

Risker och riskhantering

All affärsverksamhet är förenad med risker. Risker som hanteras väl kan leda till möjligheter och värdeskapande medan risker som inte hanteras rätt kan leda till skador och förluster.

Riskspridning och förtroende. Förmågan att identifiera, utvärdera, hantera och följa upp risker utgör en viktig del av styrningen och kontrollen av Trelleborgs affärsverksamhet. Syftet är att koncernens mål ska nås genom ett väl övervägt risktagande inom fastställda ramar. Trelleborg har en verksamhet riktad mot en mängd kunder inom olika marknadssegment och nischer. Verksamheten har stor geografisk spridning. Försäljning (fakturerings) sker till cirka 140 länder världen över och tillverkning bedrivs vid drygt 90 produktionsenheter i ett 40-tal länder. Verksamheten är diversifierad, vilket sammantaget ger Trelleborg en god underliggande riskspridning.

Efterfrågan på koncernens produkter och lösningar samvarierar i stort med den globala industriproduktionens konjunkturella fluktuationer. Trelleborg fokuserar på att ha en exponering i marknadssegment som har en god balans mellan tidig- och senckyklisk industri, det vill säga generell och

kapitalintensiv industri, vars efterfrågan ofta balanserar varandra. Säsongs effekter förekommer inom de olika marknadssegmenten. För koncernen totalt är efterfrågan normalt sett högre under första halvåret än under det andra.

Trelleborg har som ett av de ledande företagen inom polymerbranschen höga förväntningar på sig från samtliga intressenter. Händelser och beteenden som skulle kunna påverka företags varumärke och förtroende negativt är viktiga att bevaka och minimera.

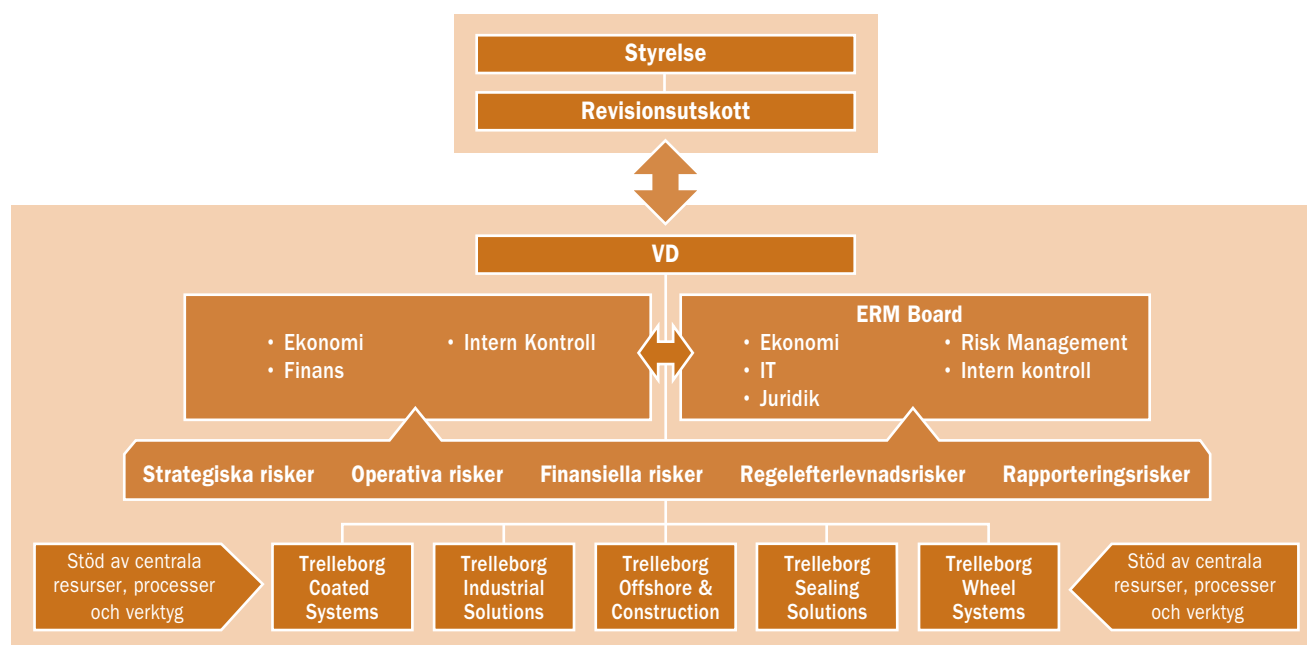
Händelser eller beslut utanför Trelleborgs kontroll som kan leda till verksamhetsavbrott, skador eller förluster med avsevärd påverkan för hela koncernen är också viktiga att bevaka och skapa handlingsberedskap för.

I bolagsstyrningsrapporten på *sidorna* 63-73 finns en utförlig beskrivning av den interna kontrollen som syftar till att hantera risker avseende den finansiella rapporteringen.

Finansiella risker beskrivs på *sidorna* 60-61 samt i *not* 27.

Enterprise Risk Management. Trelleborg har en etablerad process för Enterprise Risk Management (ERM), som utgör ett ramverk för koncernens arbete med risker. ERM-processen syftar dels till att ge en koncernövergripande bild av Trelleborgs risker, genom att identifiera, utvärdera och ta fram underlag för beslut om hantering av riskerna, dels till att möjliggöra uppföljning av riskerna och hur de hanterats. Ansvar och rapporteringsvägar inom ERM-processen framgår av illustrationen nedan.

ERM-prioriteringar. Trelleborg har identifierat nio stora risker inom fem områden. Det är risker som kan resultera i skador eller förluster som kan få betydande påverkan på hela koncernen och därför motiverar att risken hanteras på koncernnivå. Processen att identifiera dessa risker sker enligt illustrationen på *sidan* 57.



Exempel på processer och verktyg: Värderingar, Uppförandekod, Finanspolicy, Kommunikationspolicy, Övriga styrinstrument, policydokument, manualer och rekommendationer, Contract Risk-process, Business Impact Analysis (BIA), Safety@Work samt processer för ERM, CR och Intern Kontroll

Koncernens olika bolag, affärsområden och affärsenheter har identifierat sammanlagt cirka 250 risker. De allra flesta av dessa risker hanteras på lokal nivå.

Av de cirka 250 riskerna identifieras årligen ett 30-tal risker som kan få större påverkan på affärsområdesnivå och/eller koncernnivå och som därför motiverar att risken hanteras på någon av dessa nivåer. Utvärdering av identifierade risker och en konsolidering av prioriteringar för att hantera riskerna leds av stabsfunktion Risk Management. Detta

utgör en del av den årliga strategiprocessen och involverar främst ledningen för affärsområdena men även koncernledningen och stabsfunktioner.

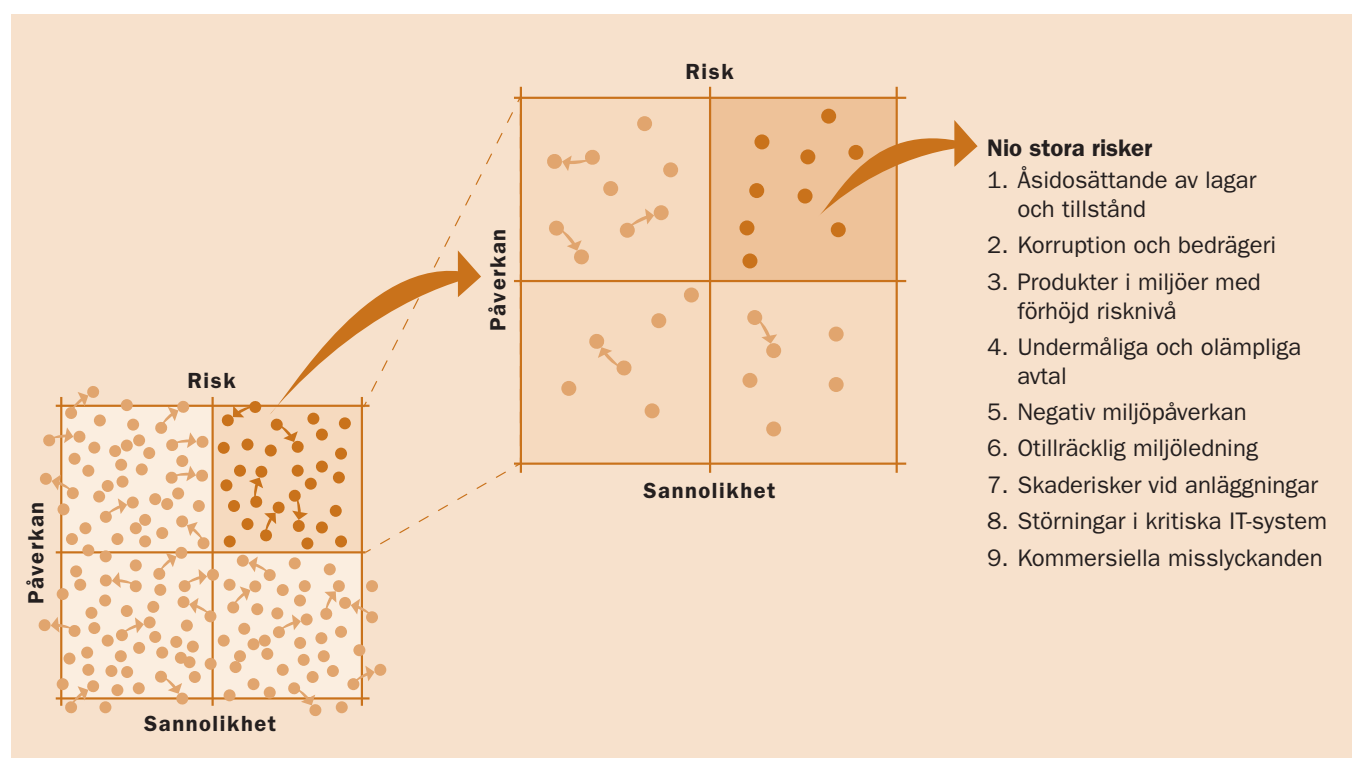
Med utgångspunkt i dessa prioriteringar behandlar styrelsen i samband med den årliga strategiprocessen de risker vilka anses kan ha väsentlig påverkan på möjligheten att uppnå koncernens mål.

De nio stora risker som anses kan få betydande påverkan på hela koncernen hanteras av ERM Board som leder den

överordnade samordningen och uppföljningen av arbetet med risker. Under 2016 är 5 möten planerade i ERM Board, vilka är förberedande till revisionsutskottets och styrelsens möten.

Läs mer om Trelleborgs stora risker på sidorna 58-59.

Av 250 identifierade risker hanteras 9 på koncernnivå



Riskerna kan över tid ha mer eller mindre påverkan på verksamheten och är mer eller mindre sannolika att inträffa. Vissa risker gäller alla verksamheter inom koncernen, andra endast specifika områden eller enskilda verksamheter.

Stora risker i Trelleborg

Område	Stora risker	Fokus	Etablerade nyckelprocesser	Initierade och pågående aktiviteter
Regler	Åsidosättande av lagar och tillstånd	Efterlevnad av konkurrens-rätten	• Utbildningsseminarier i gällande konkur-rensrätt. • Exportkontroll med fokus på embargon och handelsrestriktioner. • Etablerade rutiner för till exempel god-kännande av medlemskap i organisationer. Se vidare <i>sidan 46</i>.	Etablering av en koncerncentral styr-grupp, Compliance Task Force.  Formalisering och utökning av koncernens interna kontroll med fokus på regelefterlevnad. 
	Korruption och bedrägeri	Åtgärder som förhindrar bedrägligt beteende	• Fortlöpande utbildning. • Etablerade policies och rutiner. • Acceptance Letter, utställt av koncernens VD, varigenom berörda medarbetare årligen skriftligt intygar kännedom om Uppförande-koden och efterlevnad av koncernens interna styrinstrument. • Trelleborgs whistleblowerpolicy och process som innebär att varje medarbetare har rätt att utan några efterverkningar rapportera misstanke om lag- eller regel-brott. Se vidare <i>sidan 46</i>. • Översyn och utvärdering av agent- och distributionsavtal. • Specialgrupp för motverkande av finansiella bedrägerier.	Översyn av koncernens interna styr-instrument.  Införande av så kallade Policy Quick Guides för att ytterligare öka sprid-ningen och förståelsen av regelverk och koncernens värderingar. 
Produkter & avtal	Produkter i miljöer med förhöjd risknivå	Översyn av produkter och lösningar	• Riskutvärderingar för identifiering av produk-ter med förhöjd risknivå, till exempel inom olja & gas, marina olje- och gasslangar, life science och flyg. • Juridisk översyn och riskbedömning av kontrakt och processer kring produktion och projekthantering.	Utbildningar och workshops som följer verksamhetsspecifika riskutvärderingar av produkter och kontrakt. Konceptet har initierats inom affärsområdet Trelleborg Offshore & Construction. 
	Undermåliga och olämpliga avtal	Granskning av avtal	• Omfattande utbildning i avtalsfrågor. • Juridisk granskning och utvärdering av kontrakt inom 11 prioriterade områden.	Vidareutveckling av externa tjänster för fokuserad och snabb kontrakts-granskning för att underlätta affärs-processerna. 
Anläggningar	Negativ miljö-påverkan	Översyn av anläggningarnas närmiljö	• Kartläggning av miljörisiker vid all nybyggnation och förvärv. • Fortlöpande bevakning av berörda anläggningar samt fokus på kemikaliehantering, dagvatten och risk för översvämningar.	Ökad bevakning och uppföljning av kemikaliehantering.  Etableringar av så kallade Multisite-certifikat för ISO 14001, vilket resulterar i ökad standardiserad genomlysning och kontroll. 
	Otillräcklig miljöledning	Fokus på skadliga material och kemikalier	• Utvecklande av lista över material där restriktioner råder (se <i>sidan 48</i>) med avseende på användning av kemikalier samt fortsatta miljöutvärderingar vid förvärv.	Etablering av en koncernövergripande styrgrupp för kemikalier, Global Chemical Task Force.  Vidareutveckla den interna listan över kemikalierestriktioner. 
	Skaderisker vid anläggningar	Skydd av kritiska anläggningar	• Externa och interna analyser för koncernens verksamhet och resultat av kritiska anläggningar. • Riktlinjer för nybyggnation och uppgraderingar av anläggningar. • Ökning av antalet riskklassificerade anläggningar som uppgraderas till Highly Protected Risk-nivå (HPR). Förbättra de lägst presterande samt de mest kritiska anläggningarna.	Urval av koncerngemensamma riskområden och skräddarsy skade-förebyggande riktlinjer och ökad uppföljning.  Ökat fokus och uppföljning på väsentliga risker på de kritiska anläggningarna. 

Riskarbetet klart till:  25%  50%  75%

Område	Stora risker	Fokus	Etablerade nyckelprocesser	Initierade och pågående aktiviteter
IT	Störningar i kritiska IT-system	Minimering av störningar	- Förbättrad servicenivå vad gäller IT-infrastrukturen. - Genomförande av uppgraderingar på ett koncernövergripande strukturerat sätt. - Säkerställande av efterlevnaden av legala krav i de olika länder koncernen verkar. - Ökning av informationssäkerheten i och mellan systemen.	Strukturering av nya ERP-implementeringar och ökad uppföljning av intern kontroll.  Serverlokalisering och översyn av fysiskt skydd samt informations-säkerhet. 
Avvikande processer	Kommersiella misslyckanden	Nya produktsegment, stora projekt samt förvärv	- Fråge- och granskningsprogram vid förvärv som omfattar finansiella, operationella och legala områden. - Centralt godkännande av nya produkter inom utvalda segment såsom life science och flyg.	Ökat affärsstöd vid etablering av nya produktsegment och större projekt avseende ansvarsriskhantering och legala risker. 

Riskarbetet klart till:  25%  50%  75%



Finansiella risker i Trelleborg

Med finansiella risker avses bland annat finansieringsrisker och likviditetsrisker relaterade till svårigheter att ta upp nya lån eller eget kapital, ränte- och valutarisker samt finansiella kreditrisker.

Risk	Policy och kommentarer																																
Finansieringsrisker och likviditetsrisker Finansieringsrisker avser riskerna att refinansiering av förfallande lån försvåras eller blir kostsam och att koncernen därmed får svårt att fullfölja sina betalningsåtaganden. Likviditetsrisker avser riskerna att inte kunna fullgöra betalningsåtaganden då de förfaller.	Policy. Kontrakterade kreditfaciliteter med längre än 12 månaders löptid ska finnas tillgängliga i en omfattning som motsvarar koncernens bruttoskuld samt en likviditetsreserv som ska uppgå till minst 5 procent av koncernens omsättning. Trelleborgs målintervall avseende skuldsättningsgrad ligger mellan 50 och 100 procent. Koncernens kontrakterade kreditfaciliteter har under året överstigit koncernens bruttoskuld samt likviditetsreserv i linje med gällande policy. Koncernen följer upp kapitalstrukturen utifrån flera nyckeltal, varav ett är skuldsättningsgraden som vid utgången av året uppgick till 34 procent (40). Såväl nyckeltal relaterade till koncernens kapitalstruktur som prognoser för koncernens likviditetsreserv följs upp kontinuerligt på månadsbasis. Trelleborgs bindande bekräftade kreditfaciliteter uppgick totalt till 23 182 MSEK (14 766) per 31 december 2015, varav 20 090 MSEK (11 222) var utnyttjade. Vid utgången av 2015 bestod koncernens bindande bekräftade kreditfaciliteter huvudsakligen av en syndikerad lånefacilitet avseende finansiering av den löpande affärsverksamheten och en lånefacilitet avseende förvärvet av CGS-koncernen. Den syndikerade lånefaciliteten tillåter revolverande upplåning i flera valutor och består av två trancher om 750 MEUR (6 858 MSEK) och 625 MUSD (5 221 MSEK) samt en swinglinefacilitet. Faciliteten som under 2014 förlängdes i sin helhet har under 2015, till merparten, förlängts ytterligare ett år. Som ett resultat av detta förfaller nu 95 procent av EUR-tranchen och 90 procent av USD-tranchen i december 2020 medan resterande del förfaller i december 2019. I faciliteten medverkar sammanlagt 17 finansiella institutioner från Europa, Asien och USA. Baserat på antal deltagande banker och deras ställning bedömer Trelleborg att banksyndikatet bakom faciliteten är starkt. Lånefaciliteten avseende förvärvet av CGS-koncernen består av två trancher om 725 MEUR (6 630 MSEK) och 300 MUSD (2 506 MSEK). Faciliteten kontrakterades i november 2015 och tillhandahålls i lika delar av två av koncernens huvudbanker. Faciliteten förfaller i november 2016 och kan maximalt förlängas i två omgångar med sammanlagt tolv månader om Trelleborg begär detta. Båda bankerna bakom faciliteten är eller har tidigare klassificerats som globalt systemviktiga (G-SIFIs) av Financial Stability Board och Trelleborg känner sig trygg i kvaliteten av faciliteten. Vid utgången av 2015 uppgick koncernens totala räntebärande skulder till 9 379 MSEK (8 716). Koncernen har god tillgång till kortfristig upplåning på penningmarknaden främst via ett svenskt företagscertifikatprogram på 4 000 MSEK. Programmet har utnyttjats flitigt under hela året 2015 med en genomsnittlig utestående volym på cirka 2 291 MSEK (1 800). Utöver detta har koncernen under 2015 tagit upp två kortfristiga bilaterala banklån. Upplåning via kortfristiga bilaterala banklån har under året i snitt uppgått till 1 874 MSEK (1 480). Detta har lett till ett minskat upplåningsbehov under Trelleborgs syndikerade lånefacilitet och därmed lägre räntekostnader. Under hela 2015 täcktes koncernens totala kortfristiga skulder genomgående av koncernens långfristiga bindande bekräftade kreditfaciliteter. Koncernen har tillgång till kapitalmarknaden genom ett Medium Term Note (MTN)-program, med ett rambelopp på 5 000 MSEK för emissioner på den svenska obligationsmarknaden. Dessutom nyttjas private placements såsom Schuldscheins samt bilaterala och syndikerade lån. Efter en debuttransaktion under MTN-programmet, som genomfördes 2011 genom emission av ett obligationslån på 110 MEUR med löptid 6 år, har Trelleborg fortsatt att etablera en emissionshistorik. 2012 genomfördes emission av ett obligationslån under MTN-programmet på 50 MEUR med löptid 7 år. Trelleborg emitterade under 2013 en första Schuldschein om 55 MEUR med en löptid på 5,5 år. Under andra hälften av 2014 genomförde Trelleborg sina första MTN-emissioner i SEK-marknaden: i november 2014 emitterade Trelleborg två MTN med löptid 6 år och 2 månader om sammanlagt 1 000 MSEK. Under 2015 har Trelleborg emitterat en MTN om 300 MSEK med en löptid på 7 år samt en MTN om 45 MEUR med en löptid på 6 år. Förfallostruktur för koncernens räntebärande skulder per 31 december 2015 <table border="1"> <thead> <tr> <th>År</th> <th>MSEK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>4 077</td></tr> <tr><td>2017</td><td>1 509</td></tr> <tr><td>2018</td><td>2 408</td></tr> <tr><td>2019</td><td>3 675</td></tr> <tr><td>2020</td><td>1 583</td></tr> <tr><td>2021</td><td>1 102</td></tr> <tr><td>2022</td><td>1 102</td></tr> </tbody> </table> Totalt: 9 379 MSEK Förfallostruktur för koncernens bindande bekräftade kreditfaciliteter per 31 december 2015 <table border="1"> <thead> <tr> <th>År</th> <th>MSEK</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>23 182</td></tr> <tr><td>2017</td><td>14 766</td></tr> <tr><td>2018</td><td>14 766</td></tr> <tr><td>2019</td><td>14 766</td></tr> <tr><td>2020</td><td>14 766</td></tr> <tr><td>2021</td><td>14 766</td></tr> <tr><td>2022</td><td>14 766</td></tr> </tbody> </table> Totalt: 23 182 MSEK Kortfristiga skulder som förfaller under 2016 uppgick till 4 077 MSEK (4 493) och bestod främst av kortfristiga bilaterala banklån på 1 509 MSEK (2 400) samt företagscertifikat på 2 408 MSEK (859). Långfristiga skulder uppgick till 5 302 MSEK (4 223) och bestod främst av utestående obligationslån på 3 675 MSEK (3 046) samt utnyttjande av den syndikerade lånefaciliteten på 1 583 MSEK (1 102).	År	MSEK	2016	4 077	2017	1 509	2018	2 408	2019	3 675	2020	1 583	2021	1 102	2022	1 102	År	MSEK	2016	23 182	2017	14 766	2018	14 766	2019	14 766	2020	14 766	2021	14 766	2022	14 766
År	MSEK																																
2016	4 077																																
2017	1 509																																
2018	2 408																																
2019	3 675																																
2020	1 583																																
2021	1 102																																
2022	1 102																																
År	MSEK																																
2016	23 182																																
2017	14 766																																
2018	14 766																																
2019	14 766																																
2020	14 766																																
2021	14 766																																
2022	14 766																																
Ränterisker Huvuddelen av Trelleborgs nettoskuld har rörlig ränta. Koncernen fokuserar därför på ränterelaterad kassaflödesrisk, det vill säga risken att förändringar i marknadsräntorna kan få genomslag på det finansiella kassaflödet och resultatet. Genomslaget storlek beror på upplåningens samt placeringens räntebindning.	Policy. Den genomsnittliga räntebindningen på koncernens bruttoupplåning, inklusive effekter av derivatinstrument, får maximalt uppgå till 4 år. Den genomsnittliga räntebindningen på räntebärande placeringar, inklusive effekter av derivatinstrument, får maximalt uppgå till 2 år, på ett belopp om maximalt 2 000 MSEK, eller dess motvärde i andra valutor. Räntebärande nettoskuld per 31 december 2015 uppgick till 6 282 MSEK (7 195) med en genomsnittlig återstående räntebindning på cirka 37 månader (20). Se vidare not 27.																																

<