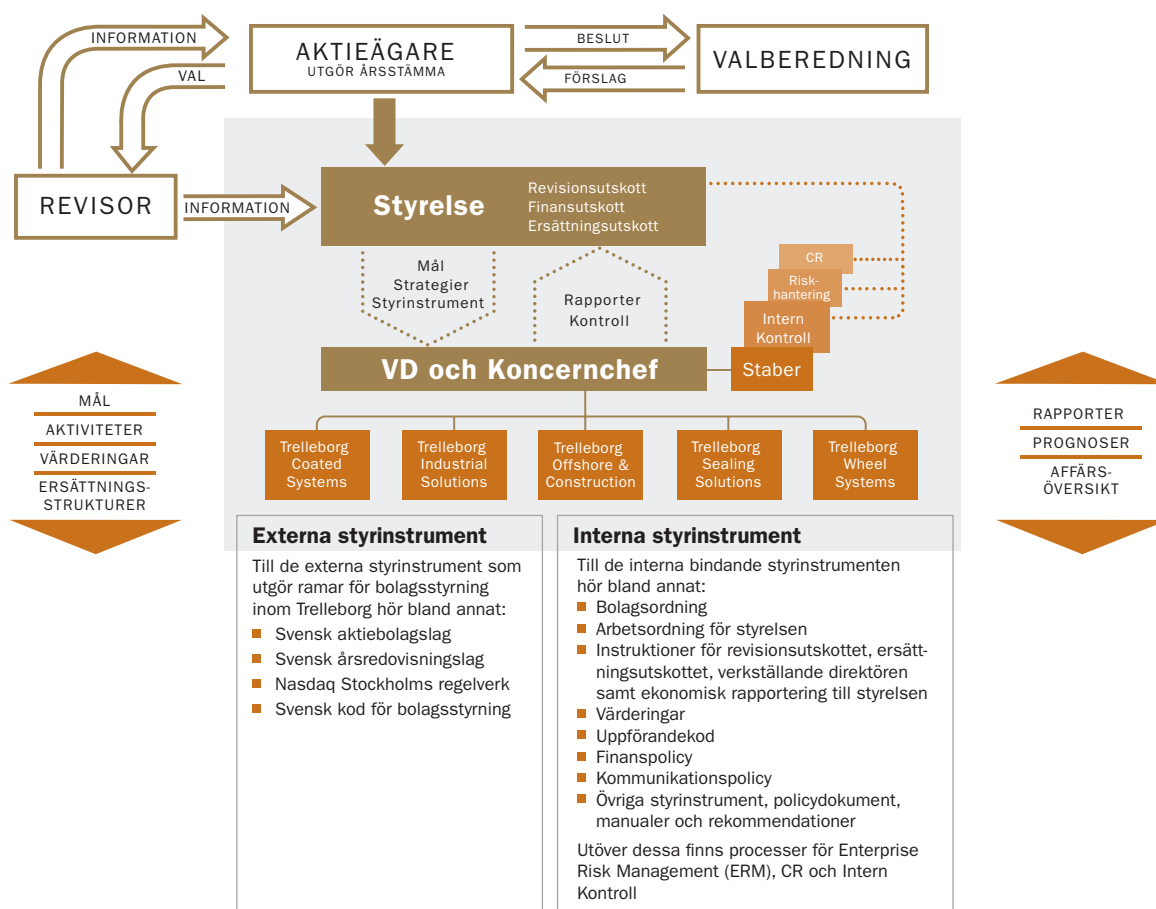


Bolagsstyrning

Trelleborg är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm, Large Cap. Trelleborg tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2015 års bolagsstyrningsrapport. Trelleborg har inte några avvikelser att rapportera. Rapporten har granskats av bolagets revisor.



Grunderna för bolagsstyrning

i Trelleborg. Ett viktigt inslag i Trelleborg-koncernens kultur och värderingar är god bolagsstyrning i syfte att stödja styrelse och ledning i arbetet för ökad kundnytta samt värde och transparens för aktieägarna.

Ansvaret för ledning och kontroll av Trelleborgkoncernen fördelas mellan aktieägare, styrelsen, dess valda utskott och VD enligt ovan illustration. Notera att det samägda bolaget Trelleborg-Vibracoustic inte ingår i Trelleborgs bolagsstyrning.

Aktieägare. Aktieägarnas inflytande utövas på bolagsstämman som är Trelleborgs högsta beslutande organ. Stämman beslutar om bolagsordningen och på årsstämman, som är den årliga ordinarie bolagsstämman, väljer aktieägarna styrelseledamöter, styrelsens ordförande och revisor, samt beslutar om deras arvoden. Vidare beslutar årsstämman om fastställande av resultaträkning och balansräkning, om disposition beträffande bolagets vinst och om ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelseledamöterna och VD. Årsstämman beslutar även om valberedning-

ens tillsättande och arbete, samt beslutar om principer för ersättnings- och andra anställningsvillkor för VD, och övriga ledande befattningshavare. Trelleborgs årsstämma hålls vanligen i april.

Årsstämma 2015. Årsstämman 2015 ägde rum den 23 april 2015 i Trelleborg. Vid stämman närvarade 726 aktieägare (658), personligen eller genom ombud. Dessa representerade cirka 73 procent (71) av de totala rösterna. En aktieägare, Dunkerintressena, representerade ensamt cirka 74 procent (76) av rösterna företrädda på stämman. Till



stämman ordförande valdes styrelsens ordförande Sören Mellstig. Samtliga styrelseleda-möter valda av stämman var närvarande.

Beslut. Fullständigt protokoll och information om årsstämman 2015, med bland annat VD:s anförande, finns på www.trelleborg.com. Stämman fattade bland annat beslut om:

- Utdelning i enlighet med styrelsens och VD:s förslag om 3,75 SEK per aktie för räkenskapsåret 2014
- Omval av samtliga styrelseledamöter
- Val av Anne Mette Olesen som ny styrelseledamot
- Omval av styrelsens ordförande
- Val av revisor
- Fastställande av ersättning till styrelsen och revisor
- Principer för ersättnings- och andra anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare
- Process för valberedningens tillsättande och arbete

Årsstämma 2016. Trelleborgs årsstämma 2016 hålls den 21 april 2016 i Trelleborg. För information om årsstämman, se *sidan 114*.

Aktieägare och aktien. För information om aktieägare och Trelleborgaktien se *sidorna 5-7* samt www.trelleborg.com.

Valberedning. Valberedningen representerar bolagets aktieägare och nominerar styrelseledamöter, styrelsens ordförande och revisor och föreslår arvode till dessa.

Valberedning inför årsstämma 2016. Årsstämman 2015 beslutade om valberedning och uppdrog åt styrelsens ordförande att kontakta företrädare för Trelleborgs fem större aktieägare senast vid augusti månads utgång för att be dem utse en ledamot var till valberedningen. Valberedningens sammansättning framgår av tabellen till höger. I valberedningen ingick också styrelsens ordförande Sören Mellstig som adjungerad. Valberedningens riktlinjer för urvalet till en nominering till styrelsen har varit att personerna ska ha kunskaper och erfarenheter som är relevanta för Trelleborg. Valberedningen iakttar de regler som gäller för styrelseledamöters oberoende enligt Svensk kod för bolagsstyrning. 2016 års valberedning har haft 5 möten (5) och därutöver ett antal telefonkontakter. Som underlag för arbetet har valberedningen tagit del av styrelse-

ordförandens redogörelse för styrelsens arbete, inklusive en extern styrelseutvärdering, och ett antal styrelseledamöter har intervjuats. Vidare har VD intervjuats om verksamhetens utveckling.

Valberedning inför årsstämman 2016

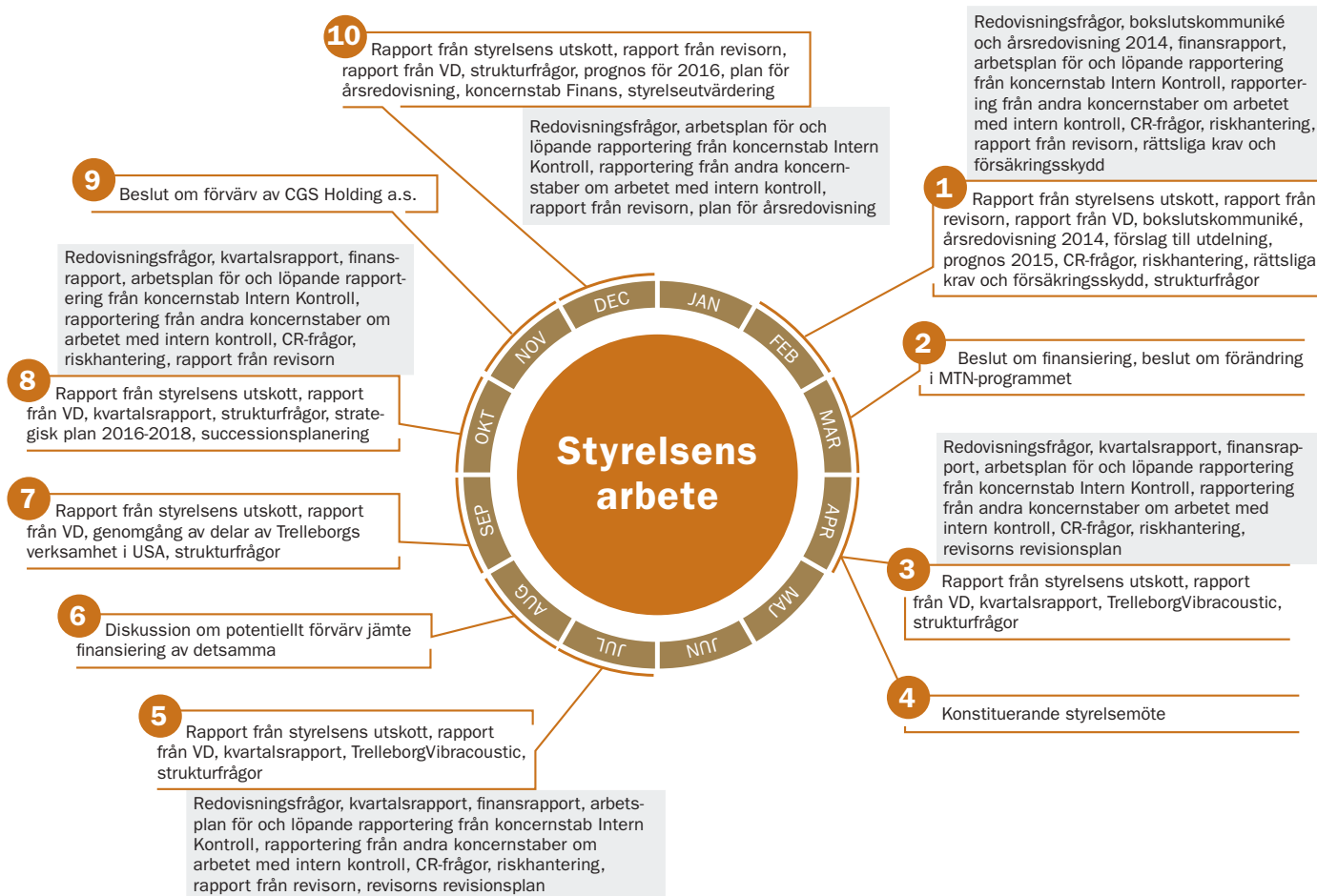
Namn/Representerade	Andel av röster 2015-08-31	Andel av röster 2015-12-30
Roland Bengtsson, Dunkerintressena	54,0%	54,0%
Tomas Risbecker, AMF Försäkring & Fonder	3,0%	3,3%
Henrik Didner, Didner & Gerge fonder	2,5%	2,7%
Olof Jonasson, Första AP-fonden	1,7%	1,7%
Peter Rönström, Lannebo fonder	1,2%	1,3%
Summa	62,4%	63,0%

Förslag till årsstämma 2016. Valberedningen har beslutat föreslå årsstämman 2016 följande:

- Omval av styrelsens ledamöter: Hans Biörck, Jan Carlson, Sören Mellstig, Peter Nilsson, Anne Mette Olesen och Bo Risberg
- Omval av Sören Mellstig som styrelsens ordförande

Styrelsens arbete 2015

Antalet styrelsemöten uppgick under 2015 till 10 (8). Arbetet har i stor utsträckning fokuserat på strukturförfrågor, förvärv och strategisk plan.



VD presenterar utvecklingen av verksamheten vid ordinarie styrelsemöten. Samtliga affärsområden ges vanligtvis minst en gång per år möjlighet att göra en fördjupad presentation av sin verksamhet vid ett styrelsemöte. Styrelsen har genomgångar med revisorn då rapporter från revisorn behandlas.

- Val av Gunilla Fransson, Johan Malmquist och Susanne Pahlén Åklundh som nya ledamöter i styrelsen

Styrelse. Styrelsen svarar för Trelleborgs organisation och förvaltningen av Trelleborgs angelägenheter. Styrelsen ska enligt bolagsordningen utgöras av lägst tre och högst tio ledamöter utan suppleanter. Styrelseledamöterna väljs årligen på årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma.

Styrelsens sammansättning 2015.

Trelleborgs styrelse bestod 2015 av nio ledamöter valda av årsstämman, inklusive VD tillika koncernchef. De anställda utser tre representanter och en suppleant till styrelsen.

Koncernens ekonomi- och finansdirektör, Ulf Berghult, deltar vid styrelsemötena liksom koncernens chefsjurist, Charlotta Grähs, som är styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov i styrelsens möten såsom föredragande av särskilda frågor.

För ytterligare information om styrelseledamöterna, se *sidorna 70-71* samt *not 3, sidorna 92-93*.

Styrelsens ordförande. Styrelsens ordförande ska leda och styra styrelsens arbete och ansvara för att styrelsens arbete är väl organiserat, bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åtaganden. 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, samt kontrollerar att styrelsens beslut verkställs.

Styrelsens oberoende. Styrelsens bedömning, som delas av valberedningen, rörande ledamöternas beroende-

ställning i förhållande till Trelleborg och aktieägarna framgår av tabellen på sidorna 70-71. Som framgår härav uppfyller Trelleborg Svensk kod för bolagsstyrnings krav på att majoriteten av de stämmodvalda ledamöterna är oberoende i förhållande till Trelleborg och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även är oberoende i förhållande till Trelleborgs större aktieägare.

Utvärdering av styrelsens ledamöter

2015. Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete.

Under 2015 har en extern konsult genomfört enkätundersökningar med ledamöterna och baserat på detta, och tidigare års intervjuer, analyserat resultatet. Resultatet har sedan presenterats och diskuterats i styrelsen och i valberedningen som underlag för bedömning av storleken på och sammansättningen av styrelsen. Utvärderingen har fokuserat på styrelsearbetet generellt samt på enskilda ledamöters, inklusive styrelsens ordförandes och VD:s, insatser.

Tidigare års styrelseutvärderingar har på ett tydligt sätt kommit att påverka styrelsens och utskottens arbete.

Styrelsens utskott. Styrelsen har inom sig inrättat tre utskott; revisions-, finans- och ersättningsutskotten, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt.

Revisionsutskott. Revisionsutskottet bestod 2015 av Heléne Vibbleus, som också är utskottets ordförande, Hans Biörck, Claes Lindqvist och Bo Risberg. Koncernens ekonomi- och finansdirektör, Ulf Berghult, koncernens chefsjurist tillika revisionsutskottets sekreterare, Charlotta Gråhs, chefen för koncernstab Intern Kontroll, chefen för koncernstab Ekonomi, chefen för koncernstab Finans och chefen för koncernstab Skatt deltar



” Under 2015 ägnade finansutskottet tid och kraft åt CGS Holding. Affären förutsätter godkännande av berörda myndigheter, och förväntas vara slutförd under första halvåret 2016. Det blir då det största förvärvet för Trelleborg på decennier.

Sören Mellstig, Finans- och ersättningsutskottets ordförande

vid mötena, liksom vid behov bolagets revisor. Revisionsutskottet höll möten 5 gånger (5) under 2015. Ärenden som utskottet företräder styrelsen med framgår av illustrationen på sidan 65.

Finansutskott. Finansutskottet bestod 2015 av Sören Mellstig, som också är utskottets ordförande, Hans Biörck och Bo Risberg. VD och koncernchef, Peter Nilsson, koncernens ekonomi- och finansdirektör, Ulf Berghult, och koncernens VP Strategic Development & Group Projects tillika finansutskottets sekreterare deltar vid mötena. Finansutskottet höll möten 3 gånger (3) under 2015. Finansutskottet företräder styrelsen med att förbereda och följa strategiska frågor avseende finansiering, utvärdering av koncernens befintliga respektive erforderliga finansieringsutrymme samt påverkan av större förvärv på koncernens finansiella situation.

Ersättningsutskott. Ersättningsutskottet bestod 2015 av Sören Mellstig, som också är utskottets ordförande, Hans Biörck och Jan Carlson. Koncernens personaldirektör, Paolo Astarita, som efterträdde Sören Andersson under året, tillika ersättningsutskottets sekreterare, deltar vid mötena. Ersättningsutskottet höll möten 5 gånger (5) under 2015. Ersättningsutskottet företräder styrelsen med bland annat ersättnings- och andra anställningsvillkor för VD och övriga

ledande befattningshavare, chefs- och successionsplanering samt ledarskapsutveckling.

Revisor. Årsstämman utser revisor som granskar årsredovisning, bokföring och koncernredovisning, styrelsen och VD:s förvaltning samt årsredovisning och bokföring för dotterbolag, samt avger revisionsberättelse.

Revisor 2015. Trelleborgs revisor är auktoriserade revisionsfirman PricewaterhouseCoopers AB, med auktoriserade revisorer Mikael Eriksson och Cecilia Andrén Dorselius. Mikael Eriksson är huvudansvarig revisor. PricewaterhouseCoopers AB är av årsstämman 2015 valda som Trelleborgs revisor för en period om ett år.

VD och koncernledning. VD tillika koncernchef sköter den löpande förvaltningen av Trelleborgs verksamhet. VD bistås av en koncernledning bestående av chefer för affärsområden och staber.

Koncernledning 2015. Vid utgången av 2015 bestod koncernledningen av 11 personer. Under 2015 hade koncernledningen 5 möten (5). Mötena är fokuserade på koncernens strategiska och operativa utveckling samt resultatuppföljning.

Trelleborgs verksamhet är organiserad i fem affärsområden. Dessa omfattar cirka 20 affärsenheter bestående av cirka 40 produktområden. Organisationen bygger på principen om decentraliserat ansvar och befogenheter.

Varje legal enhet, som inte nödvändigtvis speglar den operativa verksamheten, har en styrelse som bland annat fokuserar på regelefterlevnad.

För ytterligare information om koncernledningen, se sidorna 72-73.

” Revisionsutskottet arbetar återkommande med kvartalsrapporter och intern kontroll men har under året också lagt mycket tid på processer och prioriteringar för riskhanteringsarbetet inom koncernen.”

Heléne Vibbleus, Revisionsutskottets ordförande



Intern kontroll. Styrelsens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska aktiebolagslagen och i Svensk kod för bolagsstyrning. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen ingår som en del av den totala interna kontrollen inom Trelleborg och är en central komponent i Trelleborgs bolagsstyrning.

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. Intern Kontroll-processen tar sin utgångspunkt i det 2013 uppdaterade ramverket för intern kontroll, utgivet av the Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), som baseras på 17 fundamentala principer kopplade till fem komponenter. Intern kontroll-processen baseras på en kontrollmiljö som skapar disciplin och ger en struktur för de övriga fyra komponenterna i processen – riskbedömning, kontrollstrukturer, information och kommunikation samt uppföljning.

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 kvartalsrapporter, årsredovisningar och bokslutskommunikéer, och att den externa finansiella rapporteringen är upprättad i överensstämmelse med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav på noterade bolag.

Kontrollmiljö. Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Styrelsen har fastställt en skriftlig arbetsordning för styrelsen i Trelleborg och instruktioner för dess revisionsutskott och ersättningsutskott som klargör styrelsens ansvar, och som reglerar styrelsens och dess utskotts inbördes arbetsfördelning. Styrelsen har inom sig inrättat ett revisionsutskott som företräder styrelsen med att övervaka Trelleborgs finansiella rapportering, och med avseende på den finansiella rappor-

teringen, övervaka effektiviteten i Trelleborgs interna kontroll, internrevision och riskhantering. Revisionsutskottet företräder vidare styrelsen med att hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet, samt biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval. Revisionsutskottet företräder även styrelsen med att följa koncernens arbete med CR- och ERM-frågor samt den löpande finansverksamheten liksom årligen utvärdera och föreslå förändringar i Finanspolicy.

Styrelsen har även upprättat en instruktion för VD i Trelleborg och instruktion för ekonomisk rapportering till styrelsen i Trelleborg. Ansvaret för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö och det löpande arbetet med den interna kontrollen är delegerat till VD.

Koncernens stabsfunktion Intern Kontroll fungerar som koncernens interna revisionsfunktion och rapporterar till revisionsutskottet och till koncernens ekonomi- och finansdirektör. Funktionen arbetar med att utveckla, förbättra och säkra 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 framför allt av Finanspolicy, Kommunikationspolicy, Finansmanual som definierar redovisnings- och rapporteringsregler samt av koncernens definition av processer och minimikrav för god intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Riskbedömning. Riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen hos Trelleborg syftar till att identifiera och utvärdera de väsentligaste riskerna, inklusive risk för bedrägeri och risker vid betydande förändringar, 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.

Ersättning till revisor 2015

MSEK	2015	2014
<i>PricewaterhouseCoopers</i>		
Revisionsuppdrag	25	23
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	1
Skatterådgivning	4	4
Övriga tjänster	8	6
<i>Övriga revisorer</i>		
Revisionsuppdrag	1	1
Skatterådgivning	0	0
Övriga tjänster	0	0
Summa	39	35



MIKAEL ERIKSSON

Auktoriserad revisor, huvudansvarig

Ordinarie revisor i Trelleborgskoncernen sedan 2011. Delägare i PricewaterhouseCoopers AB sedan 1989.

Utbildning: Civilekonom, auktoriserad revisor sedan 1984.

Uppdrag: Eniro, Meda, EcoLean och Elverket. Född: 1955.



CECILIA ANDRÉN DORSELIUS

Auktoriserad revisor

Ordinarie revisor i Trelleborgskoncernen sedan 2015. Director i PricewaterhouseCoopers AB sedan 2011.

Utbildning: Civilekonom, auktoriserad revisor sedan 2009.

Uppdrag: Beijer Ref. Född: 1979.

Riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen hanteras inom Enterprise Risk Management-processen, som beskrivs på sidorna 56-57.

Kontrollstrukturer. De 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. Kontrollstrukturerna ska säkerställa såväl effektivitet i koncernens processer som en god intern kontroll och bygger på koncernens totalt cirka 280 minimikrav för god intern kontroll i de sju definierade väsentliga processerna som framgår av illustrationen nedan. Från och med 2015 rapporterar cirka 130 dotterbolag genom självutvärdering, status avseende samtliga minimikrav för god intern kontroll. Tidigare år var minimikraven för god intern kontroll indelad i en A-nivå och en B-nivå där de största cirka 50 bolagen skulle tillämpa båda nivåerna och de mindre

cirka 75 bolagen endast A-nivån. Kontrollstrukturerna i boksluts- och rapporteringsprocessen, som är väsentlig för den finansiella rapporteringens tillförlitlighet, innehåller 50 av de totalt cirka 280 minimikraven för god intern kontroll.

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 skriftligt intygar kännedom om och efterlevnad av koncernens interna styrinstrument.

Koncernens ekonomi- och finansdirektör 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

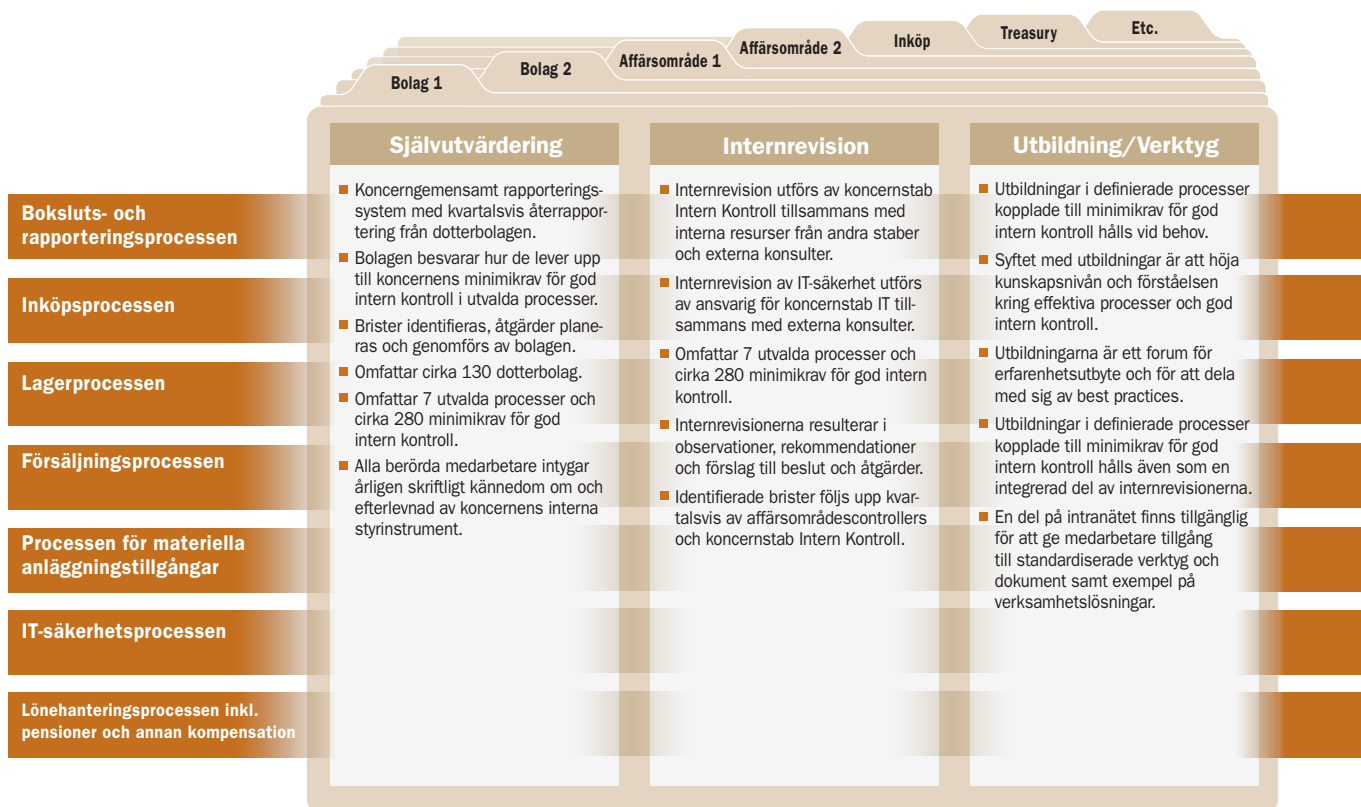
observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder rapporteras fortlöpande till styrelsen.

Den externa finansiella rapporteringen sker i enlighet med relevanta externa och interna styrinstrument.

Processen för koncernens whistleblower-policy har stegvis förbättrats.

Uppföljning. Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen sker av styrelsen, revisionsutskottet, VD, koncernledningen, koncernstab Intern Kontroll, koncernstab Ekonomi, koncernstab Finans och koncernstab Skatt samt av koncernens bolag och affärsområden. Uppföljningen 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. Uppföljningen inbegriper också uppföljning av iakttagelser som rapporterats av Trelleborgs revisor. Koncernstab Intern

Intern kontrollstruktur inom Trelleborgskoncernen



Kontroll arbetar efter en årlig arbetsplan som godkänns av revisionsutskottet. Planen tar sin utgångspunkt i riskanalysen och omfattar prioriterade bolag, affärsområden och processer samt arbetsprogram och budget.

Aktiviteter 2015. Koncernstab Intern Kontroll har under 2015 genomfört 56 internrevisioner (44) i 25 länder (19) varav 14 IT-säkerhetsrevisioner (17) samt 7 systemimplementationsrevisioner (2). Fokus har varit på Europa, Asien och USA. Majoriteten av internrevisionerna har genomförts av koncernstab Intern Kontroll tillsammans med interna resurser från andra staber med specialistkompetens inom till exempel inköp och finans eller tillsammans med controllers från olika affärsområden. Internrevisioner av IT-säkerhet har genomförts av ansvarig för koncernstab IT tillsammans med externa konsulter. Under 2015 har koncernstab Intern Kontroll arbetat brett med granskningar av alla processer. Fokuserområden med ökad aktivitet under

året har varit uppföljning av implementeringen av nya Enterprise Resource Planning-system (ERP-system) samt holdingbolag.

Aktiviteter i fokus 2016. Generellt kommer antalet internrevisioner att fortsätta att öka under 2016. Geografiskt kommer koncernstab Intern Kontroll temporärt att ha större fokus på Europa. Under 2016 kommer koncernstab Intern Kontroll att fortsätta arbeta brett med granskningar av alla processer. Ett mindre antal kombinerade finansiella och legala internrevisioner planeras även att genomföras tillsammans med koncernstab Juridik.



Ytterligare information om bolagsstyrning

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

- Tidigare års bolagsstyrningsrapporter, från och med 2004.
- Information från Trelleborgs årsstämmor från och med 2004
 - Kallelse
 - Protokoll
 - VD:s anföranden
 - Kommuniké



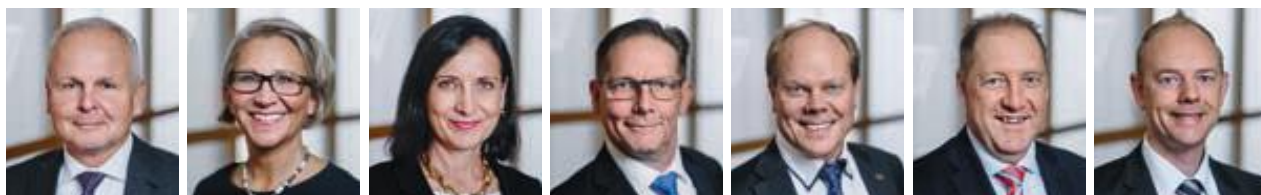
Namn	Sören Mellstig	Hans Biörck	Jan Carlson	Claes Lindqvist	Peter Nilsson	Anne Mette Olesen
Befattning			VD och styrelseordförande Autoliv Inc.	VD Henry Dunkers Förvaltnings AB	VD och koncernchef	Chief Marketing Officer AAK AB
Utbildning	Civilekonom	Civilekonom	Civilingenjör	Civilekonom och civilingenjör	Civilingenjör	MBA och civilingenjör
Invald år	2008	2009	2013	2004	2006	2015
Född	1951	1951	1960	1950	1966	1964
Nationalitet	Svensk	Svensk	Svensk	Svensk	Svensk	Dansk
Övriga uppdrag	Styrelseordförande Ellevio AB, Textilia och Ferrosan MD A/S. Styrelseledamot Julins stiftelse	Styrelseordförande Crescit Asset Management AB. Styrelseledamot Dunkerska Stiftelserna, LKAB, AB Bonnier Finans och Bure Equity AB	Styrelseledamot BorgWarner Inc., Svensk Näringsliv och Teknikföretagen	Verkställande ledamot Henry och Gerda Dunkers stiftelse och Donationsfond Nr 2. Styrelseledamot Dunkerska stiftelserna, Svenska Handelsbanken södra regionen, Novotek AB m fl	Styrelseledamot Beijer Alma AB, Trioplast Industrier AB och Sydsvenska Handelskammaren	Styrelseledamot ISIS A/S
Beroende	Nej	Ja. Beroende i förhållande till bolagets större ägare genom uppdrag av Trelleborgs huvudägare Dunkerintressen	Nej	Ja. Beroende i förhållande till bolagets större ägare genom uppdrag av Trelleborgs huvudägare Dunkerintressen	Ja. Beroende i förhållande till bolaget till följd av sin ställning som Trelleborgs VD	Nej
Tidigare erfarenhet	VD och koncernchef Gambro samt CFO och vice VD Incentive	CFO Skanska AB och Autoliv Inc. samt CFO Esselte AB	VD Saab Combitech	Olika chefsbefattningar inom ASEA och Åkerlund & Rausing samt VD och koncernchef Höganäs AB och Öresundskraft AB	Affärsområdeschef inom Trelleborg och andra positioner inom Trelleborg-koncernen samt organisationskonsult BSI	Chiefsbefattningar inom Coloplast A/S, Chr. Hansen A/S samt Danisco Ingredients A/S
Egna och närståendes aktieinnehav 2015	117 809 aktier	5 000 aktier	–	30 404 aktier	90 572 aktier	–
Egna och närståendes aktieinnehav 2014	117 809 aktier	5 000 aktier	–	30 404 aktier	90 572 aktier	–
Aktier i närstående bolag	–	–	–	–	–	–
Revisionsutskott Närvaro	–	Ledamot 5 av 5	–	Ledamot 5 av 5	–	–
Finansutskott Närvaro	Ordförande 3 av 3	Ledamot 2 av 3 ²⁾	–	–	–	–
Ersättningsutskott Närvaro	Ordförande 5 av 5	Ledamot 5 av 5	Ledamot 5 av 5	–	–	–
Styrelsemöten Närvaro	Ordförande 10 av 10	Ledamot 9 av 10 ²⁾	Ledamot 10 av 10	Ledamot 10 av 10	Ledamot 10 av 10	Ledamot 7 av 10 ³⁾
Ersättning 2015 ¹⁾						
Styrelse, TSEK	1 300	475	475	475	–	475
Utskott, TSEK	100	200	50	100	–	–
Summa 2015, TSEK	1 400	675	525	575	–	475
Ersättning 2014 ¹⁾						
Styrelse, TSEK	1 150	435	435	435	–	–
Utskott, TSEK	100	100	50	100	–	–
Summa 2014, TSEK	1 250	635	485	535	–	–

Styrelseuppdrag samt innehav i Trelleborg som anges ovan återspeglar situationen per den 31 december 2015.

¹⁾ Ersättning till styrelsen för perioden maj 2015 – april 2016. Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. För kalenderåret 2015 har ersättningar utgått enligt not 3. Konsultarvoden till styrelseledamöter har ej utgått. Ersättning till ledamöter som också är anställda i koncernen utgår ej. Ersättning exklusive reseersättning.

²⁾ Ej närvarande vid utskottsmöte nummer 1 samt styrelsemöte nummer 7.

³⁾ Tillträdde som ny ledamot i styrelsen från och med möte nummer 4.



Namn	Bo Risberg	Nina Udnes Tronstad	Heléne Vibbleus	Göran Andersson	Peter Larsson	Mikael Nilsson	Ingemar Thörn
Befattning		Senior Vice President Kværner ASA	Vice President Internal Audit, CAE Autoliv Inc.	Mekaniker, utsedd av det fackliga koncernrådet (LO)	Fabrikschef, utsedd av det fackliga koncernrådet (PTK)	Industriarbetare, utsedd av det fackliga koncernrådet (LO)	Kundservice, utsedd av det fackliga koncernrådet (PTK)
Utbildning	MBA och civilingenjör	Civilingenjör	Civilekonom	Mekaniker, förhandlingsutbildning och utbildning i arbetsrätt	Ingenjör	Utbildning i arbetsrätt, ekonomi och personalpolitik	Ingenjör, utbildning inom inköp och logistik
Invald år	2010	2010	2004	2014	2011	2009	2014
Född	1956	1959	1958	1959	1965	1967	1972
Nationalitet	Svensk	Norsk	Svensk	Svensk	Svensk	Svensk	Svensk
Övriga uppdrag	Styrelseordförande Piab Group Holding AB och Valmet Oy. Vice styrelseordförande Grundfos Holding A/S och IMD Supervisory Board. Styrelseledamot Nordstjernan AB	Styrelseledamot Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Garantiinstituttet for Eksportkreditt (GIEK), Peab AB och Nordox	Styrelseledamot Marine Harvest ASA, Nordic Growth Market NGM AB, Scandi Standard AB, Swedbank Sjuhärads AB och Tyréns AB	Ledamot fackliga koncernrådet (LO) och ledamot IF Metallklubben vid Trelleborg Industri AB	Ordförande Unionen Trelleborg AB, ledamot Trelleborg European Works Council och ledamot Svenska Koncernrådet (PTK)	Ordförande Svenska Koncernrådet (LO) och ordförande Trelleborg European Works Council. Styrelseledamot Avdelning 52 Hus AB	Vice ordförande Unionen Trelleborg AB samt ledamot Svenska Koncernrådet (PTK)
Beroende	Nej	Nej	Nej	–	–	–	–
Tidigare erfarenhet	VD och koncernchef Hilti Corporation samt olika chefsbefattningar inom ABB i Sverige och Kanada	Koncerndirektör Kværner ASA, VD Kværner Verdalen AS, koncerndirektör Statoil ASA samt olika chefsbefattningar inom Statoil i Norge, Sverige och Danmark	Group Vice President, Chief Audit Executive, CAE Elekta AB, Senior Vice President, Group Controller AB Electrolux, auktoriserad revisor, partner samt ledamot i styrelsen för PwC Sverige				
Egna och närstående aktieinnehav 2015	9 011 aktier	8 600 aktier	4 550 aktier	–	3 000 aktier	–	100 aktier
Egna och närstående aktieinnehav 2014	9 011 aktier	8 600 aktier	4 550 aktier	–	3 000 aktier	–	100 aktier
Aktier i närstående bolag	–	–	–	–	–	–	–
Revisionsutskott Närvaro	Ledamot 5 av 5	–	Ordförande 5 av 5	–	–	–	–
Finansutskott Närvaro	Ledamot 3 av 3	–	–	–	–	–	–
Ersättningsutskott Närvaro	–	–	–	–	–	–	–
Styrelsemöten Närvaro	Ledamot 10 av 10	Ledamot 7 av 10 ⁴⁾	Ledamot 9 av 10 ⁵⁾	Arbetstagarrepresentant 10 av 10	Arbetstagarrepresentant 10 av 10	Arbetstagarrepresentant 10 av 10	Arbetstagarrepresentant, suppleant 10 av 10
Ersättning 2015 ⁴⁾							
Styrelse, TSEK	475	475	475	–	–	–	–
Utskott, TSEK	150	–	150	–	–	–	–
Summa 2015, TSEK	625	475	625	–	–	–	–
Ersättning 2014 ⁴⁾							
Styrelse, TSEK	435	435	435	–	–	–	–
Utskott, TSEK	150	–	150	–	–	–	–
Summa 2014, TSEK	585	435	585	–	–	–	–

Styrelseuppdrag samt innehav i Trelleborg som anges ovan återspeglar situationen per den 31 december 2015.

⁴⁾ Ersättning till styrelsen för perioden maj 2015 – april 2016. Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. För kalenderåret 2015 har ersättningar utgått enligt not 3. Konsultarvoden till styrelseledamöter har ej utgått. Ersättning till ledamöter som också är anställda i koncernen utgår ej. Ersättning exklusive reseersättning.

⁴⁾ Ej närvarande vid möte nummer 1, 2 och 5.

⁵⁾ Ej närvarande vid möte nummer 6.



Namn	Peter Nilsson	Ulf Berghult	Dario Porta	Mikael Fryklund	Fredrik Meuller	Claus Barsøe
Befattning	VD och koncernchef Övriga uppdrag: Styrelseledamot Trelleborg AB, Beijer Alma AB, Trioplast Industrier AB och Sydsvenska Handelskammaren	Ekonomi- och finansdirektör (CFO)	Affärsområdeschef Trelleborg Coated Systems	Affärsområdeschef Trelleborg Industrial Solutions	Affärsområdeschef Trelleborg Offshore & Construction	Affärsområdeschef Trelleborg Sealing Solutions
Utbildning	Civilingenjör	Civilekonom	Civilingenjör	Civilingenjör och Fil.kand. ekonomi	MSc. i finansiell ekonomi	Civilekonom
Född	1966	1962	1959	1963	1970	1949
Nationalitet	Svensk	Svensk	Italiensk	Svensk	Svensk	Dansk
Tidigare erfarenhet	Affärsområdeschef inom Trelleborg och andra positioner inom Trelleborg-koncernen och organisationskonsult BSI	Bland annat CFO Dometic Group, Thule Group, Rolls Royce Marine Systems och controller inom Trelleborgkoncernen	Bland annat affärsområdeschef inom Trelleborgkoncernen och VD Reeves	Bland annat affärsområdeschef inom Trelleborg och andra positioner inom Trelleborgkoncernen och Bosch	Bland annat VP Strategic Development & Group Projects och affärsområdeschef inom Trelleborgkoncernen. Befattningar inom McKinsey & Co samt JP Morgan	Bland annat marknadsdirektör Alfa Laval, olika befattningar inom Busak+Shamban och Polymer Sealing Solutions
Egna och närståendes aktieinnehav 2015	90 572 aktier	15 000 aktier	1 000 aktier	7 000 aktier	500 aktier	3 500 aktier
Egna och närståendes aktieinnehav 2014	90 572 aktier	15 000 aktier	1 000 aktier	7 000 aktier	500 aktier	3 500 aktier
Aktier i närstående bolag	–	–	–	–	–	–
Anställd	1995	2012	2006	2002	2002	2003
I nuvarande befattning	2005	2012	2012	2012	2012	2003

Ersättning till koncernledningen 2015

TSEK	Fast lön	① Årlig rörlig lön	② Långsiktigt incitamentsprogram ¹⁾	③ Övriga förmåner	Summa	④ Pension	Summa inkl pension
VD	2015 9 772 ²⁾	5 648	5 609	171	21 200	3 841	25 041
	2014 9 712	5 655	4 453	161	19 981	3 718	23 699
Koncernledning, övriga (10 st)	2015 33 083	11 844	14 218	1 369	60 514	18 700	79 214
	2014 32 035	12 390	11 127	1 365	56 917	17 013	73 930
Summa	2015 42 855	17 492	19 827	1 540	81 714	22 541	104 255
Summa	2014 41 747	18 045	15 580	1 526	76 898	20 731	97 629

¹⁾ Kostnadsförd 2015.

²⁾ Av detta utgör fast lön 9 420 TSEK, övrigt främst förändring av semesterlöneskuld.

Principer för ersättning

Principer för ersättning till ledande befattningshavare beslutade av årsstämman är:

- Trelleborg 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.
- Ersättningsstrukturen ska vara baserad på faktorer som befattning, kompetens, erfarenhet och prestation.

Ledande befattningshavare utgörs av VD och övriga medlemmar av koncernledningen. Principerna kompletteras av en policy för ledande befattningshavares förmåner samt en global kompensationspolicy omfattande alla chefer och högre tjänstemän. Totalt uppgick ersättningen till koncernledningen 2015 till 81 714 TSEK (76 898) exklusive pensionspremier och 104 255 TSEK (97 629) inklusive pensionspremier.

① Årlig rörlig lön

Den årliga rörliga lönen för året är beroende av att vissa nyckeltal uppnås. För 2015 avsågs koncernens resultat före skatt samt koncernens operativa kassaflöde, båda exklusive påverkan från strukturförändringar som styrelsen godkände och resultatpåverkan från TrelleborgVibracoustic samt global tillväxt. VD och ett fåtal andra ledande befattningshavare har också haft en mindre del av den årliga rörliga lönen baserad på rörelseresultatet i TrelleborgVibracoustic. För affärsområdena har också andra operativa nyckeltal utgjort mål för den årliga rörliga lönen. Den årliga rörliga lönen är ej pensions- och semesterlönegrundande. Den årliga rörliga lönen kan för VD uppgå



Namn	Maurizio Vischi	Paolo Astarita*	Claes Jörwall	Charlotta Grähs	Patrik Romberg
Befattning	Affärsområdeschef Trelleborg Wheel Systems	Chef koncernstab Personal	Chef koncernstab Mergers & Acquisitions	Chef koncernstab Juridik	Chef koncernstab Kommunikation
Utbildning	MBA	Fil. kand. juridik	Civilekonom	Jur. kand.	MBA och universitets- studier i beteendeveten- skap och pedagogik
Född	1955	1959	1953	1971	1966
Nationalitet	Italiensk	Italiensk	Svensk	Svensk	Svensk
Tidigare erfarenhet	Bland annat chefs- positioner inom Pirelli	Bland annat personalchef Trelleborg Wheel System och olika personaltjänst- positioner inom Pirelli och Manuli Rubber	Bland annat chef koncern- stab Skatt & koncern- struktur inom Trelleborg- koncernen och avdelnings- direktör Skatteverket	Chefsjurist på Dometic och bolagsjurist på Husqvarna	Bland annat olika positioner inom Trelleborg- koncernen och Unilever
Egna och närståendes aktieinnehav 2015	–	2 340 aktier	10 231 aktier	–	901 aktier
Egna och närståendes aktieinnehav 2014	–	–	10 231 aktier	–	901 aktier
Aktier i närstående bolag	–	–	–	–	–
Anställd	1999	2001	1988	2014	2006
I nuvarande befattning	2001	2015	2013	2014	2011

* Paolo Astarita efterträdde Sören Andersson den 1 oktober 2015.

till maximalt 65 procent av den fasta lönen och för övriga ledande befattningshavare till maximalt 25-65 procent av den fasta lönen.

2 Långsiktigt incitamentsprogram

Styrelsen har varje år sedan 2005 beslutat om ett långsiktigt incitamentsprogram för VD och de ledande befattningshavare som kan ha betydande påverkan på Trelleborgkoncernens vinst per aktie. Programmen är rullande treårsprogram där styrelsen årligen beslutar om eventuella nya program och deras omfattning, mål och deltagare. Incitamentsprogrammen är kontantbaserade tillägg till den årliga rörliga lönen och förutsätter att befattningshavaren inte sagt upp sin anställning vid utgången av det år då programmet löper ut.

Syfte

Incitamentsprogrammen är riktade och har ett långsiktigt innehåll. Syftet är att öka värdet för koncernens aktieägare genom att främja och bibehålla högsta ledningens engagemang i koncernens utveckling.

Måltal

Måltalet för incitamentsprogrammen är en årlig förbättring av Trelleborgkoncernens vinst per aktie om 10 procent. I detta exkluderas koncernens jämförelsestörande poster och TrelleborgVibracoustics jämförelsestörande poster liksom påverkan av eventuella aktieåterköpsprogram. Utfallet 2015 var 10,39 SEK i vinst per aktie. För programmet 2013-2015 beslutade styrelsen målet för 2013 till 6,08 SEK, för pro-

grammet 2014-2016 beslutades målet för 2014 till 7,94 SEK, där basen för måltalet varit utfallet för 2013 och för programmet 2015-2017 beslutades målet för 2015 till 9,69 SEK, där basen för måltalet varit utfallet för 2014. För programmet 2013-2015 är utfallet maximerat till 25 procent av den maximala årliga rörliga lönen per år. För programmen 2014-2016 och 2015-2017 är utfallet maximerat till 33,3 procent av den maximala årliga rörliga lönen.

Utfall och utbetalning

Utfallen för programmen beräknas årligen och ackumuleras över treårsperioden, och eventuellt utfall betalas ut första kvartalet året efter att programmet löpt ut. För det program som beslutades för 2012 gjordes utbetalning första kvartalet 2015. För programmet som beslutades för 2013 görs utbetalning första kvartalet 2016, för programmet som beslutades för 2014 görs utbetalning första kvartalet 2017 och för programmet som beslutades för 2015 görs utbetalning första kvartalet 2018. Utfallen utgör ej pensions- eller semestergrundande inkomst. För 2015 har koncernens resultat belastats med 46 479 TSEK (34 924) och därtill sociala kostnader om 10 675 TSEK (8 172).

Övriga incitamentsprogram

För närvarande har koncernen inga pågående konvertibel- eller optionsprogram.

3 Övriga förmåner

VD och övriga ledande befattningshavare har

möjlighet till övriga förmåner, främst fri bil och sjukvårdsförsäkringar.

4 Pension

Pensionsavtalen är premiebaserade. För VD och övriga ledande befattningshavare kan premien variera mellan 20 och 45 procent av den fasta lönen där så är möjligt enligt lag. För VD utgör premien 40 procent av den fasta lönen. Pensionsåldern för VD är 65 år, men både bolaget och VD har möjlighet att utan särskild motivering påkalla förtida pension från och med 60 års ålder, med en ömsesidig uppsägningstid om 6 månader. Går VD i förtida pension upphör anställnings- och pensionsavtal att gälla. Tidigare har vissa ledande befattningshavare haft avtal med ömsesidig rätt att påkalla förtida pension från och med 60 års ålder. Dessa avtal har avslutats under 2015, vilket har påverkat årets pensionskostnad.

Avgångsvederlag

Från bolagets sida är VD:s uppsägningstid 24 månader. Från VD:s sida är uppsägningstiden 6 månader. Under uppsägningstiden utgår den fasta lönen. Vissa ledande befattningshavare har förlängda uppsägningstider från bolagets sida, vanligtvis 12, 18 eller 24 månader. Från befattningshavarens sida är uppsägningstiden 6 månader.

För ytterligare information om ersättningar, se not 3, sidorna 92-93.