rapporter. Styrelsen fastställer och utvärderar även bolagets övergripande mål och strategi samt beslutar om viktigare interna regler. Ytterligare en uppgift är att löpande följa upp den interna kontrollen av att bolaget och dess anställda följer interna och externa regler, och att bolaget har väl fungerande rutiner för informationsgivning till marknaden. Löpande under året behandlas också rapporter från revisions- och ersättningsutskott samt rapporter avseende internkontroll och finansverksamhet. Bolagets revisor redogör återkommande för revisionsarbetet och dessa frågor diskuteras i styrelsen.

Under 2019 har styrelsens arbete, förutom sedvanligt styrelsearbete, omfattat bland annat strategifrågor och utbildning med verksamhetsbesök för styrelseledamöterna i SCAs affärsområden.

## Utvärdering av styrelsens arbete

Styrelsens arbete, liksom dess VD, utvärderas årligen genom en systematisk och strukturerad process. Syftet är att få fram ett bra underlag för styrelsens eget utvecklingsarbete samt att ge valberedningen ett underlag för nomineringsarbetet. Under 2019 skedde utvärderingen genom en anonymiserad frågenkät samt intervjuer och diskussioner i grupp och individuellt mellan styrelseordförande och ledamöterna. Bland annat täcker utvärderingen styrelsens arbetsformer, effektivitet, kompetens och årets arbete. En återkoppling till styrelsen har gjorts efter att resultaten sammanställts. Valberedningen har också informerats om hela resultatet av utvärderingen.

## Revisionsutskott

Revisionsutskottet består av Barbara Milian Thoralfsson, ordförande, Pär Boman och Martin Lindqvist. Revisionsutskottet har under 2019 haft 7 sammanträden. I sitt arbete med att övervaka den finansiella rapporteringen har utskottet behandlat aktuella redovisningsfrågor, internrevisorernas granskningar, revisionsarbetet samt översyn av internkontrollrutiner och värdering av koncernens skogstillgång. Revisionsutskottet har även tagit fram en rekommendation till valberedningen som underlag för dess förslag till årsstämman avseende revisorsval och arvode.

## Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet består av Pär Boman, ordförande, Bert Nordberg och Lennart Evrell. Ersättningsutskottet har under 2019 haft 6 sammanträden. Arbetet under 2019 har främst rört förslag till nya riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstruktur och ersättningsnivåer i koncernen.

## Internrevision

Grunden för arbetet med internrevision är en riskbaserad årsplan. Planen tas fram genom en riskanalys, som baseras på underlag från verksamheten, ledningen och styrelsen. Årsplanen godkänns av revisionsutskottet. Under 2019 genomfördes 14 interna revisionsuppdrag. Iakttagelser från revisionerna rapporteras till revisionsutskottet.

Arbetet innefattade under 2019 bland annat uppföljning av organisationens arbete avseende effektiviteten i interna kontroller och uppföljning av regelefterlevnad, som i huvudsak omfattade SCAs styrande dokument inklusive Uppförandekoden.

### Externa revisorer

Vid årsstämman 2019 utsågs, för en mandatperiod om ett år, revisionsföretaget Ernst & Young AB som revisor. Revisionsföretaget har anmält att auktoriserade revisorn Hamish Mabon är huvudansvarig för revisionen. Hamish Mabon är därutöver revisor i Skanska AB, Essity AB, Husqvarna AB och SEB. Revisorn äger inte några aktier i bolaget.

Styrelsen har under 2019, i enlighet med sin arbetsordning, sammanträtt med revisorn vid 6 ordinarie styrelsesammanträden under året. Revisorn deltar därutöver i varje sammanträde i revisionsutskottet. Vid dessa sammanträden har revisorn bland annat presenterat och mottagit synpunkter på den planerade revisionens inriktning och omfattning, och muntligen avlämnat

revisions- och granskningsrapporter. Vidare lämnade revisorn vid styrelsens tredje ordinarie höstsammanträde en preliminär rapport rörande årets revision. I arbetsordningen anges ett antal obligatoriska frågor som då ska redovisas. Därbland kan nämnas frågor av vikt som föranlett påpekande eller diskussion under revisionen, affärsupplägg och transaktioner där delade meningar kan tänkas förekomma beträffande valet av redovisningsteknik. Revisorn ska även lämna en redovisning av konsultuppdrag som lämnats till 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.

### Styrelse och utskott

Namn	Invald	Beroende	Styrelsen	Närvaro	Revisions- utskottet	Närvaro	Ersätt- nings- utskottet	Närvaro
Pär Boman	2010	●	Ordförande	16	Ledamot	7	Ordförande	6
Charlotte Bengtsson	2017	●	Ledamot	16				
Lennart Evrell	2017		Ledamot	16			Ledamot	6
Annemarie Gardshol	2015		Ledamot	16				
Ulf Larsson	2017	●	Ledamot	16				
Martin Lindqvist	2017		Ledamot	16	Ledamot	7		
Lotta Lyrå	2017		Ledamot	16				
Bert Nordberg	2012		Ledamot	16			Ledamot	6
Anders Sundström	2018		Ledamot	16				
Barbara Milian Thoralfsson	2006		Ledamot	16	Ordförande	7		

- Beroende i förhållande till bolagets större aktieägare – Industrivärden
- VD i SCA – Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen
- Beroende i förhållande till bolaget och bolagsledningen – VD i Skogforsk

### De största ägarna

Per den 31 december 2019 var AB Industrivärden bolagets största ägare, med ett innehav om totalt 33 785 290 A-aktier och 34 575 273 B-aktier, motsvarande 9,7 procent av det totala antalet aktier och 29 procent av det totala antalet röster i bolaget. Det finns ingen annan ägare i bolaget som direkt eller indirekt innehar aktier vars röstetal representerar en tiondel eller mer av röstetalet för samtliga aktier i bolaget.

	Antal sammanträden 2019
Styrelsen	16
Revisionsutskottet	7
Ersättningsutskottet	6

## Ersättningar, ledning och styrelse

### Riktlinjer

Årsstämman 2019 beslutade om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Den totala ersättningen består av fast lön, rörlig ersättning, andra förmåner samt pension, se not C3.

### Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare

Ersättning till VD och övriga ledande befattningshavare redovisas i not C3.

### Rörlig ersättning och strategiska mål

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

### Ersättning till styrelsen

Det sammanlagda arvodet till de stämموvalda styrelseledamöterna framgår av not C4.

## Internkontroll och finansiell rapportering

Styrelsens ansvar för intern styrning och kontroll regleras i Aktiebolagslagen, Årsredovisningslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning. I Årsredovisningslagen uttrycks krav på att bolaget årligen ska beskriva bolagets system för internkontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen. Styrelsen har det övergripande ansvaret för den finansiella rapporteringen. 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 särskilt uppmanat bolagets revisor att i detalj granska hur väl reglerna för internkontroll, såväl övergripande som detaljerade, efterlevs i bolaget.

### Finansiell rapportering till styrelsen

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

### Extern finansiell rapportering

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

### Riskhantering

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

### Kontrollaktiviteter och uppföljning

Väsentliga instruktioner och riktlinjer vad gäller den finansiella rapporteringen upprättas och uppdateras löpande av koncernfunktion Ekonomi och Finans och finns tillgängliga på koncernens intranät. Koncernfunktion Ekonomi och Finans ansvarar för att instruktioner och riktlinjer efterlevs genom bland annat bolagets internkontrollfunktion. Processägare på olika nivåer inom SCA är ansvariga för utförandet av nödvändiga kontroller avseende den finansiella rapporteringen. En viktig roll spelar affärsområdenas och den stödjande enhetens ekonomi- och controllerorganisationer vilka ansvarar för att den finansiella rapporteringen från varje enhet är korrekt, fullständig och i tid. Ett stöd för kontrollaktiviteterna är de budgetar som varje enhet upprättar och under året uppdaterar i form av löpande prognoser.

SCA har ett standardiserat system av kontroller avseende processer av betydelse för bland annat 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 och uppdateras genom självvärdering, kompletterat med uppföljning genom internkontrollfunktionen. SCA har i vissa fall även anlitat hjälp för att utvärdera dessa kontroller från internrevisionen och externa parter.

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.

Styrelsen följer upp att den interna kontrollen och rapporteringen till styrelsen fungerar genom löpande avrapportering från VD och CFO samt genom återrapportering från internrevision inom ramen för den årligen fastställda revisionsplanen. Internrevisionen rapporterar dessutom löpande sina iakttagelser i detta avseende till revisionsutskottet. Bland internrevisionens uppgifter ingår att följa upp efterlevnaden av bolagets policier. Resultatet av denna uppföljning rapporteras till styrelsen genom revisionsutskottet.

### Internkontroll av övriga processer

Grunden till internkontrollen ligger i identifieringen av risker och riskbedömning. Årligen görs en genomgång av identifierade risker med tillägg för eventuellt nya identifierade risker. Samtidigt görs en värdering av riskernas potentiella påverkan på resultat och varumärke, samt sannolikheten att risken ska inträffa.

Risker som hotar verksamhetens mål kopplas till bolagets processer. För respektive process och identifierade risker, definieras de kontrollaktiviteter som måste vara etablerade för att hantera riskerna samt en beskrivning av hur kontrollaktiviteternas effektivitet följs upp genom självvärderingar.

Kontrollaktiviteter som möter de identifierade riskerna är dokumenterade och respektive kontrollers effektivitet utvärderas årligen genom självvärderingar. Koncernens internkontrollfunktion sammanställer resultatet från självvärderingarna och återrapporterar till ledning och styrelse.

### Arbetet under 2019

Under 2019 har SCA fortsatt att utveckla ramverket för internkontroll. Omfattningen av självvärdering av kontrollrutiner har utökats för att inkludera fler processer och enheter. Resultatet av självvärderingen har rapporterats till styrelsen.

## Styrelse och revisorer



**Pär Boman (1961)**  
*Ingenjör, ekonomexamen, Ek dr hc*

Ordförande i styrelsen sedan 2015. Styrelseordförande i Svenska Handelsbanken AB och Essity AB, vice styrelseordförande i AB Industrivärden och styrelseledamot i Skanska AB. Tidigare verkställande direktör i Handelsbanken under perioden 2006–2015.

Invald: 2010  
B-aktier: 10 000

Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

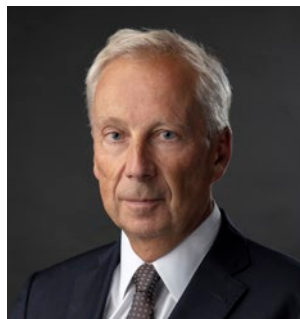


**Charlotte Bengtsson (1971)**  
*Civilingenjör väg- och vattenbyggnad, tekn. doktor i stål- och träbyggnadsteknik*

Verkställande direktör för forskningsinstitutet Skogforsk. Styrelseledamot i Södras forskningsstiftelse, Norrskogs forskningsstiftelse, Nils och Dorthi Troedssons forskningsstiftelse.

Invald: 2017  
B-aktier: 2 360

Oberoende i förhållande till SCAs större ägare.



**Lennart Evrell (1954)**  
*Civilingenjör och ekonom*

Styrelseledamot i Epiroc, ICA, Svenskt Näringsliv och Industriarbetsgivarna. Tidigare verkställande direktör i Boliden, Sapa och Munters.

Invald: 2017  
B-aktier: 4 000

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



**Annemarie Gardshol (1967)**  
*Civilingenjör*

Verkställande direktör och koncernchef i PostNord Group AB, verkställande direktör i PostNord Sverige AB. Styrelseledamot i Essity AB. Tidigare verkställande direktör i PostNord Stålfors Group AB och olika chefsbefattningar inom PostNord och Gambro AB samt management konsult på McKinsey & Company.

Invald: 2015  
B-aktier: 6 200

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



**Ulf Larsson (1962)**  
*Jägmästare*

Verkställande direktör och koncernchef i SCA. Styrelseledamot i Skogsindustrierna, Handelsbanken Region Umeå, CEPI, ledamot i Insynsrådet Västernorrlands län och styrelsesuppleant Industriarbetsgivarna. Tidigare verställande direktör för SCA Forest Products AB 2008–2016 samt andra ledande befattningar bl a inom SCA Skog, SCA Timber och Domänverket.

Invald: 2017  
Anställd sedan 1992  
A-aktier: 1 000, B-aktier: 100 000

Oberoende i förhållande till SCAs större ägare.



**Martin Lindqvist (1962)**  
*Ingenjör och civilekonom*

Verkställande direktör och koncernchef för SSAB. Styrelseordförande i Jernkontoret och i Stål och Metall. Vice ordförande i Industriarbetsgivarna och styrelseledamot i Svenskt Näringsliv. Tidigare ledande befattningar inom bl a SSAB och NCC.

Invald: 2017

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



**Lotta Lyrå (1975)**  
*Civilekonom*

Verkställande direktör och koncernchef för Clas Ohlson AB. Tidigare ledande roller inom Ikea-gruppen, bl a som strategichef, men även som utvecklingsansvarig 2009–2017. Erfarenhet från skogsindustri såsom utvecklingsansvarig på Södra Timber och sågverkschef för Södras sågverk i Mönsterås. Tidigare anställd på McKinsey & Company.

Invald: 2017

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



**Bert Nordberg (1956)**  
*Ingenjör*

Styrelseordförande i Vestas Wind Systems A/S och TDC Group A/S. Styrelseledamot i Essity AB och Saab AB. Tidigare olika chefsbefattningar inom Ericsson-koncernen och Digital Equipment Corp., Verkställande direktör i Sony Mobile Communications AB och styrelseledamot i BlackBerry Ltd, Skistar AB, AB Electrolux och Axis AB.

Invald: 2012  
B-aktier: 16 800

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





**Anders Sundström (1952)**  
*Fil. kand.*

Styrelseordförande i Kaunis Holding, NMI Group, Hedlunda Industri AB och Ekhaga AB. Tidigare bl a styrelseordförande i Swedbank och KF. Mångårig operativ erfarenhet inom såväl industrin som den finansiella sektorn, bl a som verställande direktör för Folksam. Flera ministerposter och andra politiska uppdrag.

Invald: 2018  
B-aktier: 6 000

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



**Barbara Milian Thoralfsson (1959)**  
*MBA, BA*

Styrelseledamot i Essity AB, Hilti AG och G4S Plc. Branschrådgivare till EQT. Verkställande direktör i NetCom ASA 2001–2005 och i Midelfart & Co AS 1995–2000. Tidigare styrelseledamot i AB Electrolux, Telenor ASA, Cable & Wireless Plc, Orkla ASA och Tandberg ASA.

Invald: 2006

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

#### Arbetstagarrepresentanter



**Roger Boström (1971)**  
*Ordförande Pappers avd 167 vid SCA Graphic Sundsvall AB, Östrands massafabrik*  
Medlem av LO.

Utsedd: 2013  
B-aktier: 55



**Hans Wentjärv (1963)**  
*Ordförande GS-facket, Rundviks sågverk, SCA Timber*  
Medlem av LO.

Utsedd: 2017  
B-aktier: 420



**Johanna Viklund Lindén (1973)**  
*Ordförande Unionen vid SCA Graphic Sundsvall AB / SCA Sourcing & Logistics*  
Medlem av PTK.

Utsedd: 2017

#### Arbetstagarrepresentanter, suppleanter

**Per Andersson (1955)**  
*Pappers avd 29, SCA Obbola AB*  
Medlem av LO. Utsedd 2013.

**Maria Jonsson (1966)**  
*Ordförande Unionen, SCA Staber*  
Medlem av PTK. Utsedd 2017.

**Stefan Lundkvist (1977)**  
*Ordförande Pappers avd 158, SCA Munksund AB*  
Medlem av LO. Utsedd 2017.

#### Hedersordförande

**Bo Rydin**  
*Civilekonom, ek dr hc, tekn dr hc*

#### Revisorer

**Ernst & Young AB**  
*Huvudansvarig: Hamish Mabon, auktoriserad revisor*

#### Styrelsens sekreterare

**Jan Svedjebrant (1955)**  
*Jur kand*  
Chef koncernstab Juridik, chefsjurist.

Anställd sedan 2001.  
B-aktier: 11 030

Uppgifterna, som omfattar eget och närståendes innehav av aktier, avser situationen den 31 december 2019.

## Koncernledning



Från vänster: Jerry Larsson (affärsområdeschef Trä), Magnus Svensson (direktör Inköp & Logistik), Ole Terland (direktör Strategisk utveckling), Björn Lyngfelt (kommunikationsdirektör), Kristina Enander (affärsområdeschef Massa), Jonas Mårtensson (affärsområdeschef Skog), Ulf Larsson (VD och koncernchef), Mats Nordlander (affärsområdeschef Papper), Toby Lawton (ekonomi- och finansdirektör), Stina Danielsson (HR-direktör), Jan Svedjebrant (chefsjurist), Mikael Källgren (affärsområdeschef Förnybar energi).



Den 1 januari 2020 tillträdde Katarina Nilsson som chefsjurist och medlem av koncernledningen. Hon efterträder Jan Svedjebrant, som kommer att gå i pension.

**Katarina Nilsson**  
Chefsjurist  
*Jur kand*  
Anställd sedan 2019

**Ulf Larsson**

VD och koncernchef  
*Jägmästare*  
 Anställd sedan 1992  
 A-aktier: 1 000  
 B-aktier: 100 000

**Stina Danielsson**

HR-direktör  
*Fil kand*  
 Anställd sedan 2005  
 B-aktier: 4 256

**Kristina Enander**

Affärsområdeschef Massa  
*Civilingenjör kemiteknik med fysik*  
 Anställd sedan 1993  
 B-aktier: 9 389

**Mikael Källgren**

Affärsområdeschef Förnybar energi  
*Energiingenjör*  
 Anställd sedan 2015  
 B-aktier: 2 485

**Jerry Larsson**

Affärsområdeschef Trä  
*Civilingenjör, MBA*  
 Anställd sedan 2003  
 B-aktier: 5 225

**Toby Lawton**

Ekonomi- och finansdirektör, CFO  
*MA*  
 Anställd sedan 2017  
 B-aktier: 7 782

**Björn Lyngfelt**

Kommunikationsdirektör  
*Jägmästare*  
 Anställd sedan 1986  
 B-aktier: 11 000

**Jonas Mårtensson**

Affärsområdeschef Skog  
*Civilingenjör*  
 Anställd sedan 2005  
 B-aktier: 25 242

**Mats Nordlander**

Affärsområdeschef Papper  
*Maskiningenjör*  
 Anställd sedan 2015  
 B-aktier: 10 875

**Jan Svedjebrant**

Chefsjurist  
*Jur kand*  
 Anställd sedan 2001  
 B-aktier: 11 030

**Magnus Svensson**

Direktör Inköp & logistik  
*Civilingenjör*  
 Anställd sedan 1993  
 B-aktier: 62 680

**Ole Terland**

Direktör Strategisk utveckling  
*Teknologie licentiat*  
 Anställd sedan 2016  
 B-aktier: 44 000