



”God bolagsstyrning ger stöd i turbulenta tider,”

Under 2009 blåste det hårda vindar i de flesta företag. Finansiell kris och besvärliga marknadsförutsättningar har inneburit stora påfrestningar på många verksamheter. Då ställs också allt högre krav på styrning och ansvar. För styrelser blir det än viktigare att vara nära verksamheten och kunna fatta snabba beslut. En god bolagsstyrning är extra värdefull i turbulenta tider. Varje beslut – eller icke-beslut – påverkar.

I styrelsens arbete under året har det varit extra viktigt att kunna bibehålla blicken på vår långsiktiga målbild samtidigt som agendan i större utsträckning än vanligt har handlat om kortsiktigare frågor drivna av den dramatiska nedgången i marknaden.

Under det första halvåret 2009 genomfördes en nyemission för att stärka Trelleborgs finansiella ställning och skapa förutsättningar för att förbättra koncernens marknadspositioner. I samband med detta blev förstas frågorna många, och vi fick återigen bekräftat hur betydelsefullt det är att ha en öppen och transparent kommunikation så att våra intressenter kan förstå och följa bolagets utveckling.

Det känns bra att kunna konstatera att koncernen har tagit tillvara och dragit fördel av de beslut som fattats under året, att Trelleborg idag står starkare och att bolaget har förbättrat sina marknadspositioner och ökat sin effektivitet.

Under året har också arbetet inom Enterprise Risk Management och Corporate

Responsibility utvecklats vidare. Inom riskhantering arbetar vi vidare med effektiv hantering och prioritering av jumborisker. Ambitionen är att riskhantering såväl som företagsansvar ska vara en integrerad del i den dagliga verksamheten, och systematiskt styras och följas upp inom ramen för bolagsstyrningsprocesserna.

I årets redovisning vill vi ytterligare tydliggöra att vi ser riskhantering, bolagsstyrning och företagsansvar som nära ihopkopplat, och har därför samlat dessa tre avsnitt under den gemensamma benämningen Styrning och Ansvar. Vi fortsätter arbeta med dessa processer för att de ska förbättras och offensivt stödja bolagets affärer och utveckling.

Anders Narvinger
Styrelseordförande

Bolagsstyrning

Trelleborg är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq OMX Stockholm. Trelleborg tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2009 års bolagsstyrningsrapport. Uppföljningen under 2009 har resulterat i att Trelleborg inte har några avvikelser att rapportera. Rapporten har inte granskats av bolagets revisor.

Aktieägare

Trelleborgs B-aktie är sedan 1964 noterad på NASDAQ OMX Stockholm. Aktiekapitalet i Trelleborg uppgår till 2 620 MSEK, fördelat på 271 071 783 aktier, var och en med ett kvotvärde om 9,67 SEK.

Det finns två aktieslag: 28 500 000 A-aktier och 242 571 783 B-aktier. Aktier av serie A har tio röster och av serie B en röst. Samtliga A-aktier ägs av Dunkerintressen, som består av ett antal stiftelser, fonder och förvaltningsbolag skapade genom testamenteriska förordnanden av före ägaren och grundaren av Helsingborgs och Trelleborgs gummifabriker, Henry Dunker, som avled 1962.

Antalet aktieägare var den 31 december 2009 49 286 (42 600).

Av det totala antalet aktier svarade utländska aktieägare för cirka 22 procent (18). Institutioner svarar för huvuddelen av ägandet. 72 procent (83) av det totala antalet aktier ägdes vid årsskiftet av juridiska personer och 28 procent (17) av fysiska personer representerande 92 procent (91) respektive 8 procent (9) av antalet röster.

För ytterligare information om aktien och aktieägare se sidorna 98-99 samt Trelleborgs webbplats.

WWW

Årsstämma

Årsstämman 2009 ägde rum torsdagen den 23 april 2009 i Trelleborg. Vid stämman närvarade 571 (649) aktieägare, personligen eller genom ombud, dessa representerade cirka 73 (70) procent av rösterna. En aktieägare, Dunkerintressen, representerade ensamt cirka 76 (79) procent av rösterna på stämman. Till stämmans ordförande valdes Anders Narvinger.

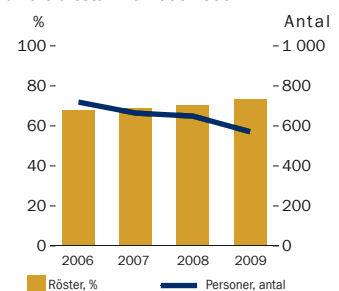
Samtliga styrelseledamöter valda av stämman var närvarande.

Beslut

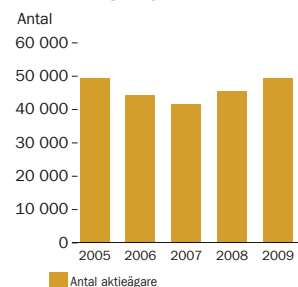
Protokollet från årsstämman återfinns på Trelleborgs webbplats. Några av de beslut som stämman fattade var följande:

- Att ingen utdelning lämnas för verksamhetsåret 2008 i enlighet med styrelsens och VD:s förslag (6,50 SEK per aktie för verksamhetsåret 2007).
- Omval av styrelseledamöterna Heléne Bergquist, Staffan Bohman, Claes Lindqvist, Sören Mellstig, Anders Narvinger och Peter Nilsson. Nyval av Hans Biörck som ersatte Rolf Kjellman, som avböjt omval.
- Omval av styrelsens ordförande Anders Narvinger.
- Att årsarvode till styrelsen exklusive reseersättningar ska utgå med 2 750 000 SEK, att fördelas med 950 000 SEK till ordföranden och med 360 000 SEK vardera till styrelseledamöter som inte är anställda i koncernen, att ersättning till revisionsutskottet ska utgå med 150 000 SEK till ordföranden och med 100 000 SEK till övriga ledamöter i revisionsutskottet, att ersättning för uppdrag i ersättningsutskottet ska utgå med 50 000 SEK, samt att revisorns arvode ska baseras på en överenskommelse om en kostnadsnivå för den fyraåriga mandatperioden, dvs fram till stämman 2012.
- Principer för ersättnings- och anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare.
- Rutiner för valberedningens tillsättande och arbete.
- Godkännande av nyemission i enlighet med styrelsens beslut från den 22 mars 2009.

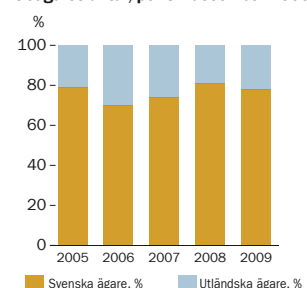
Närvaro årsstämma 2006-2009



Antal aktieägare, per 31 december 2009



Aktieägarstruktur, per 31 december 2009



Ytterligare information om bolagsstyrning

På www.trelleborg.com finns bland annat följande information:

- Fördjupad information om interna styrinstrument, till exempel Bolagsordning och Uppförandekod
 - Information från Trelleborgs årsstämmor från och med 2004:
 - Kallelser
 - Protokoll
 - VD:s anföranden
 - Kommuniké
 - Tidigare års bolagsstyrningsrapporter, från och med 2004.
- Svensk kod för bolagsstyrning återfinns på www.kodkollegiet.se

WWW

Valberedning

I enlighet med beslut vid årsstämman 2009 uppdrogs åt styrelsens ordförande att be fem företrädare för bolagets större aktieägare vid tredje kvartalets utgång att ingå i en valberedning. Denna har arbetat fram förslag till styrelseledamöter och styrelseordförande samt ersättning till styrelseledamöter och styrelseutskott, att föreläggas årsstämman 2010 för beslut. Valberedningens sammansättning meddelades på Trelleborgs webbplats och genom pressmeddelande den 20 oktober 2009.

De största ägarnas riktlinjer för urvalet till nominering är att personerna ska ha kunskaper och erfarenheter som är relevanta för Trelleborg. De regler som gäller för oberoende styrelseledamöter enligt Svensk kod för bolagsstyrning iakttas.

2010 års valberedning har haft 6 (2) möten och därutöver ett antal telefonkontakter. Valberedningen bestod av Rolf Kjellman, Henry och Gerda Dunkers Stiftelse (ordförande), Ramsay Brufer, Alecta, Lars Öhrstedt, AFA Försäkring, Henrik Didner, Didner & Gerge Fonder och KG Lindvall, Swedbank Robur Fonder. Därutöver ingick styrelsens ordförande Anders Narvinger i 2010 års valberedning. Valberedningen representerade vid tredje kvartalets utgång cirka 67 procent av aktieägarnas röster.

Som underlag för valberedningens arbete föredrog VD information om bolagets verksamhet och strategiska inriktning. Härutöver redogjorde styrelsens ordförande för den årliga utvärderingen av styrelseledamöternas insatser. Styrelsens ordförande gav också information om styrelsens arbete under året samt arbetet i revisions-, finans- och ersättningsutskotten.

Förslag till årsstämman 2010

Valberedningen har beslutat föreslå årsstämman att till nya styrelseledamöter i Trelleborg AB utse Nina Udnes Tronstad samt Bo Risberg.

Staffan Bohman, invald i Trelleborgs styrelse år 2000, har avböjt omval inför årsstämman 2010.

Nina Udnes Tronstad, född 1959, är VD för Aker Verdal AS, Norge, ett dotterbolag till Aker Solutions ASA. Nina Udnes Tronstad har tidigare haft ett antal chefsbefattningar inom Statoil i Norge, Sverige och Danmark. Utbild-

ning: MSc Chemistry, NTNU Norwegian University of Science & Technology.

Bo Risberg, född 1956, är VD och koncernchef för Hilti Corporation, Liechtenstein. Bo Risberg har tidigare haft chefsbefattningar i AT Kearney samt inom ABB i Sverige och Kanada. Utbildning: MBA Business Administration, Schweiz, samt MSc Mechanical Engineering, Kanada.

Mot bakgrund av Trelleborgs globala, industriella verksamhet har valberedningen ansett att Bo Risberg och Nina Udnes Tronstad mycket väl svarar mot den företagsledare- och industriprofil som eftersökts att komplettera Trelleborgs styrelse.

Därutöver föreslås omval av övriga styrelseledamöter Heléne Bergquist, Hans Biörck, Claes Lindqvist, Sören Mellstig, Peter Nilsson samt Anders Narvinger som ordförande.

Styrelse

Trelleborgs styrelse bestod 2009 av sju ledamöter valda av årsstämman vari inkluderas verkställande direktören tillika koncernchefen.

Till styrelsen 2009 nyvaldes Hans Biörck. Rolf Kjellman avböjde omval. Övriga ledamöter omvaldes.

De anställda utser tre representanter och en suppleant till styrelsen. Under 2009 ersatte Mikael Nilsson, LO, Kim Davidsson som gick i pension. Övriga personalrepresentanter är Karin Linsjö, LO, samt Alf Fredlund och Birgitta Håkansson (suppleant), PTK.

Koncernens CFO, Bo Jacobsson, deltar vid styrelsemöten liksom koncernens chefsjurist Ulf Gradén som är styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar i styrelsens sammanträden såsom föredragande av särskilda frågor.

Styrelsens oberoende

Styrelsens bedömning, som delas av valberedningen, rörande ledamöternas beroendeställning i förhållande till bolaget och aktieägarna framgår av tabellen "Styrelsens sammansättning 2009/2010". Som framgår uppfyller Trelleborg Svensk kod för bolagsstyrnings krav på att majoriteten av de stämموvalda ledamöterna är oberoende i

förhållande till bolaget och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även är oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.

Utvärdering av styrelsens ledamöter 2009

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete inkluderande enskilda ledamöters insatser. Detta sker årligen enligt en etablerad process. Med viss periodicitet sker utvärdering med hjälp av extern konsult. Under 2009 har utvärdering skett dels med hjälp av extern konsult, dels internt genom intervjuer och diskussioner mellan valberedning och ett antal enskilda styrelseledamöter, samt återkoppling och diskussion i hela styrelsen. Utvärderingen fokuserar bland annat på tillgång och behov av specifik kompetens samt arbetsformer. Utvärderingen utgör även underlag för valberedningen vad avser förslag till styrelseledamöter samt ersättningsnivåer.

Revisionsutskott

Revisionsutskottet bestod 2009 av styrelseledamöterna Heléne Bergquist, som också är utskottets ordförande, Claes Lindqvist och Anders Narvinger.

Koncernens CFO, Bo Jacobsson, koncernens chefsjurist tillika revisionsutskottets sekreterare, Ulf Gradén, och chefen för Koncernstab Intern Kontroll, deltar vid revisionsutskottets sammanträden, liksom bolagets revisor.

Revisionsutskottet sammanträdde 8 (5) gånger under 2009. Arbetet under 2009 har främst fokuserats på:

- redovisningsfrågor
- genomgång av delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning
- koncernens kapitalstruktur
- fastställande och uppföljning av årlig arbetsplan för koncernstab Intern kontroll
- genomgång av löpande rapportering från koncernstab Intern kontroll avseende dels internrevisioner, dels det proaktiva arbetet med den interna kontrollmiljön
- uppföljning av arbetet med koncernens Corporate Responsibilityfrågor och riskhantering
- genomgång av rapporter från bolagets stämموvalda revisor inklusive revisorns revisionsplan
- genomgång av plan för framtagande av årsredovisningen

Finansutskott

Finansutskottet bestod 2009 av styrelseledamöterna Heléne Bergquist, som också är utskottets ordförande, Claes Lindqvist och Anders Narvinger.

Koncernens CFO, Bo Jacobsson, och koncernens chefsjurist tillika finansutskottets sekreterare, Ulf Gradén, deltar vid finansutskottets sammanträden. Vid behov deltar

Valberedningen inför årsstämman 2010

Namn	Representerande	Andel av röster 2009-09-30	Andel av röster 2009-12-31
Rolf Kjellman	Dunkerintressen	55,7%	55,7%
Henrik Didner	Didner & Gerge Fonder	4,1%	3,8%
Ramsay Brufer	Alecta	3,0%	2,7%
Lars Öhrstedt	AFA Försäkring	2,4%	2,3%
KG Lindvall	Swedbank Robur Fonder	1,8%	1,7%
Totalt		67,0%	66,2%

även chefen för koncernstab Finans.

Finansutskottet sammanträdde 6 (6) gånger under 2009. Arbetet under 2009 har främst fokuserats på:

- genomgång av finansrapporter från koncernstab Finans
- koncernens kapitalstruktur
- finansieringsfrågor
- finansverksamhet och finanspolicy
- hantering av finansiella risker

Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet bestod 2009 av styrelseledamöterna Anders Narvinger, som också är utskottets ordförande, Staffan Bohman och Claes Lindqvist.

Koncernens personaldirektör, Sören Andersson, tillika ersättningsutskottets sekreterare, deltar vid ersättningsutskottets sammanträden.

Ersättningsutskottet sammanträdde 8 (3) gånger under 2009. Arbetet under 2009 har främst fokuserats på:

- att följa upp och sätta mål för den under 2009 kvartalsvis utformade rörliga delen av ersättningar, fyra möten, se även sidorna 44-45
- villkor och incitamentsfrågor för ledande befattningshavare
- koncernens chefsförsörjning

Revisor

I valberedningens uppgift ingår att föreslå årsstämman revisor, som väljs på årsstämma en period på fyra år. Vid årsstämman 2008 omvaldes auktoriserade revisionsfirman PricewaterhouseCoopers AB, med auktoriserade revisorer Göran Tidström och Olov Karlsson. Göran Tidström är huvudansvarig revisor.

Styrelsens arbete

Styrelsens arbete har till följd av de speciella förutsättningarna under året varit intensivt med fler styrelsemöten än vanligt. Antalet styrelsemöten uppgick under 2009 till 19 (12), varav 10 (3) var extra möten. Arbetet har i stor utsträckning fokuserats till strukturfrågor och koncernens kapitalstruktur.

Januari	Nr 1: Konkurrensrättsutredningen.
Februari	Nr 2: Rättstvister och försäkringsskydd, Rapport från revisorerna, Bokslutskommuniké, Årsredovisning 2008.
	Nr 3: Koncernens kapitalstruktur.
Mars	Nr 4: Koncernens kapitalstruktur.
	Nr 5: Konkurrensrättsutredningen, Koncernens kapitalstruktur.
	Nr 6: Koncernens kapitalstruktur.
	Nr 7: Koncernens kapitalstruktur, Inför årsstämman.
	Nr 8: Koncernens kapitalstruktur, Inför årsstämman.
April	Nr 9: Godkännande av prospekt avseende företrädesemissionen.
	Nr 10: Delårsrapport första kvartalet.
	Nr 11: Fastställande av teckningsvillkor för företrädesemissionen.
	Nr 12: Prospektgenomgång, Inför årsstämman.
	Nr 13: Konstituerande styrelsesammanträde.
Maj	Nr 14: Tilldelning av aktier i företrädesemissionen.
Juli	Nr 15: Delårsrapport andra kvartalet, Rapport från revisorerna januari-juni, Finansiering.
September	Nr 16: Strategisk plan 2010-2012. Strukturfrågor, Finansiering.
Oktober	Nr 17: Delårsrapport tredje kvartalet, Strukturfrågor, Finansiering.
December	Nr 18: Forecast för 2010, Strukturfrågor, Rapport från revisorerna.
	Nr 19: Strukturfrågor, Finansiering.

Styrelsen har genomgått med revisorn dels då plan för revisionsarbetet presenteras, dels då rapporter från revisionen behandlas. Samtliga affärsområden ges vanligtvis minst en gång per år möjlighet att göra en fördjupad presentation av sin verksamhet vid ett styrelsemöte.



GÖRAN TIDSTRÖM

Auktoriserad revisor, huvudansvarig

Ordinarie revisor i Trelleborgskoncernen sedan 2004.

Delägare i PricewaterhouseCoopers sedan 1976.

Utbildning: Civilekonom, auktoriserad revisor sedan 1973.

Uppdrag: Revisor i Telia Sonera, AB Volvo, Meda och Kungliga Operan. Deputy president i IFAC (International Federation of Accountants).

Född: 1946.



OLOV KARLSSON

Auktoriserad revisor

Ordinarie revisor sedan 2004.

Delägare i PricewaterhouseCoopers sedan 1987.

Utbildning: Ekonomutbildning Umeå Universitet, auktoriserad revisor sedan 1980.

Uppdrag: Revisor i AB Volvo.

Född: 1949.



Anders Narvinger
Styrelseordförande

VD för Teknikföretagen.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Alfa Laval AB (publ) och Coor Service Management AB. Styrelseledamot i Volvo Car Corporation, JM AB (publ) samt Pernod Ricard SA.

Utbildning: Civilingenjörsexamen Lunds Tekniska Högskola och ekonomexamen Uppsala universitet.

Tidigare bl a ett antal ledande befattningar inom ABB koncernen, bl a VD och koncernchef ABB Sverige.

Innehav 2009: 30 404 aktier.
Innehav 2008: 10 000 aktier.



Peter Nilsson
VD och Koncernchef

Övriga uppdrag: Styrelseledamot Beijer Alma AB (publ), Trioplast Industrier AB och Sydsvenska Handelskammaren.

Utbildning: Civilingenjör.

Tidigare bl a affärsområdeschef Trelleborg Engineered Systems och andra positioner inom Trelleborgskoncernen samt organisationskonsult BSI.

Innehav 2009: 80 572 aktier och 100 000 köpoptioner (se sidan 43).
Innehav 2008: 26 500 aktier och 100 000 köpoptioner.



Heléne Bergquist
Styrelseledamot

Managementkonsult.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i INVISIO Headsets AB (publ). Styrelseledamot i Nordic Growth Market NGM AB och TradeDoubler AB (publ).

Utbildning: Civilekonom.

Tidigare bl a Senior Vice President, Group Controller, AB Electrolux, auktoriserad revisor, partner och ledamot i styrelsen för PricewaterhouseCoopers i Sverige.

Innehav 2009: 4 550 aktier.
Innehav 2008: 1 500 aktier.

Förslag till årsstämman 2010

Valberedningen har beslutat föreslå årsstämman 2010 att till nya styrelseledamöter i Trelleborg AB utse Nina Udnes Tronstad samt Bo Risberg.

Staffan Bohman, invald i Trelleborgs styrelse år 2000, har avböjt omval inför årsstämma 2010.

Nina Udnes Tronstad, född 1959, är VD för Aker Verdal AS, Norge, ett dotterbolag till Aker Solutions ASA.

Bo Risberg, född 1956, är VD och koncernchef för Hilti Corporation, Liechtenstein.



Hans Biörck
Styrelseledamot

Vice verkställande direktör och CFO, Skanska AB.

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Dunkerska Stiftelserna och Rådet för Finansiell Rapportering.

Utbildning: Civilekonom.

Tidigare bl a CFO i Autoliv Inc. och CFO i Esselte AB.

Innehav 2009: -
Innehav 2008: -



Staffan Bohman
Styrelseledamot

Övriga uppdrag: Vice ordförande i Scania AB (publ) och Ersta. Styrelseledamot i Atlas Copco AB (publ), Boliden AB (publ), Inter IKEA Holding SA, Ratos AB (publ) och OSM AB.

Utbildning: Handelshögskolan i Stockholm och Stanford Business School i USA.

Tidigare bl a koncernchef DeLaval, Gränges samt SAPA.

Innehav 2009: 75 000 aktier.
Innehav 2008: 20 000 aktier.

Styrelsens sammansättning 2009/2010

Namn	Född	Funktion	Invald	Beroende	Revisionsutskott	Finansutskott	Ersättningsutskott
Anders Narvinger	1948	ordförande	1999	Nej	Ledamot	Ledamot	Ordförande
Heléne Bergquist	1958	ledamot	2004	Nej	Ordförande	Ordförande	-
Hans Biörck	1951	ledamot	2009	Ja*	-	-	-
Staffan Bohman	1949	ledamot	2000	Nej	-	-	Ledamot
Claes Lindqvist	1950	ledamot	2004	Ja*	Ledamot	Ledamot	Ledamot
Sören Mellstig	1951	ledamot	2008	Nej	-	-	-
Peter Nilsson	1966	ledamot	2006	Ja**	-	-	-
Alf Fredlund***	1946	ledamot	2001	-	-	-	-
Karin Linsjö***	1954	ledamot	2000	-	-	-	-
Mikael Nilsson***	1967	ledamot****	2009	-	-	-	-
Birgitta Håkansson***	1950	suppleant	2008	-	-	-	-

* Hans Biörck och Claes Lindqvist är beroende i förhållande till bolagets större ägare då de innehar uppdrag av Trelleborgs huvudägare Dunkerintressen.

** Peter Nilsson är beroende i förhållande till bolaget till följd av sin ställning som Trelleborgs VD.

*** Av de anställda utsedd ledamot/suppleant.

**** Ersatte Kim Davidsson som gick i pension under 2009.

Ledamöter valda av de anställda



Claes Lindqvist
Styrelseledamot

VD i Henry Dunkers Förvaltnings AB.

Övriga uppdrag: Verkställande ledamot i Henry och Gerda Dunkers stiftelse och Donationsfond Nr 2. Styrelseledamot i Dunkerska stiftelserna, Svenska Handelsbanken Södra Regionen, Novotek AB (publ), Connect Skåne m fl.

Utbildning: Civilekonom och civilingenjör.

Tidigare bl a olika chefsbefattningar inom ASEA och Åkerlund & Rausing samt VD och koncernchef för Höganäs AB och Öresundskraft AB.

Innehav 2009: 30 404 aktier.

Innehav 2008: 10 000 aktier.



Alf Fredlund
Arbetsagarrepresentant

Ingenjör, utsedd av det fackliga koncernrådet (PTK).

Övriga uppdrag: Ordförande i Unionen Trelleborg AB.

Utbildning: Ingenjör.

Innehav 2009: 24 000 aktier (egna och familjemedlemmars).

Innehav 2008: 7 600 aktier (egna och familjemedlemmars).



Mikael Nilsson
Arbetsagarrepresentant

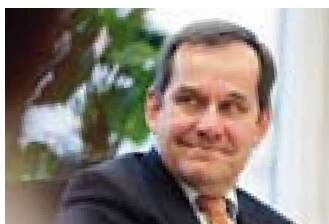
Industriarbetare, utsedd av det fackliga koncernrådet (LO).

Övriga uppdrag: Ordförande i Svenska Koncernrådet (LO) och ordförande i Trelleborg European Works Council.

Utbildning: Utbildning i arbetsrätt, ekonomi och personalpolitik.

Innehav 2009: –

Innehav 2008: –



Sören Mellstig
Styrelseledamot

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Aleris AB, Ferrosan AB och Textilia AB. Styrelseledamot i Munters AB (publ) och Dako A/S.

Utbildning: Civilekonom.

Tidigare bl a VD och koncernchef i Gambro samt CFO och vice VD i Incentive.

Innehav 2009: 60 809 aktier.

Innehav 2008: 20 000 aktier.



Karin Linsjö
Arbetsagarrepresentant

Utsedd av det fackliga koncernrådet (LO).

Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Socialnämnden i Trelleborg.

Utbildning: Grundskola och verkstadsutbildning.

Innehav 2009: 501 aktier.

Innehav 2008: 167 aktier.



Birgitta Håkansson
Arbetsagarrepresentant, suppleant

Tjänsteman, utsedd av det fackliga koncernrådet (PTK).

Övriga uppdrag: Vice ordförande i Unionen Trelleborg AB.

Utbildning: sekreterareutbildning, utbildning inom IT och ekonomi.

Innehav 2009: 1 602 aktier.

Innehav 2008: 527 aktier.

Styrelseledamöternas närvaro 2009/2010

Namn	Funktion	Styrelsemöte	Revisionsutskott	Finansutskott	Ersättningsutskott
Anders Narvinger	ordförande	19 av 19	8 av 8	6 av 6	8 av 8
Heléne Bergquist	ledamot	19 av 19	8 av 8	6 av 6	–
Hans Biörck	ledamot	18 av 19*	–	–	–
Staffan Bohman	ledamot	19 av 19	–	–	8 av 8
Rolf Kjellman	ledamot	12 av 12	4 av 4	3 av 3	–
Claes Lindqvist	ledamot	19 av 19	5 av 5***	4 av 4***	8 av 8
Sören Mellstig	ledamot	17 av 19	–	–	–
Peter Nilsson	ledamot	19 av 19	–	–	–
Alf Fredlund	ledamot	19 av 19	–	–	–
Kim Davidsson	ledamot	11 av 11	–	–	–
Karin Linsjö	ledamot	19 av 19	–	–	–
Mikael Nilsson	ledamot	6 av 7**	–	–	–
Birgitta Håkansson	suppleant	18 av 19	–	–	–

Hans Biörck var frånvarande vid styrelsemöte Nr 14 i maj. Sören Mellstig var frånvarande vid styrelsemötena Nr 9 och Nr 10, båda i april. Mikael Nilsson var frånvarande vid styrelsemöte Nr 18 i december. Birgitta Håkansson var frånvarande vid styrelsemöte Nr 1 i januari.

– Ledamot ingår ej i aktuellt utskott.

* Invald vid stämman 2009.

**Utsedd under året.

***Utsedd till ledamot i revisions- och finansutskottet i samband med konstituerande styrelsesammanträde 2009.

Översikt av styrningen i Trelleborgkoncernen

Aktieägare

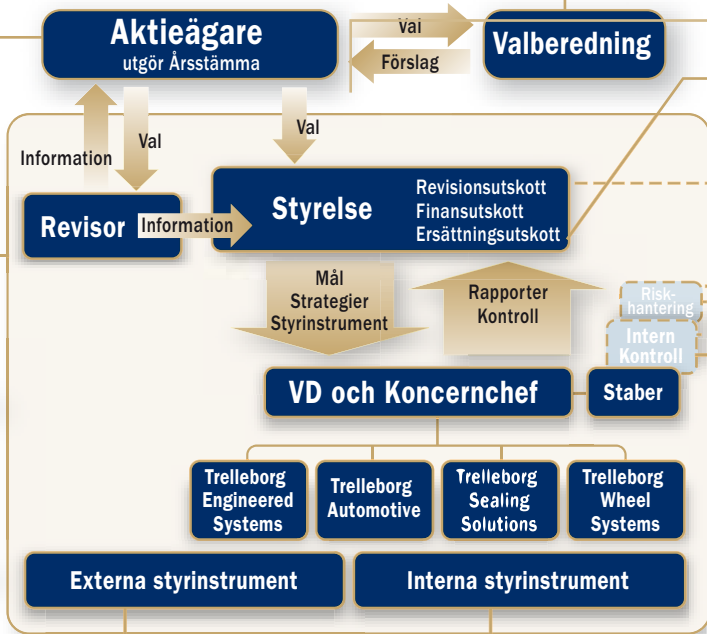
Aktieägares rätt att besluta i Trelleborgs angelägenheter utövas vid årsstämman, eller i förekommande fall extra bolagsstämma, som är Trelleborgs högsta beslutande organ. Årsstämman äger vanligen rum i april månad i Trelleborg. Stämman beslutar om bolagsordningen, utser styrelsens ledamöter och styrelsens ordförande, väljer revisor, beslutar om fastställande av resultaträkning och balansräkning, beslutar om disposition beträffande bolagets vinst och ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelsens ledamöter och den verkställande direktören, fattar beslut om valberedningens tillsättande och arbete, samt principer för ersättnings- och anställningsvillkor för VD och övriga befattningshavare med mera.

Valberedning

Trelleborgs årsstämma fattar beslut om rutiner för valberedningens tillsättande och arbete. Årsstämman 2009 beslutade att det ska finnas en valberedning för beredande och framläggande av förslag för aktieägarna på stämman avseende val av styrelseledamöter, styrelseordförande och, i förekommande fall, revisor samt ersättning till styrelse, ledamöter i styrelseutskott och revisor. Valberedningen ska bestå av fem ledamöter, vilka ska utgöras av representanter för fem större aktieägare vid tredje kvartalets utgång. Styrelsens ordförande ska vid tredje kvartalets utgång kontakta fem större aktieägare i bolaget, vilka sedan äger att utse en ledamot var. Därutöver kan valberedningen besluta att styrelsens ordförande ska ingå i valberedningen, men inte utses till ordförande. För fullständig redogörelse av årsstämmans beslut se protokollet från årsstämman som återfinns på www.trelleborg.com.

Revisor

Trelleborgs bolagsstämmovalda revisor granskar bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Revisorn arbetar utifrån en revisionsplan och rapporterar sina iakttagelser till revisionsutskottet löpande under året och till styrelsen dels efter den så kallade hard close-granskningen under hösten, dels i samband med att halvårsrapporten och årsredovisningen fastställs av styrelsen. Revisorn inhämtar synpunkter från revisionsutskottet avseende Trelleborgs risker som beaktas i revisionsplanen. Revisorn deltar också vid årsstämman för att föredra revisionsberättelsen samt beskriva granskningsarbetet och gjorda iakttagelser.



WWW

Mål, aktiviteter, värderingar, ersättningsstrukturer

Rapporter, prognoser, affärsöversikt

Externa styrintstrument

Till de externa styrintstrument som utgör ramar för bolagsstyrning inom Trelleborg hör den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, Nasdaq OMX Stockholms regelverk, svensk kod för bolagsstyrning samt andra relevanta lagar.

Interna styrintstrument

Till de interna bindande styrintstrumenten hör den av stämman fastställda bolagsordningen och de av styrelsen fastställda Arbetsordning för styrelsen i Trelleborg, Instruktion för verkställande direktören i Trelleborg, Instruktion för ekonomisk rapportering till styrelsen i Trelleborg, Instruktion för av styrelsen i Trelleborg inrättat revisionsutskott, Uppförandekod, Kommunikationspolicy och Finanspolicy. Utöver dessa styrintstrument finns ett antal policies och manualer som innehåller bindande regler, samt rekommendationer som anger riktlinjer och handledning för koncernens verksamhet och medarbetare. Bland dessa märks till exempel Värderingar, Finansmanual (redovisnings- och rapporteringsregler), Kompensationspolicy samt definition av processer och minimikrav för god intern kontroll inklusive intern kontroll avseende den finansiella rapporte-

ringen. På Trelleborgs webbplats finns fullständiga versioner av många av våra styrintstrument.

WWW

Styrelsens arbetsordning

Styrelsen fastställer årligen en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och dess utskotts inbördes arbetsfördelning inklusive ordförandens roll, beslutsordningen inom styrelsen, styrelsens sammanträdesplan, kallelse till styrelsemöten, dagordning och protokoll, samt styrelsens arbete med redovisnings- och revisionsfrågor och den finansiella rapporteringen. Arbetsordningen reglerar även hur styrelsen ska erhålla information och dokumentation som underlag för dess arbete och för att kunna fatta väl underbyggda beslut.

Instruktion för verkställande direktören

Styrelsen fastställer också årligen en skriftlig instruktion för verkställande direktören som klargör VD:s ansvar för den den löpande förvaltningen, former för rapportering till styrelsen och innehåll i denna, krav på interna styrintstrument och frågor som alltid kräver styrelsens beslut eller anmälan till styrelsen till

Verkställande direktör och koncernledning

Verkställande direktören tillika koncernchef leder verksamheten enligt den svenska aktiebolagslagen, andra lagar och förordningar, gällande regler för aktiemarknadsbolag inklusive svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen samt inom de ramar styrelsen lagt fast bland annat i instruktion för verkställande direktören. VD tar i samråd med styrelsens ordförande fram nödvändig information och dokumentation som underlag för styrelsens arbete och för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut, föredrar ärenden och motiverar förslag till beslut, samt rapporterar till styrelsen om bolagets utveckling. VD leder koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen. Denna består av chefer för affärsområden och staber.

Intern Kontroll

Stabsfunktion Intern Kontroll fungerar som koncernens internrevisionfunktion och rapporterar till revisionsutskottet och till koncernens CFO. Funktionen arbetar med att utveckla och förbättra den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i koncernen, dels proaktivt med fokus på den interna kontrollmiljön, dels med att granska hur den interna kontrollen fungerar. Det proaktiva arbetet med kontrollmiljön har haft ett särskilt fokus på att utveckla och förbättra processer och minimikrav för god intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen, policier med ansvar och befogenheter, samt utveckling av utbildning, nätverksbyggande och erfarenhetsutbyte inom koncernen avseende intern kontroll. Arbetet med att granska hur den interna kontrollen fungerar inkluderar riskbedömningar som underlag för prioriteringar, utvecklande, introduktion, övervakning av genomförande och uppföljning av självutvärderingar i koncernens bolag och affärsområden som kompletterats med internrevision som utförs antingen av koncernstab Intern Kontroll, andra koncernstabstaber eller av externa konsulter, under ledning av koncernstab Intern Kontroll. Funktionen arbetar efter en årlig plan för sitt arbete som godkänns av revisionsutskottet. Koncernens CFO och chefen för koncernstab Intern Kontroll avrapporterar resultatet av funktionens arbete till revisionsutskottet i samband med dess möten.

Riskhantering

Trelleborg arbetar kontinuerligt med riskhantering i en Enterprise Risk Management-process. Se sid 30-33.

Styrelse

Styrelsens sammansättning

Trelleborg AB:s styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av tre till tio ledamöter valda av årsstämman årligen för tiden intill slutet av nästa årsstämma. Bolagsordningen tillåter val av suppleanter men för närvarande finns inga suppleanter valda av stämman. Enligt lag utser de anställda tre ledamöter och en suppleant till styrelsen. Koncernens CFO deltar vid styrelsemötena liksom koncernens chefsjurist som är styrelsens sekreterare. Styrelsen har inom sig inrättat tre utskott, revisionsutskottet, finansutskottet och ersättningsutskottet.

Ordförandes ansvar

Ordföranden leder styrelsens arbete så att detta utövas enligt den svenska aktiebolagslagen, andra lagar och förordningar, gällande regler för aktiemarknadsbolag, inklusive svensk kod för bolagsstyrning, bolagsordningen och styrelsens och dess utskotts interna styrinstrument.

Ordföranden följer verksamheten i dialog med VD och ansvarar för att övriga styrelseledamöter får den information och dokumentation som är nödvändig för hög kvalitet i diskussion och beslut. Ordföranden ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete och att valberedningen får del av bedömningarna. Ordföranden är även delaktig i utvärdering och utvecklingsfrågor avseende koncernens ledande befattningshavare. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor.

Styrelsens arbete och ansvar

Styrelsens ansvar omfattar att övervaka verkställande direktörens arbete genom löpande uppföljning av verksamheten under året, att organisation, ledning och riktlinjer för förvaltning av bolagets angelägenheter är ändamålsenliga och att det finns en tillfredsställande intern kontroll. Styrelsens ansvar omfattar vidare att fastställa strategier och mål, att fastställa interna styrinstrument, att besluta om större förvärv och avyttringar av verksamheter, att besluta om andra större investeringar, att besluta om placeringar och lån i enlighet med Finanspolicyn, att avge finansiella rapporter samt att utvärdera den operativa ledningen och tillse efterträdarplanering. Styrelsen sammanträder vid minst sju tillfällen per år och därutöver när så erfordras.

Styrelsens ansvar för den finansiella rapporteringen

Styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen dels genom instruktion för verkställande direktören, instruktion för ekonomisk rapportering till styrelsen och genom Kommunikationspolicyn, dels genom att behandla rapport från revisionsutskottet i form av upprättade protokoll samt observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder. Styrelsen säkerställer vidare kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom att ingående behandla delårsrapport, årsredovisning och bokslutskommuniké på styrelsemöten. Styrelsen har delegerat till bolagsledningen att säkerställa kvaliteten i pressmeddelanden med finansiellt innehåll samt presentationsmaterial i samband med möten med media, ägare och finansiella institutioner.

Styrelsens utskott:

Revisionsutskottets huvudsakliga uppgift är att företräda styrelsen med att övervaka bolagets finansiella rapportering, att med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering, att hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, att granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet, och att biträda vid upprättande av förslag till stämmans beslut om revisorsval. Revisionsutskottet uppgift är även att företräda styrelsen med att stödja och följa koncernens arbete med Corporate Responsibility-frågor och den övergripande samordningen av koncernens riskhantering. Resultatet av revisionsutskottets arbete i form av observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder rapporteras fortlöpande till styrelsen, normalt vid närmast efterföljande styrelsesammanträde.

Finansutskottets huvudsakliga uppgift är att företräda styrelsen i löpande frågor avseende finansiering, att stödja och följa finansverksamheten, att årligen utvärdera och föreslå förändringar i Finanspolicyn, att utvärdera och bereda ärenden som ska tas upp till beslut i styrelsen samt att efter varje sammanträde rapportera sitt arbete vid närmast efterföljande styrelsesammanträde.

Ersättningsutskottets huvudsakliga uppgift är att företräda styrelsen i frågor avseende ersättnings- och anställningsvillkor för VD samt till denne direktrapporterande befattningshavare baserat på de principer för ersättnings- och anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare som beslutats av årsstämman. Utskottet rapporterar fortlöpande sitt arbete till styrelsen.

exempel fastställelse av delårsrapport, årsredovisning och bokslutskommuniké, beslut om större förvärv och avyttringar av verksamheter, beslut om andra större investeringar, beslut om placeringar och lån i enlighet med Finanspolicyn, information om garantier över viss nivå, fastställelse av ersättnings- och anställningsvillkor för VD och till denne direktrapporterande befattningshavare.

Uppförandekod

Trelleborgkoncernen arbetar för att skapa mervärde för sina intressenter utan att kompromissa med koncernens höga ambitioner vad gäller miljö- och samhällsansvar. I Uppförandekoden har fastställts hur Trelleborg ska bedriva sin verksamhet inkluderande principer inom områdena Arbetsplats och miljö, Marknadsfrågor, Samhälle och närmiljö samt Bolagsstyrning. Uppförandekoden gäller alla anställda, inklusive chefer och styrelsemedlemmar i Trelleborgkoncernen, på samtliga marknader, alltid och utan undantag. Trelleborg uppmanar också leverantörer, försäljningsrepresentanter, konsulter och andra affärspartners att anta såväl Global Compacts principer som de som finns i Trelleborgs egen Uppförandekod.

Värderingar

Trelleborgs värderingar – kundfokus, prestation, innovation och ansvar – utgör ett långsiktigt åtagande, som kopplat till affärsidé, mål och strategier, vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten. *Kundfokus* innebär en ambition att vara förstahandsleverantör av lösningar på utvalda marknader. Alla beslut fattas med kunden i fokus med målet att i nära samarbete skapa mervärde för kunderna och för Trelleborg. *Prestation* innebär att prestera bättre än konkurrenterna, och handlar både om att uppnå resultat, och hur dessa uppnås. Kultur och attityder inom Trelleborg ska främja *Innovation*. Dagligen är ambitionen att tänka annorlunda, nytt och kreativt. Innovation är en viktig drivkraft för tillväxt. Alla medarbetare har också ett *Ansvar* för Trelleborg i sin helhet, företagets resultat och företagets goda rykte.

Koncernledning



Peter Nilsson
VD och Koncernchef

Utbildning: Civilingenjör.

Styrelseledamot i Trelleborg AB (publ), Beijer Alma AB (publ), Trioplast Industrier AB och Sydsvenska Handelskammaren.

Tidigare bl a affärsområdeschef Trelleborg Engineered Systems och andra positioner inom Trelleborgkoncernen samt organisationskonsult BSI.

Innehav 2009: 80 572 aktier och 100 000 köpoptioner*.

Innehav 2008: 26 500 aktier och 100 000 köpoptioner*.

Född: 1966. Anställd: 1995. I nuvarande befattning: 2005.



Bo Jacobsson
Ekonomi- och finansdirektör (CFO) och vice VD Trelleborg AB

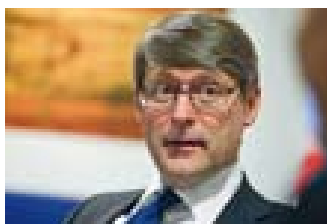
Utbildning: Universitetsstudier i ekonomi.

Tidigare bl a VD Scancem-koncernen och CFO i Telia AB.

Innehav 2009: 30 384 aktier (egna och familjemedlemmars) och 25 000 köpoptioner*.

Innehav 2008: 5 000 aktier (egna och familjemedlemmars) och 25 000 köpoptioner*.

Född: 1951. Anställd: 1975-1997, CFO sedan 2002 samt vice VD sedan 2005.



Lennart Johansson
Affärsområdeschef Trelleborg Engineered Systems

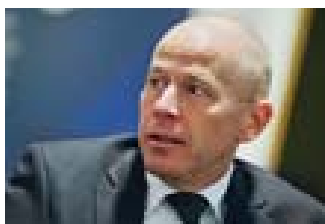
Utbildning: Civilingenjör.

Tidigare VD Kemira Kemi, affärsområdeschef inom Kemira OY och Perstorp AB.

Innehav 2009: 25 000 köpoptioner*.

Innehav 2008: 25 000 köpoptioner*.

Född: 1960. Anställd: 2005. I nuvarande befattning: 2005.



Roger Johansson
Affärsområdeschef Trelleborg Automotive

Utbildning: Civilekonom.

Tidigare ansvarig för General Motors Powertrain Europe och General Motors Purchasing Europe.

Innehav 2009: 15 201 aktier och 25 000 köpoptioner*.

Innehav 2008: 5 000 aktier och 25 000 köpoptioner*.

Född: 1965. Anställd: 2007. I nuvarande befattning: 2007.



Claus Barsøe
Affärsområdeschef Trelleborg Sealing Solutions

Utbildning: Civilekonom.

Tidigare bl a marknadsdirektör Alfa Laval, olika befattningar inom Busak+Shamban och Polymer Sealing Solutions.

Innehav 2009: 25 000 köpoptioner*.

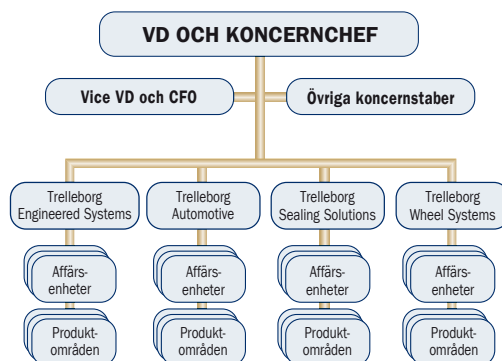
Innehav 2008: 25 000 köpoptioner*.

Född: 1949. Anställd: 2003. I nuvarande befattning: 2003.

Trelleborgs verksamhet är organiserad i fyra affärsområden. Dessa omfattar 20 affärsenheter bestående av cirka 40 produktområden. Trelleborg har en decentraliserad struktur, med starkt fokus på ansvar och prestation, som kombineras med tydliga koncerngemensamma processer med syfte att realisera synergier.

VD tillika koncernchef leder koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen, som består av affärsområdeschefer och chefer för stabsfunktioner. Vid utgången av 2009 bestod koncernledningen av 11 personer.

Under 2009 hade ledningen 7 möten. Mötena är fokuserade på koncernens strategiska och operativa utveckling samt resultatuppföljning. Utöver dessa möten sker ett nära dagligt samarbete i olika frågor mellan den operativa verksamheten och företrädare för staber. En öppen, tydlig och rak arbetskultur eftersträvas, med korta beslutsvägar.





Maurizio Vischi
Affärsområdeschef Trelleborg Wheel Systems

Utbildning: MBA.

Tidigare bl a chefspositioner inom Pirelli.

Innehav 2009: 25 000 köpoptioner*.

Innehav 2008: 25 000 köpoptioner*.

Född: 1955. Anställd: 1999. I nuvarande befattning: 2001.



Sören Andersson
Chef koncernstab Personal

Utbildning: Universitetsstudier i ekonomi, sociologi och pedagogik.

Tidigare bl a olika personalchefspositioner inom SCA.

Innehav 2009: 6 080 aktier och 10 000 köpoptioner*.

Innehav 2008: 2 000 aktier och 10 000 köpoptioner*.

Född: 1956. Anställd: 1998. I nuvarande befattning: 1998.



Viktoria Bergman
Chef koncernstab Kommunikation

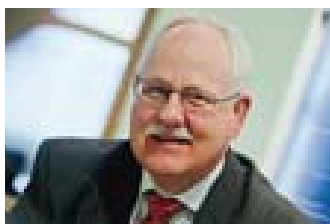
Utbildning: Berghs School of Communication.

Tidigare bl a Falcon Bryggerier och bitr. informationsdirektör i Trelleborg.

Innehav 2009: 1 518 aktier (egna och familjemedlemmars) och 10 000 köpoptioner*.

Innehav 2008: 500 aktier (egna och familjemedlemmars) och 10 000 köpoptioner*.

Född: 1965. Anställd: 2002. I nuvarande befattning: 2005.



Ulf Gradén
Chef koncernstab Juridik

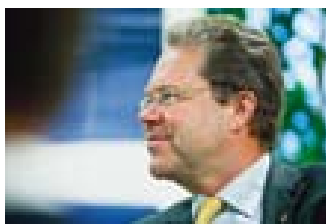
Utbildning: Jur. kand. Hovrättsfiskal.

Tidigare bl a bolagsjurist på Mölnlycke och chefsjurist PLM/Rexam.

Innehav 2009: 10 000 köpoptioner*.

Innehav 2008: 10 000 köpoptioner*.

Född: 1954. Anställd: 2001. I nuvarande befattning: 2001.



Peter Svenburg
Chef koncernstab IT

Utbildning: Jur kand.

Tidigare bl a CIO i Scancem/HeidelbergCement.

Innehav 2009: 325 aktier.

Innehav 2008: 107 aktier.

Född: 1949. Anställd: 2006. I nuvarande befattning: 2006.



Claes Jörwall
Chef koncernstab Skatter och koncernstruktur

Utbildning: Civilekonom.

Tidigare bl a avdelningsdirektör Skatteverket.

Innehav 2009: 16 031 aktier.

Innehav 2008: 273 aktier.

Född: 1953. Anställd: 1988. I nuvarande befattning: 1988.

* Köpoptionsprogram i Trelleborg utfärdat av huvudägare Henry och Gerda Dunkers Donationsfond nr 2 i februari 2008. Nio ledande befattningshavare förvärvade då 255 000 köpoptioner i Trelleborg till ett pris om 10,98 kronor per köpoption. Varje köpoption berättigade till köp av en aktie av serie B under perioden 15 mars 2008 - 15 mars 2012 till ett lösenpris om 125,50 kronor. Till följd av genomförd nyemission under 2009 har, i enlighet med optionsvillkoren, lösenkursen omräknats till 57,70 kronor per aktie och antal aktier som varje option berättigar till köp av till 2,18 st. Syftet med köpoptionsprogrammet är att främja ledningens långsiktiga engagemang i bolaget. Trelleborg AB medverkar inte i erbjudandet och kommer ej heller att belastas av några kostnader som är hänförliga till erbjudandet.

Ersättning

till styrelse och ledande befattningshavare

Principer

Nedanstående principer för ersättning till ledande befattningshavare i Trelleborgskoncernen fastställdes vid årsstämman 2009, se not 3 sidan 80. Styrelsens förslag till principer för ersättning inför årsstämma 2010 är desamma som antogs vid stämman 2009.

Trelleborgs principer för ersättning till ledande befattningshavare är att bolaget ska erbjuda marknadsmässiga villkor som gör att bolaget kan rekrytera, utveckla och behålla ledande befattningshavare. Kompensationsstrukturen ska bestå av fast och rörlig lön, pension och övriga ersättningar vilka tillsammans utgör individens totala kompensation. Trelleborg inhämtar och utvärderar kontinuerligt information om marknadsmässiga ersättningsnivåer för relevanta branscher och marknader. Principer för ersättning ska kunna variera beroende på lokala förhållanden. Se vidare www.trelleborg.com, bolagsstyrning, årsstämma: "Principer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare".

Ersättning till ledningen 2009

Verkställande Direktör

Under 2009 har VD, tillika koncernchef, uppburet fast lön samt andra ersättningar i enlighet med nedanstående tabell. VD har enligt avtal möjlighet till rörlig lön. Den rörliga lönen har en fastställd övre gräns för helåret 2009 vilken motsvarar 65 procent av den fasta lönen. Under 2009 har den rörliga lönen baserats på Trelleborgskoncernens resultat före skatt, exklusive påverkan från strukturförändringar enligt styrelsens godkännande,

samt på Trelleborgskoncernens operativa kassaflöde, exklusive påverkan från strukturförändringar enligt styrelsens godkännande, där det senare har fördelats till cirka 2/3-delar i kvartalsvisa mål samt till cirka 1/3-del i årsmål. Den rörliga lönen utgör ej pensionsgrundande inkomst. För 2009 har uppsatta mål överträffats, varför rörlig lön utgått till VD med 3 900 TSEK (-).

VD har ett pensionsavtal med pensionsålder 65 år. Pensionsavtalet ger dock både bolaget och VD möjlighet, att utan särskild motivering, påkalla förtida pension från och med 60 års ålder, med en ömsesidig uppsägningstid om 6 månader. Från den tidpunkt VD går i förtida pension upphör anställningsavtal och pensionsavtal att gälla. Pensionsavtalet är i sin helhet premiebaserat där premien beräknas till 40 procent av den fasta årslönen. För 2009 har pensionspremie kostnadsförts i enlighet med nedanstående tabell.

VD har i sitt anställningsavtal en uppsägningstid från bolagets sida om 24 månader, som inte kan påkallas vid egen uppsägning. Uppsägningstiden från VD:s sida är 6 månader.

Övriga ledande befattningshavare

Principen för ersättning till övriga ledande befattningshavare bygger på både fast och rörlig lön. Den rörliga lönen har en fastställd övre gräns och utgör maximalt 25–65 procent av den fasta lönen. Under 2009 har den rörliga lönen baserats på resultatutveckling samt på operativt kassaflöde där det senare har fördelats till cirka 2/3-delar i kvartalsvisa

mål samt till cirka 1/3-del i årsmål.

För vissa befattningshavare finns avtal om ömsesidig rätt att påkalla förtida avgång ur tjänst från och med 60 års ålder. Härvid utgör ersättning 60 procent av den fasta lönen fram till 65 års ålder, då normal ålderspension utgår. Ålderspensionen är premiebaserad, där pensionspremier beräknas till 30 procent av den fasta årslönen.

För vissa ledande befattningshavare tillämpas också förlängda uppsägningstider från bolagets sida, vanligtvis 12, 18 eller 24 månader, som inte kan påkallas vid egen uppsägning. För VD och övriga ledande befattningshavare finns möjlighet till förmån av fri bil.

Koncernen har en global kompensationspolicy omfattande alla chefer och högre tjänstemän. Därutöver finns en policy avseende vissa villkor för ledande befattningshavares förmåner som bland annat omfattar pensionsvillkor, sjukvårdsförsäkringar och förmånsbilar.

Långsiktigt incitamentsprogram

År 2005 beslutade styrelsen att införa ett långsiktigt incitamentsprogram för VD och vissa ledande befattningshavare som har en betydande påverkan på Trelleborgskoncernens vinst per aktie. Styrelsen har också för 2006, 2007, 2008, 2009 och 2010 beslutat om införande av liknande program. Programmen är rullande treårsprogram där styrelsen årligen beslutar om eventuella nya program och deras omfattning, mål och antal deltagare.

Incitamentsprogrammen är kontantbaserade och utgör ett tillägg till den årliga rörliga lönen och förutsätter att befattnings-

Ersättning till koncernledningen 2009

TSEK				Incitaments-			Summa	Summa inkl.
Funktion	År	Fast lön	Rörlig lön	program ²⁾	Förmåner		Pension	pension
VD	2009	6 506	3 900	975	153	11 534	2 382	13 916
	2008	6 693			153	6 846	2 402	9 248
Vice VD	2009	3 150	1 250	313	127	4 840	2 085	6 925
	2008	3 211			127	3 338	2 024	5 362
Koncernledning, övriga (10 st) ¹⁾	2009	29 296	10 199	3 220	914	43 629	7 811	51 440
	2008	28 168	5 228		817	34 213	8 046	42 259
Totalt	2009	38 952	15 349	4 508	1 194	60 003	12 278	72 281
Totalt	2008	38 072	5 228	-	1 097	44 397	12 472	56 869

1) Under 2009 skedde förändringar i koncernledningen och vid utgången av 2009 bestod koncernledningen utöver VD och Vice VD av nio personer.

2) Kostnadsfört 2009. Utbetalning sker kvartal 1, 2012 under förutsättning att befattningshavaren är anställd i koncernen 31/12 2011.

havaren är anställd i Trelleborgkoncernen per den 31 december det år programmet löper ut.

Syfte

Incitamentsprogrammen är riktade och har ett långsiktigt innehåll, med syfte att fortsatt främja högsta ledningens engagemang i koncernens utveckling och därmed öka värdet för koncernens aktieägare.

Måltal

Måltalet för incitamentsprogrammen är Trelleborgkoncernens vinst per aktie med en årlig förbättring om 10 procent, exklusive jämförelsestörande poster och påverkan av eventuella aktieåterköpsprogram och inklusive kostnaden för programmen.

För 2007 beslutade styrelsen målet 5,40 SEK i vinst per aktie, för 2008 målet 6,56 SEK i vinst per aktie, och för 2009 målet 2,56 SEK i vinst per aktie. För samtliga program är utfallet maximerat till 25 procent av den maximala årliga rörliga lönen per år. För programmen 2007 och 2008 har målet för vinst per aktie omräknats på grund av genomförd nyemission 2009.

Utfall och utbetalning

Utfallen för programmen kalkyleras årligen och ackumuleras över 3-årsperioden och eventuellt utfall utbetalas kvartal 1 året efter det att programmet löpt ut. För det program som beslutades 2006 skedde således utbetalning kvartal 1, 2009, för programmet som beslutades 2007 sker utbetalning kvartal 1, 2010, för programmet som beslutades 2008 sker utbetalning kvartal 1, 2011, för programmet

som beslutades 2009 sker utbetalning kvartal 1, 2012, och för programmet som beslutades för 2010 sker utbetalning kvartal 1, 2013. Utfallen utgör ej pensionsgrundande inkomst. För 2009 har resultatet belastats med 14 886 TSEK (-).

Övriga incitamentsprogram

För närvarande har koncernen inga pågående konvertibel- eller optionsprogram.

Ersättning till styrelsen 2009

Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. För 2009 har ersättningar utgått enligt tabellen nedan. Ersättning till ledamöter av finansutskottet utgår ej. Konsultarvoden till styrelseledamöter har ej utgått. Ersättning till ledamöter som också är anställda i koncernen utgår ej.

Ersättning till revisor 2009

Ersättning för tjänster utöver revision avser främst strukturfrågor och skattekonsultation. För 2009 har ersättningar utgått enligt tabell nedan.

MSEK	2009	2008	2007
Ersättning för revisionsuppdrag	43	37	35
Ersättning för övriga tjänster	11	9	12
Totalt	54	46	47

Ytterligare information om ersättningar se not



sidan 80

Ersättning till styrelsen för perioden maj 2009 – april 2010

Ersättning exklusive reseersättning. Ersättning till ledamöter av finansutskottet utgår ej. Konsultarvoden till styrelseledamöter har ej utgått.

TSEK Namn	Funktion	Styrelsearvode		Revisionsutskott		Ersättningsutskott		Summa	
		2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Anders Narvinger	ordförande	950	950	100	100	50	50	1 100	1 100
Heléne Bergquist	ledamot	360	360	150	100	-	-	510	460
Hans Biörck	ledamot	360	-	-	-	-	-	360	-
Staffan Bohman	ledamot	360	360	-	-	50	50	410	410
Rolf Kjellman	ledamot	-	360	-	150	-	-	-	510
Claes Lindqvist	ledamot	360	360	100	-	50	50	510	410
Sören Mellstig	ledamot	360	360	-	-	-	-	360	360
Peter Nilsson	VD	-	-	-	-	-	-	-	-
Totalt		2 750	2 750	350	350	150	150	3 250	3 250

Styrelsens rapport om Intern Kontroll

Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebolagslagen och i svensk kod för bolagsstyrning som innehåller krav på årlig extern informationsgivning om hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad.

Intern Kontroll avseende den finansiella rapporteringen är en del av den totala interna kontrollen inom Trelleborg vars process tar sin utgångspunkt i COSO-modellen, se översikt nedan, och är en central komponent i Trelleborgs bolagsstyrning. Intern Kontroll är också en del av koncernens Enterprise Risk Management-process, se sidan 30.

Den följande beskrivningen har upprättats i enlighet med svensk kod för bolagsstyrning och utgör styrelsens rapport om Intern Kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Denna beskrivning utgör inte del av de formella årsredovisningshandlingarna och har inte granskats av bolagets revisor.

Intern Kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Intern Kontroll avseende den finansiella rapporteringen syftar till att ge rimlig säkerhet

avseende tillförlitligheten i den externa finansiella rapporteringen i form av delårsrapporter, årsredovisningar och bokslutskommunikéer och att den externa finansiella rapporteringen är upprättad i överensstämmelse med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav på noterade bolag.

Riskbedömning

Trelleborgs riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen syftar till att identifiera och utvärdera de väsentligaste riskerna som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i koncernens bolag, affärsområden och processer. Riskbedömningen resulterar i kontrollmål som stödjer att de grundläggande kraven på den externa finansiella rapporteringen uppfylls och utgör underlag för hur riskerna ska hanteras genom olika kontrollstrukturer.

Riskbedömningen uppdateras årligen under ledning av koncernstab Intern Kontroll och resultatet rapporteras till revisionsutskottet.

Kontrollmiljö

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Styrelsen har fastställt en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och dess utskotts inbördes arbetsfördelning.

Styrelsen har vidare utsett ett revisionsutskott som har som huvudsaklig uppgift att säkerställa att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer med bolagets revisor upprätthålls. Styrelsen har även upprättat en instruktion för VD och instruktion för ekonomisk rapportering till styrelsen i Trelleborg. Ansvaret för att upp-

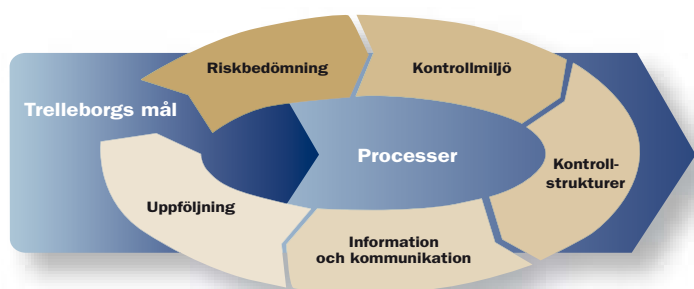
Intern Kontroll – en process som stödjer verksamhetens måluppfyllelse

Trelleborg har definierat intern kontroll som en process, som påverkas av styrelsen, revisionsutskottet, VD, koncernledningen och övriga medarbetare och som utformats för att ge en rimlig försäkran om att Trelleborgs mål uppnås vad gäller ändamålsenlig och effektiv verksamhet, tillförlitlig rapportering och efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar. Processen baseras på kontrollmiljön som skapar disciplin och struktur för de övriga fyra komponenterna i processen – riskbedömning, kontrollstrukturer, information och kommunikation samt uppföljning. Processen tar sin utgångspunkt i ramverket för intern kontroll utgivet av the Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), www.coso.org.

Riskbedömning sker inom ramen för Trelleborgs Enterprise Risk Management-process. Denna beskrivs mer utförligt på sidorna 30-33.

Kontrollmiljön är de värderingar och den etik som styrelsen, revisionsutskottet, VD och koncernledningen kommunicerar och verkar utifrån samt koncernens organisationsstruktur, ledarskap, beslutsvägar, befogenheter, ansvar samt den kompetens som medarbetarna besitter. En översikt av koncernens organisation och styrning, inklusive externa och interna styrinstrument, som är viktiga inslag i Trelleborgs kontrollmiljö, beskrivs på sidorna 40-42. Trelleborgs värderingar utgör ett långsiktigt åtagande som kopplat till affärsidé, mål och strategier, vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten. Trelleborgs uppförandekod omfattar principer för hur verksamheten ska bedrivas. Trelleborg kännetecknas av en decentraliserad organisation som drivs utifrån målstyrt ledarskap med tydliga mål och belöning efter prestation.

Kontrollstrukturer handlar om vilka kontroller som valts för att hantera koncernens risker. Exempel på kontrollstrategier som tillämpas i koncernen återfinns på sidorna 30-33 samt sidan 47.



Information och kommunikation, extern och intern. Extern information och kommunikation består till exempel av rapportering till myndigheter och extern finansiell rapportering. Intern information och kommunikation handlar om att skapa medvetenhet hos koncernens medarbetare om externa och interna styrinstrument, inklusive befogenheter och ansvar. Viktiga verktyg för detta är Trelleborgs intranät och utbildningar. En process finns där koncernens medarbetare intygar att de efterlever koncernens policies. Trelleborgs whistleblowerpolicy innebär att varje medarbetare har rätt att utan några efterverkningar rapportera om misstanke om lag- eller regelbrott. Intern information och kommunikation handlar också om att den information som genereras i Trelleborgs process för intern kontroll återkopplas till Trelleborgs styrelse, revisionsutskott, VD och koncernledning som underlag för att kunna fatta väl grundade beslut.

Uppföljning ska säkerställa effektiviteten i processen genom en mängd olika aktiviteter, så som uppföljning av verksamheten mot fastställda mål, självutvärderingar, internrevision och andra uppföljningar.

rätthålla en effektiv kontrollmiljö och det löpande arbetet med den interna kontrollen är delegerat till VD. Koncernens stabsfunktion Intern Kontroll fungerar som koncernens internrevisionfunktion och rapporterar till revisionsutskottet och till koncernens CFO. Funktionen arbetar med att utveckla och förbättra den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i koncernen, dels proaktivt med fokus på den interna kontrollmiljön, dels med att granska hur den interna kontrollen fungerar.

Interna styrinstrument för den finansiella rapporteringen utgörs framförallt av koncernens Finanspolicy, Kommunikationspolicy, Finansmanual som definierar redovisnings- och rapporteringsregler samt av koncernens definition av processer och minimikrav för god intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Kontrollstrukturer

De identifierade väsentligaste riskerna avseende den finansiella rapporteringen hanteras genom kontrollstrukturer i bolag, affärsområden och processer. Hanteringen kan ske genom att riskerna accepteras alternativt reduceras eller elimineras. Kontrollstrukturen ska säkerställa såväl effektivitet i koncernens processer som en god intern kontroll och bygger på koncernens minimikrav för god intern kontroll i definierade väsentliga processer som framgår av bilden nedan. Minimikraven består av övergripande och detaljerade kontroller, de kan vara både förebyggande och upptäckande och har delats in i A- och B-nivåer. A-nivån ska tillämpas av koncernens samtliga bolag och B-nivån endast av koncernens största bolag.

Information och Kommunikation

Information och kommunikation om interna

styrinstrument för den finansiella rapporteringen finns tillgängligt för alla berörda medarbetare på Trelleborgs intranät. Information och kommunikation avseende den finansiella rapporteringen sker även genom utbildning.

I koncernen finns en process där alla berörda medarbetare årligen bekräftar efterlevnad av koncernens policies. Koncernens CFO och chefen för koncernstab Intern Kontroll har som en stående punkt på agendan för revisionsutskottets möten att rapportera resultatet av sitt arbete med intern kontroll. Resultatet av revisionsutskottets arbete i form av observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder rapporteras fortlöpande till styrelsen. Den externa finansiella rapporteringen sker i enlighet med relevanta externa och interna styrinstrument.

Uppföljning

Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen sker av styrelsen, revisionsutskottet, VD, koncernledningen, koncernstab Intern Kontroll och av koncernens bolag och affärsområden. Uppföljning inbegriper uppföljning av månatliga finansiella rapporter mot budget och mål, kvartalsvisa rapporter med resultat från självutvärderingar i koncernens bolag och affärsområden och resultat av internrevisioner. Koncernstab Intern Kontroll arbetar efter en årlig plan som godkänns av revisionsutskottet. Planen tar sin utgångspunkt i riskanalysen och omfattar prioriterade bolag, affärsområden och processer samt arbetsprogram och budget.

Aktiviteter 2009

Under ledning av koncernstab Intern Kontroll har 25 internrevisioner i 8 länder genomförts under året. Revisionerna har skett antingen av ett internt team bestående av koncernstab Intern

Kontroll tillsammans med resurser från andra staber med specialistkompetens inom till exempel inköp, kassaflödeshantering och finans, eller vad gäller IT-säkerhetsrevisioner av ett team bestående av ansvarig för koncernstab IT tillsammans med externa konsulter.

Under 2009 har stort fokus varit på kassaflödespåverkande processer såsom Försäljningsprocessen, Lagerprocessen samt på Inköpsprocessen, som var en ny process för 2009. Koncernen har under 2009 varit framgångsrik med att förbättra kassaflödet. En bidragande orsak till detta är förbättrade processer och kontroller. Även IT-säkerhet har varit ett fokuserat område 2009 vilket har resulterat i ett flertal förbättringsåtgärder både på koncernnivå och i koncernens bolag och processer.

Under 2009 har en intranätdel för Intern Kontroll utvecklats och via denna har medarbetare tillgång till standardiserade verktyg och dokument samt exempel på verksamhetslösningar. Syftet är att ge ökat stöd till koncernens bolag och affärsområden för att kunna leva upp till koncernens minimikrav för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Fokus 2010

Under 2010 kommer koncernstab Intern Kontroll fortsatt att fokusera på de kassaflödespåverkande processerna. Därutöver kommer nya minimikrav för god intern kontroll att introduceras avseende Lönehanteringsprocessen inklusive pensioner och annan kompensation.

Under året kommer samarbetet mellan koncernstab Intern Kontroll och koncernstab Juridik och Risk Management, som primärt ansvarig för ERM-processen, att vidareutvecklas och fördjupas.

Trelleborg den 16 februari 2010
Styrelsen i Trelleborg

	Bolag 1	Bolag 2	Affärsområde 1	Affärsområde 2	Inköp	Treasury	Etc.
	Självutvärdering		Internrevision		Utbildning/Verktyg		
Inköpsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Koncerngemensamt rapporteringssystem med kvartalsvis återrapportering från dotterbolagen 		<ul style="list-style-type: none"> Internrevision utförs av koncernstab Intern Kontroll tillsammans med interna resurser från andra staber 		<ul style="list-style-type: none"> Ett antal utbildningar i definierade processer kopplade till minimikrav för god intern kontroll har skett under 2009 		
Lagerprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Dotterbolagen besvarar hur de lever upp till koncernens minimikrav för god intern kontroll i utvalda processer 		<ul style="list-style-type: none"> Internrevision av IT-säkerhet utförs av ansvarig för koncernstab IT tillsammans med externa konsulter 		<ul style="list-style-type: none"> Syftet med utbildningar är att höja kunskapsnivå och förståelsen kring effektiva processer och god intern kontroll 		
Försäljningsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Brister identifieras, åtgärder planeras och genomförs av bolagen 		<ul style="list-style-type: none"> Omfattar 6 utvalda processer och cirka 250 minimikrav för god intern kontroll 		<ul style="list-style-type: none"> Utbildningarna är ett forum för erfarenhetsutbyte och för att dela med sig av best practice 		
Processen för materiella anläggningstillgångar	<ul style="list-style-type: none"> Omfattar cirka 100 dotterbolag, varav de största cirka 40 bolagen ska tillämpa både A- och B-nivån avseende minimikrav för god intern kontroll och de cirka 60 mindre bolagen endast A-nivån 		<ul style="list-style-type: none"> Internrevisionerna resulterar i observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder 		<ul style="list-style-type: none"> En ny intranätdel finns tillgänglig sedan 2009 för att ge medarbetare tillgång till standardiserade verktyg och dokument samt exempel på verksamhetslösningar. 		
Boksluts- och rapporteringsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Cirka 250 minimikrav för god intern kontroll 		<ul style="list-style-type: none"> Identifierade brister följs upp kvartalsvis av affärsområdescontrollers och koncernstab Intern Kontroll. 				
IT-säkerhetsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Alla berörda medarbetare bekräftar årligen efterlevnad av koncernens policies. 						