STRYRELSEORDFÖRANDEN OM BOLAGSSTYRNINGEN

”Styrelsen har ägnat tid och kraft åt de långsiktiga marknads- och strukturfrågorna för den fortsatta tillväxten baserad på marknadspenetration, kompletterande förvärv och avyttringar inom polymera lösningar”

Fokuseringen av verksamheten

De senaste årens turbulenta omvärldsutveckling har visat att Trelleborgkoncernens långsiktiga strategi fungerar väl i både upp- som nedgång. De omfattande effektiviseringsåtgärderna under 2008 och 2009 har stärkt stabiliteten i det långsiktiga värdeskapandet ytterligare och vi ser effekten av detta, bland annat i de senaste årens positiva försäljnings- och resultatutveckling. På denna grund har styrelsen fortsatt affärsarbetet under 2011 med främst framtidsinriktade strukturfrågor för den fortlöpande fokuseringen av verksamheten mot de marknader och segment med bäst potential för uthållig lönsam tillväxt.

Ett viktigt steg var det avtal som Trelleborg tecknade med Freudenberg om ett gemensamt bolag inom antivibrationslösningar. Det nya bolaget blir en global ledare med god konkurrenskraft och goda tillväxtmöjligheter. Att säkra bästa legala och operativa förutsättningar har varit en betydande uppgift under året, en uppgift som fortsätter in i 2012 då det nya bolaget planeras bli operationellt. Affären med Freudenberg öppnar nya strategiska perspektiv för Trelleborg. Styrelsen har ägnat tid och kraft åt de långsiktiga marknads- och strukturfrågorna för den fortsatta tillväxten baserad på marknadspenetration, kompletterande förvärv och avyttringar inom polymera lösningar.

Under andra halvåret drabbades den globala ekonomiska återhämtningen åter av ökad osäkerhet till följd av främst skuldproblemen i euroområdet. Styrelsearbetet i Trelleborg kom därför också att successivt präglas av en ökad vaksamhet och höjd beslutsberedskap inför den påverkan på efterfrågan som en försvagning i konjunkturutvecklingen kan medföra.

Trelleborgs finansiella styrka

Trelleborg stärkte under året sin långfristiga finansiering genom ett avtal om en ny löpande kreditfacilitet. Lånefaciliteten bildar en bra bas för finansieringen av koncernen fram till 2016 och ökar Trelleborgs flexibilitet framåt. Kapitalstrukturen var fortsatt god med en nettoskuld på jämförbar nivå som 2010 och en skuldsättningsgrad som minskat till 48 procent.

Bolagsstyrning tar stor plats

Bolagsstyrnings- och ansvarsfrågorna tar en stor plats i styrelsens löpande arbete. Det gäller att bevaka en bra balans mellan utvecklingen av koncernens affärsmöjligheter och identifiering och hantering av de risker som en alltmer komplex och dynamisk omvärld ställer oss inför. Antalet internrevisionsprogram har utökats och fokus har varit på affärsstödjande insatser för verksamheten i tillväxtländer. Denna inriktning på att granska processer kommer att fortsätta 2012.

Öppenhet och transparens är viktiga förutsättningar för en fungerande och sund styrnings- och kontrollkultur. Styrelsen övervakar den fortsatta utvecklingen av olika processer för extern kommunikation och information relaterat till externa intressentgrupper så att denna sker i enlighet med relevanta lagar, regler och normer. Likaså arbetar koncernen med ständiga förbättringar av kvaliteten i innehåll och kanaler för all typ av intern kommunikation så att denna kan spela den viktiga rollen som bärare av kunskap och värderingar för ett effektivt och etiskt värdeskapande och ett långsiktigt förtroende för Trelleborgskoncernen.

Anders Narvinger
Styrelseordförande

GRI: 4.1, 4.5

BOLAGSSTYRNING

Trelleborg är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på NASDAQ OMX Stockholm. Trelleborg tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2011 års bolagsstyrningsrapport. Trelleborg har inte några avvikelser att rapportera. Rapporten har granskats av bolagets revisor.

Aktieägare

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 testamentariska förordnanden av förre ägaren och grundaren av Helsingborgs och Trelleborgs gummifabriker, Henry Dunker, som avled 1962.

Antalet aktieägare var vid årets slut 51 572 (49 975).

Av det totala antalet aktier hade cirka 23 (20) procent utländska aktieägare. Institutioner svarar för huvuddelen av ägandet. 66 (74) procent av det totala antalet aktier ägdes vid årsskiftet av juridiska personer och 34 (26) procent av fysiska personer.

För ytterligare information om aktien och aktieägare se sidorna 102-103 samt Trelleborgs webbplats.

Årsstämma 2011

Årsstämman ägde rum onsdagen den 20 april 2011 i Trelleborg. Vid stämman närvarade 656 (623) aktieägare, personligen eller genom ombud. Dessa representerade cirka 72 (63) procent av de totala rösterna. En aktieägare, Dunkerintressen, representerade ensamt cirka 76 (87) procent av rösterna företrädda på stämman. Till stämmans ordförande valdes styrelsens ordförande Anders Narvinger.

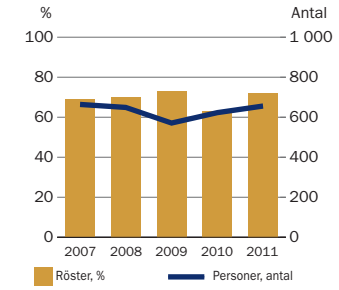
Samtliga styrelseledamöter valda av stämman var närvarande.

Beslut

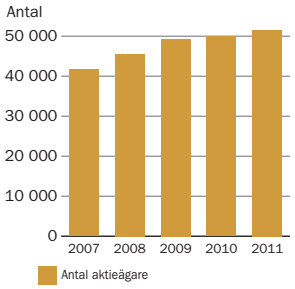
Protokollet från årsstämman återfinns på Trelleborgs webbplats. Stämman fattade bland annat beslut om:

- Utdelning i enlighet med styrelsen och verkställande direktörens förslag om 1.75 SEK per aktie för räkenskapsåret 2010.
- Omval av samtliga styrelseledamöter.
- Omval av styrelsens ordförande Anders Narvinger.
- 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.

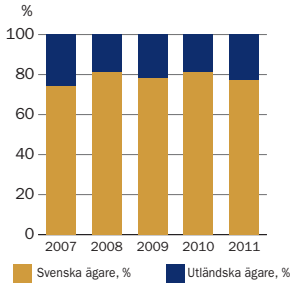
Närvaro årsstämma 2007-2011



Antal aktieägare, per 31 december 2007-2011



Aktieägarstruktur, per 31 december 2007-2011



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

Valberedning inför årsstämman 2012

Årsstämman 2011 beslutade om valberedning och uppdrog åt styrelsens ordförande att kontakta företrädare för Bolagets fem större aktieägare vid tredje kvartalets utgång för att be dem utse en ledamot var till valberedningen. Uppgift om valberedningens sammansättning publicerades den 26 oktober 2011 på Trelleborgs webbplats och genom pressmeddelande. Valberedningen representerade vid tredje kvartalets utgång cirka 64 (66) procent av aktieägarnas röster.

De större ägarnas 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.

2012 års valberedning har haft 3 (3) möten och därutöver ett antal telefonkontakter. Ledamöterna i valberedningen och vilka ägare som utsett dem framgår i nedanstående tabell. Därutöver ingick styrelsens ordförande Anders Narvinger i 2012 års valberedning.

Som underlag för valberedningens arbete har VD föredragit information om bolagets verksamhet och strategiska inriktning. Styrelsens ordförande har redogjort för den årliga utvärderingen av styrelseledamöternas insatser, samt lämnat information om styrelsens arbete under året. Respektive ordförande i styrelsens utskott har vidare lämnat information om arbetet i de olika utskotten. Utöver detta har valberedningen träffat ett antal enskilda styrelseledamöter för intervjuer och diskussioner.

Valberedning inför årsstämman

Namn/Representerade	Andel av röster 2011-09-30	Andel av röster 2011-12-31
Rolf Kjellman (ordförande)		
Henry och Gerda Dunkers stiftelse	54,4%	54,4%
Henrik Didner Didner & Gerge Aktiefond	3,6%	3,4%
Peter Rönnström Lannebo fonder	2,4%	2,3%
Thomas Eriksson Swedbank Robur fonder	1,9%	2,1%
Johan Held AFA Försäkring	1,6%	1,5%
Totalt	**63,9%**	**63,7%**

Förslag till årsstämman 2012

Valberedningen har arbetat fram nedanstående förslag att föreläggas årsstämman 2012 för beslut:

- Valberedningen har beslutat föreslå årsstämman omval av samtliga styrelseledamöter: Hans Biörck, Claes Lindqvist, Sören Mellstig, Peter Nilsson, Bo Risberg, Nina Udnes Tronstad, Heléne Vibbleus Bergquist, samt Anders Narvinger som ordförande.
- Valberedningen har beslutat föreslå årsstämman omval av PricewaterhouseCoopers AB som Bolagets revisor under 2012.

Styrelse

Trelleborgs styrelse bestod 2011 av åtta ledamöter valda av årsstämman, inklusive VD tillika koncernchef. De anställda utser tre representanter och en suppleant till styrelsen.

Koncernens CFO, Bo Jacobsson som efterträddes av Carolina Dybeck Happe den 26 april 2011, deltar vid styrelsemöten liksom koncernens chefsjurist Ulf Gradén som är styrelsens sekreterare. Andra tjänstemän i koncernen deltar vid behov 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 på sidorna 38-39. Som framgår uppfyller Trelleborg Svensk kod för bolagsstyrnings krav på att majoriteten av de stämmovalda 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 2011

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete inklusive enskilda ledamöters insatser. Detta sker årligen enligt en etablerad process. Med

Styrelsens arbete

Antalet styrelsemöten uppgick under 2011 till 9 (12). Arbetet har i stor utsträckning fokuserats till strukturfrågor och strategisk plan.

Februari	**Nr 1:**	Rättstvister och försäkringsskydd, Bokslutskommuniké, Årsredovisning 2010, Rapport från styrelsens utskott, Rapport från revisorn, Strukturfrågor, Finansiering. Inför årsstämman.
	Nr 2:	Finansiering.
April	**Nr 3:**	Delårsrapport första kvartalet, Strukturfrågor, Finansiering, Inför årsstämman. Rapport från styrelsens utskott.
	Nr 4:	Konstituerande styrelsesammanträde.
Juli	**Nr 5:**	Delårsrapport andra kvartalet, Rapport från revisorn, Rapport från styrelsens utskott.
September	**Nr 6:**	Genomgång av Trelleborgs verksamhet i Brasilien, Strukturfrågor.
Oktober	**Nr 7:**	Strategisk plan 2012-2014.
	Nr 8:	Delårsrapport tredje kvartalet, Rapport från styrelsens utskott, Strukturfrågor.
December	**Nr 9:**	Prognos för 2012, Strategisk plan 2012-2014, Strukturfrågor, Rapport från styrelsens utskott, Rapport från revisorn.

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.

viss periodicitet sker utvärdering med hjälp av extern konsult.

Under 2011 har utvärdering skett dels som en självutvärdering där ordföranden intervjuat samtliga styrelseledamöter individuellt, dels 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 2011 av Heléne Vibbleus Bergquist, som också är utskottets ordförande, Claes Lindqvist, Sören Mellstig och Anders Narvinger. Koncernens CFO, Bo Jacobsson som efterträddes av Carolina Dybeck Happe den 26 april 2011, koncernens chefsjurist tillika revisionsutskottets sekreterare, Ulf Gradén, och chefen för koncernstab Intern Kontroll, deltar vid revisionsutskottets sammanträden, liksom vid behov bolagets revisor.

Revisionsutskottet sammanträdde 5 (5) gånger under 2011. Arbetet har främst fokuserats på:

- Redovisningsfrågor.
- Genomgång av delårsrapporter, bokslutskommuniké och årsredovisning.
- 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 Responsibility-frågor och riskhantering.
- Genomgång av rapporter från Bolagets stämmovalda revisor inklusive revisorns revisionsplan.
- Genomgång av plan för framtagande av årsredovisningen.

Finansutskott

Finansutskottet bestod 2011 av Heléne Vibbleus Bergquist, som också är utskottets ordförande, Claes Lindqvist, Sören Mellstig och Anders Narvinger. Koncernens CFO, Bo Jacobsson som efterträddes av Carolina Dybeck Happe den 26 april 2011, och koncernens chefsjurist tillika finansutskottets sekreterare, Ulf Gradén, deltar vid finansutskottets sammanträden. Vid behov deltar även chefen för koncernstab Finans. Finansutskottet sammanträdde 5 (5) gånger under 2011. Arbetet har främst fokuserats på:

- Genomgång av finansrapporter från koncernstab Finans.
- Finansieringsfrågor.
- Finansverksamhet och finanspolicy.
- Hantering av finansiella risker.

Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet bestod 2011 av Anders Narvinger, som också är utskottets ordförande, Claes Lindqvist och Hans Biörck.

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

Ersättningsutskottet sammanträdde 5 (6) gånger under 2011. Arbetet har främst fokuserats på:

- Villkor och incitamentsfrågor för ledande befattningshavare.
- Koncernens chefsförsörjning.

Revisor

Trelleborgs revisor är auktoriserade revisionsfirman PricewaterhouseCoopers AB, med auktoriserade revisorer Mikael Eriksson och Eric Salander. Mikael Eriksson är huvudansvarig revisor. PricewaterhouseCoopers AB är valda på årsstämman 2008 för en period av fyra år.

MIKAEL ERIKSSON

Auktoriserad revisor, huvudansvarig

Ordinarie revisor i Trelleborgkoncernen sedan 2011.
Delägare i PricewaterhouseCoopers AB sedan 1989.
Utbildning: Civilekonom, auktoriserad revisor sedan 1984.
Uppdrag: Beijer Electronics, G&L Beijer, Midway, Readsoft, Sveaskog, EcoLean, Svenskt Näringsliv.
Född: 1955.

ERIC SALANDER

Auktoriserad revisor

Ordinarie revisor i Trelleborgkoncernen sedan 2010.
Delägare i PricewaterhouseCoopers AB sedan 2005.
Utbildning: Civilekonom, auktoriserad revisor sedan 2000.
Uppdrag: Sony Ericsson, Hilding Anders, Gambro och Bong.
Född: 1967.

Ersättning till revisor 2011

MSEK	2011	2010
PricewaterhouseCoopers		
Revisionsuppdrag	34	34
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	4	4
Skatterådgivning	6	3
Övriga tjänster	5	17
Övriga revisorer		
Revisionsuppdrag	1	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	–	–
Skatterådgivning	0	–
Övriga tjänster	0	0
Summa	**50**	**59**
Varav avvecklade verksamheter	–	1

STYRELSE

Namn	Anders Narvinger	Hans Biörck	Claes Lindqvist	Sören Mellstig	Peter Nilsson	Bo Risberg
Befattning		Rådgivare för Skanska AB.	VD i Henry Dunkers Förvaltnings AB.		VD och koncernchef.	VD och koncernchef för Hilti Corporation, Liechtenstein.
Utbildning	Civilingenjörexamen Lunds Tekniska Högskola och ekonomexamen Uppsala universitet.	Civilekonom.	Civilekonom och civilingenjör.	Civilekonom.	Civilingenjör.	MBA och civilingenjör.
Invald år	1999. Styrelsens ordförande sedan 2002.	2009.	2004.	2008.	2006.	2010.
Född	1948.	1951.	1950.	1951.	1966.	1956.
Nationalitet	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.
Övriga uppdrag	Styrelseordförande i Alfa Laval AB (publ), Coor Service Management AB, TeliaSonera (publ) och Capio AB. Styrelseledamot i JM AB (publ), Pernod Ricard SA och ÅF AB.	Styrelseledamot i Dunkerska Stiftelserna, Rådet för Finansiell Rapportering och SF Bio AB.	Verkställande ledamot i Henry och Gerda Dunkers stiftelse och Donationsfond Nr 2. Styrelseledamot i Dunkerska stiftelserna, Svenska Handelsbanken södra regionen, Novotek AB (publ) m fl.	Styrelseordförande Apotek Hjärtat, Textilia, Ferrosan MD A/S, Neron HSU AB samt Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI). Styrelseledamot i Dako A/S.	Styrelseledamot Beijer Alma AB (publ), Trioplast Industrier AB och Sydsvenska Handelskammaren.	Styrelseledamot i Grundfos Holding A/S, ledamot IMD Supervisory Board.
Beroende	Nej.	Ja. Beroende i förhållande till Bolagets större ägare genom uppdrag av Trelleborgs huvudägare Dunkerintressen.	Ja. Beroende i förhållande till Bolagets större ägare genom uppdrag av Trelleborgs huvudägare Dunkerintressen.	Nej.	Ja. Beroende i förhållande till Bolaget till följd av sin ställning som Trelleborgs VD.	Nej.
Tidigare erfarenhet	Ett antal ledande befattningar inom ABB koncernen, bl a VD och koncernchef ABB Sverige samt VD för Teknikföretagen.	CFO i Skanska AB och Autoliv Inc. samt CFO i Esselte AB.	Olika chefsbefattningar inom ASEA och Åkerlund & Rausing samt VD och koncernchef för Höganäs AB och Öresundskraft AB.	VD och koncernchef i Gambro samt CFO och vice VD i Incentive.	Affärsområdeschef Trelleborg Engineered Systems och andra positioner inom Trelleborgkoncernen samt organisationskonsult BSI.	Olika chefsbefattningar i AT Kearney samt inom ABB i Sverige och Kanada.
Egna och närståendes aktieinnehav 2011	30 404 aktier.	–	30 404 aktier.	95 809 aktier.	80 572 aktier och 100 000 köpoptioner.	9 011 aktier.
Egna och närståendes aktieinnehav 2010	*30 404 aktier.*	–	*30 404 aktier.*	*60 809 aktier.*	*80 572 aktier och 100 000 köpoptioner.*	5 000 aktier.
Revisionsutskott Närvaro	Ledamot 5 av 5	–	Ledamot 5 av 5	Ledamot 4 av 5 [1]	–	–
Finansutskott Närvaro	Ledamot 5 av 5	–	Ledamot 5 av 5	Ledamot 3 av 5 [2]	–	–
Ersättningsutskott Närvaro	Ordförande 5 av 5	Ledamot 5 av 5	Ledamot 5 av 5	–	–	–
Styrelsemöten Närvaro	Ordförande 9 av 9	Ledamot 9 av 9	Ledamot 9 av 9	Ledamot 8 av 9 [1]	Ledamot 9 av 9	Ledamot 9 av 9
Ersättning 2011*						
Styrelse, TSEK	1 050	400	400	400	–	400
Utskott, TSEK	150	50	150	100	–	–
Totalt 2011, TSEK	**1 200**	**450**	**550**	**500**	**–**	**400**
Ersättning 2010*						
Styrelse, TSEK	*950*	*360*	*360*	*360*	–	*360*
Utskott, TSEK	*150*	*50*	*150*	*100*	–	–
Totalt 2010, TSEK	***1 100***	***410***	***510***	***460***	**–**	***360***

1) Ej närvarande vid möte nummer 1, 2011.

2) Ej närvarande vid möte nummer 1 samt vid möte nummer 3, 2011.

* *Ersättning till styrelsen för perioden maj 2011 – april 2012. Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. För 2011 har ersättningar utgått enligt tabellen ovan. 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 exklusive reseersättning.*

Ytterligare information om ersättningar se not 3, sidorna 81-82

Namn	Nina Udnes Tronstad	Heléne Vibbleus Bergquist	Peter Larsson	Karin Linsjö	Mikael Nilsson	Birgitta Håkansson
Befattning	Koncerndirektör för Kvæner och VD för Kvæner Verdal AS.	Managementkonsult.	Utsedd av det fackliga koncernrådet (PTK).	Utsedd av det fackliga koncernrådet (LO).	Industriarbetare, utsedd av det fackliga koncernrådet (LO).	Tjänsteman, utsedd av det fackliga koncernrådet (PTK).
Utbildning	Civilingenjör.	Civilekonom.	Ingenjör.	Grundskola och verkstadsutbildning.	Utbildning i arbetsrätt, ekonomi och personalpolitik.	Sekreterareutbildning, utbildning inom IT och ekonomi.
Invald år	2010.	2004.	2011.	2000.	2009.	2008.
Född	1959.	1958.	1965.	1954.	1967.	1950.
Nationalitet	Norsk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.
Övriga uppdrag	Styrelseordförande Kværner Piping Technology AS och Kvæner Jacket Tecnology AS. Styrelseledamot Kværner Stord AS.	Styrelseledamot i Nordic Growth Market NGM AB, Renewable Energy Corporation ASA, TradeDoubler AB (publ), Tyréns AB samt SIDA.	Ordförande i Unionen Trelleborg AB.		Ordförande i Svenska Koncernrådet (LO) och ordförande i Trelleborg European Works Council. Styrelseledamot i Avdelning 52 Hus AB.	Vice ordförande i Unionen Trelleborg AB.
Beroende	Nej.	Nej.	–	–	–	–
Tidigare erfarenhet	Olika chefsbefattningar inom Statoil i Norge, Sverige och Danmark.	Senior Vice President, Group Controller, AB Electrolux, auktoriserad revisor, partner och ledamot i styrelsen för PricewaterhouseCoopers i Sverige.				
Egna och närståendes aktieinnehav 2011	–	4 550 aktier.	1 800 aktier.	501 aktier.	–	6 102 aktier.
Egna och närståendes aktieinnehav 2010	–	*4 550 aktier.*	*1 800 aktier.*	*501 aktier.*	–	*1 602 aktier.*
Revisionsutskott Närvaro	–	Ordförande 5 av 5	–	–	–	–
Finansutskott Närvaro	–	Ordförande 5 av 5	–	–	–	–
Ersättningsutskott Närvaro	–	–	–	–	–	–
Styrelsemöten Närvaro	Ledamot 9 av 9	Ledamot 9 av 9 [3]	Arbetstagarrepresentant (PTK). 6 av 9 [4]	Arbetstagarrepresentant (LO). 9 av 9	Arbetstagarrepresentant (LO). 9 av 9	Arbetstagarrepresentant, suppleant (PTK). 9 av 9
Ersättning 2011*						
Styrelse, TSEK	400	400	–	–	–	–
Utskott, TSEK	–	150	–	–	–	–
Totalt 2011, TSEK	**400**	**550**	**–**	**–**	**–**	**–**
Ersättning 2010*						
Styrelse, TSEK	*360*	*360*	–	–	–	–
Utskott, TSEK	–	*150*	–	–	–	–
Totalt 2010, TSEK	***360***	***510***	**–**	**–**	**–**	**–**

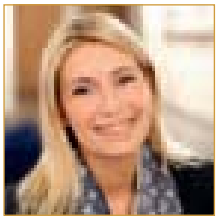
3) Närvarande per telefon vid möte nummer 8, 2011.

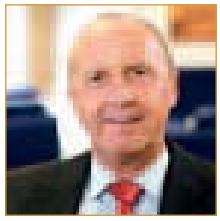
4) Av de anställda utsedd ledamot vid årsstämman 2011.

** Ersättning till styrelsen för perioden maj 2011 – april 2012. Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. För 2011 har ersättningar utgått enligt tabellen ovan. 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 exklusive reseersättning.*

Ytterligare information om ersättningar se not 3, sidorna 81-82

KONCERNLEDNING





Namn	Peter Nilsson	Carolina Dybeck Happe	Lennart Johansson	Jim Law	Claus Barsøe
Befattning	VD och Koncernchef. Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Trelleborg AB (publ), Beijer Alma AB (publ), Trioplast Industrier AB och Sydsvenska Handelskammaren.	Ekonomi- och finansdirektör (CFO).	Affärsområdeschef Trelleborg Engineered Systems.	Affärsområdeschef Trelleborg Automotive.	Affärsområdeschef Trelleborg Sealing Solutions.
Utbildning	Civilingenjör.	Civilekonom.	Civilingenjör.	Civilingenjör.	Civilekonom.
Född	1966.	1972.	1960.	1955.	1949.
Nationalitet	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Amerikan.	Dansk.
Tidigare erfarenhet	Bland annat affärsområdeschef Trelleborg Engineered Systems och andra positioner inom Trelleborgkoncernen samt organisationskonsult BSI.	Olika positioner inom bland annat Assa Abloy och EF.	Bland annat VD Kemira Kemi, affärsområdeschef inom Kemira OY och Perstorp AB.	Bland annat chef för affärsenhet Antivibration inom Trelleborg Automotive samt ansvarig för försäljning och utveckling Yale, South Haven.	Bland annat marknadsdirektör Alfa Laval, olika befattningar inom Busak+Shamban och Polymer Sealing Solutions.
Egna och närståendes aktieinnehav 2011	80 572 aktier och 100 000 köpoptioner*.	11 800 aktier (egna och familjemedlemmars).	25 000 köpoptioner*.	–	25 000 köpoptioner*.
Egna och närståendes aktieinnehav 2010	*80 572 aktier och 100 000 köpoptioner*.*	–	*25 000 köpoptioner*.*	–	*25 000 köpoptioner*.*
Anställd	1995.	2011.	2005.	1997.	2003.
I nuvarande befattning	2005.	2011.**	2005. ***	2011.	2003.

* *Huvudägaren Henry och Gerda Dunkers Donationsfond nr 2 utfärdade i februari 2008 ett köpoptionsprogram. Nio ledande befattningshavare förvärvade då 255 000 köpoptioner i Trelleborg till ett pris om 10,98 SEK 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 SEK. Till följd av genomförd nyemission under 2009 har, i enlighet med optionsvillkoren, lösenkursen omräknats till 57,70 SEK per aktie och antal aktier som varje option berättigar till köp av till 2,18 st. Huvudägarens syfte med programmet är att främja ledningens långsiktiga engagemang i bolaget. Trelleborg AB har inte medverkat i erbjudandet och kommer inte heller att belastas av några kostnader hänförliga till erbjudandet.*

*** Carolina Dybeck Happe efterträdde Bo Jacobsson som CFO den 26 april 2011. Carolina Dybeck Happe efterträds av Ulf Berghult som CFO under första halvåret 2012.*

**** Lennart Johansson har under första kvartalet 2012 utnämnts till representant till ledningsgruppen för det planerade samägda bolaget mellan Trelleborg och Freudenberg. Tre nya personer från affärsområdet kommer att ingå i Trelleborgs ledningsgrupp: Denis Blanc, Mikael Fryklund och Dario Porta.*

Ersättning till koncernledningen 2011

TSEK		Fast lön	① Årlig rörlig lön	② Långsiktigt incitaments-program[1]	③ Övriga förmåner	Summa	④ Pension	Summa inkl pension
VD	**2011**	**8 447**[2]	**4 711**	**3 900**	**172**	**17 230**	**3 254**	**20 484**
	2010	7 559	4 550	2 275	163	14 547	2 847	17 394
Vice VD [3]	**2011**	**1 605**	**566**	**–**	**64**	**2 235**	**5 108**	**7 343**
	2010	3 220	1 250	625	112	5 207	2 375	7 582
Koncernledning, övriga (9 st) [4]	**2011**	**28 456**	**10 029**	**9 751**	**624**	**48 860**	**7 382**	**56 242**
	2010	27 222	12 731	5 289	845	46 087	7 998	54 085
Totalt	**2011**	**38 508**	**15 306**	**13 651**	**860**	**68 325**	**15 744**	**84 069**
Totalt	2010	38 001	18 531	8 189	1 120	65 841	13 220	79 061

[1] Kostnadsförd 2011. [2] Av detta utgör fast lön 8 000 TSEK, övrigt främst förändring av semesterlöneskuld. [3] Vice VD var anställd i koncernen till och med 30/6 2011. Ingen ny Vice VD har därefter utsetts. [4] Under 2011 skedde förändringar i koncernledningen och vid utgången av 2011 bestod koncernledningen utöver VD av nio personer.

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 2011 till 68 325 TSEK (65 841) exklusive pensionspremier och 84 069 TSEK (79 061) inklusive pensionspremier.

Namn	Maurizio Vischi	Sören Andersson	Patrik Romberg	Ulf Gradén	Claes Jörwall
Befattning	Affärsområdeschef Trelleborg Wheel Systems.	Chef koncernstab Personal.	Chef koncernstab Kommunikation.	Chef koncernstab Juridik.	Chef koncernstab Skatter och koncernstruktur.
Utbildning	MBA.	Universitetsstudier i ekonomi, sociologi och pedagogik.	MBA och universitetsstudier i beteendevetenskap och pedagogik.	Jur. kand. Hovrättsfiskal.	Civilekonom.
Född	1955.	1956.	1966.	1954.	1953.
Nationalitet	Italiensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.
Tidigare erfarenhet	Bland annat chefspositioner inom Pirelli.	Bland annat olika personalchefspositioner inom SCA.	Bland annat olika positioner inom Unilever och Trelleborg-koncernen.	Bland annat bolagsjurist på Mölnlycke och chefsjurist PLM/Rexam.	Bland annat avdelnings-direktör Skatteverket.
Egna och närståendes aktieinnehav 2011	–	6 080 aktier och 10 000 köpoptioner*.	901 aktier.	10 000 köpoptioner*.	16 031 aktier.
Egna och närståendes aktieinnehav 2010	*25 000 köpoptioner*.*	*6 080 aktier och 10 000 köpoptioner*.*	*901 aktier.*	*10 000 köpoptioner*.*	*16 031 aktier.*
Anställd	1999.	1998.	2006.	2001.	1988.
I nuvarande befattning	2001.	1998.	2011.****	2001.	1988.

* *Huvudägaren Henry och Gerda Dunkers Donationsfond nr 2 utfärdade i februari 2008 ett köpoptionsprogram. Nio ledande befattningshavare förvärvade då 255 000 köpoptioner i Trelleborg till ett pris om 10,98 SEK 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 SEK. Till följd av genomförd nyemission under 2009 har, i enlighet med optionsvillkoren, lösenkursen omräknats till 57,70 SEK per aktie och antal aktier som varje option berättigar till köp av till 2,18 st. Huvudägarens syfte med programmet är att främja ledningens långsiktiga engagemang i bolaget. Trelleborg AB har inte medverkat i erbjudandet och kommer inte heller att belastas av några kostnader hänförliga till erbjudandet.*

**** *Patrik Romberg efterträdde Viktoria Bergman som kommunikationsdirektör den 1 oktober 2011.*

① Årlig rörlig lön

Den årliga rörliga lönen baseras på uppnåendet av i förväg uppsatta mål för ett antal nyckeltal. Målen 2011 avsåg bland annat koncernens resultat före skatt samt koncernens operativa kassaflöde, bägge exklusive påverkan från strukturförändringar enligt styrelsens godkännande. Årlig rörlig lön är ej pensions- eller semesterlönegrundande. För VD uppgick rörlig lön 2011 till maximalt 65 procent av fasta lönen. För övriga ledande befattningshavare uppgick rörlig lön 2011 till maximalt 30-60 procent av fasta lönen.

② Långsiktigt incitamentsprogram

Styrelsen har sedan 2005 årligen beslutat om införandet av ett långsiktigt incitamentsprogram för VD och de ledande befattningshavare som anses kunna ha en 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 och utgör ett tillägg till den årliga rörliga lönen och förutsätter att befattningshavaren ej har sagt upp sin anställning i Trelleborgkoncernen per den 31 december det år programmet löper ut.

Syfte

Incitamentsprogrammen är riktade och med ett långsiktigt innehåll. Syftet är att främja och bibehålla 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 nu pågående program beslutade styrelsen för 2009 målet 2,56 SEK i vinst per aktie, för 2010 målet 2,85 SEK i vinst per aktie, och för 2011 målet 5,20 SEK i vinst per aktie. För samtliga program är utfallet maximerat till 25 procent av den maximala årliga rörliga lönen per år.

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 för 2009 sker utbetalning kvartal 1, 2012, för programmet som beslutades för 2010 sker utbetalning kvartal 1, 2013, och för programmet som beslutades för 2011 sker utbetalning kvartal 1, 2014. Utfallen utgör ej pensions- eller semesterlönegrundande inkomst. För 2011 har resultatet belastats med 26 798 TSEK (20 541) och därtill sociala kostnader om 6 396 TSEK (4 373).

Övriga incitamentsprogram

För närvarande har koncernen inga pågående konvertibel- eller optionsprogram.

③ Övriga förmåner

VD och övriga ledande befattningshavare har möjlighet till fri bil och sjukvårdsförsäkringar.

④ Pension

Pensionsavtalet är premiebaserat. För VD och övriga ledande befattningshavare kan premien variera mellan 20 och 45 procent av den fasta lönen. För VD utgör premien 40 procent av den fasta lönen. Pensionsålder 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. Från tidpunkten när VD går i förtida pension upphör anställnings- och pensionsavtal att gälla. Vissa ledande befattningshavare har avtal med ömsesidig rätt att påkalla förtida pension från och med 60 års ålder. Ersättningen utgör då 60 procent av fast lön fram till 65 års ålder, varefter normal ålderspension utgår.

Avgångsvederlag

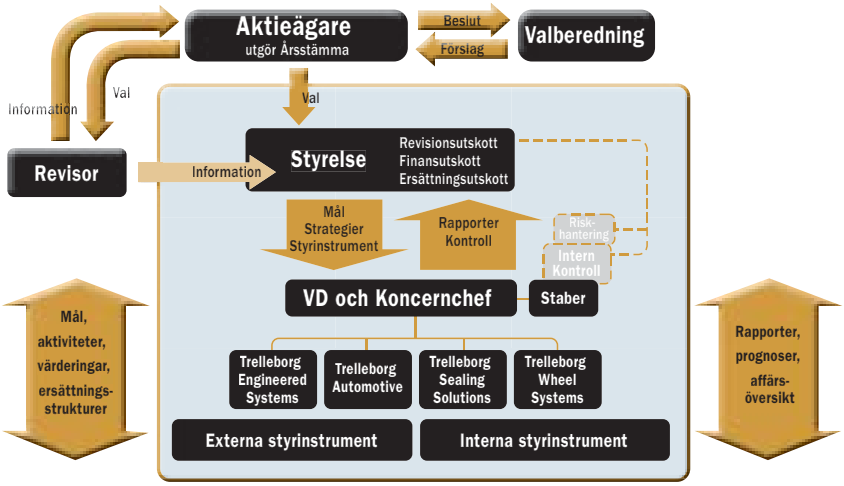
VD:s uppsägningstid från bolagets sida är 24 månader, från VD:s sida är uppsägningstiden 6 månader. Under uppsägningstiden utgår fast lön. Vissa ledande befattningshavare har förlängda uppsägningstider från bolagets sida, vanligtvis 12, 18 eller 24 månader, från befattningshavarens sida är uppsägningstiden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

Ytterligare information om ersättningar se not 3, sidorna 81-82

ÖVERSIKT AV BOLAGSSTYRNINGEN I TRELLEBORGKONCERNEN

Aktieägare

Aktieägares rätt att besluta i Trelleborgs angelägenheter utövas på årsstämman, eller i förekommande fall, extra bolagsstämma, som är Bolagets högsta beslutande organ. Årsstämman hålls vanligen i april. Stämman beslutar om bolagsordningen och på årsstämman 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 valberedningens tillsättande och arbete, samt beslutar om principer för ersättnings- och anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare.



Revisor

Bolagets revisor väljs av årsstämman med uppdraget att granska årsredovisning och bokföring, samt styrelsens och VD:s förvaltning. Trelleborgs revisor har historiskt valts för fyra år. Revisorn baserar sitt arbete på en revisionsplan och inhämtar revisionsutskottets synpunkter på Trelleborgs risker avseende den finansiella rapporteringen innan revisionsplanen fastställs. Revisorn rapporterar sina iakttagelser till revisionsutskottet löpande under året och till hela styrelsen dels efter den så kallade hard close-granskningen under hösten, dels i samband med att halvårsrapporten och årsredovisningen fastställs av styrelsen. Revisorns uppdrag redovisas i en skriftlig revisionsberättelse på årsstämman.

Valberedning

Processen för valberedningens tillsättande och arbete beslutas av årsstämman. Till stämman bereder och framlägger valberedningen förslag till val av styrelseledamöter, styrelsens ordförande och, i förekommande fall, revisor samt deras arvoden. Valberedningen ska ha fem ledamöter. Dessa ska representera fem större aktieägare vid tredje kvartalets utgång, vilka då kontaktas av styrelsens ordförande. Dessa aktieägare har då rätten att utse en ledamot var. Valberedningen har även möjlighet att besluta att styrelsens ordförande ska ingå i valberedningen, dock inte som ordförande.

Styrelse

Styrelsens sammansättning

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. De anställda har enligt lag utsett tre ledamöter och en suppleant till styrelsen. Koncernens CFO och chefsjurist deltar vid styrelsemötena, där chefsjuristen fungerar som styrelsens sekreterare. Styrelsen har inom sig inrättat tre utskott, revisions-, finans- och ersättningsutskottet.

Ordförandes ansvar

Ordföranden ansvarar för att styrelsearbetet är väl organiserat, bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åligganden. Ordföranden följer verksamheten i dialog med VD. Han 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. Ordföranden ansvarar för att ny styrelseledamot genomgår erforderlig introduktionsutbildning och att styrelsen fortlöpande uppdaterar och fördjupar sina kunskaper om Bolaget. Till ansvaret hör även en årlig utvärdering av styrelsens arbete och att valberedningen får del av bedömningarna. Ordföranden företräder Bolaget i ägarfrågor.

Styrelsens arbete och ansvar

Styrelsen ansvarar för att förvalta verksamheten i Bolagets och samtliga aktieägares intresse enligt externa och interna styrinstrument. Ramen utgörs av en skriftlig arbetsordning för styrelsen som fastställs årligen av styrelsen. Styrelsen övervakar VD:s arbete genom löpande uppföljning av verksamheten under året. Styrelsens ansvar omfattar att se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av Bolagets verksamhet och att det finns en tillfredsställande intern kontroll samt att fastställa interna styrinstrument. Vidare omfattar ansvaret att fastställa mål och strategi, att besluta om större förvärv och avyttringar av verksamheter eller andra större investeringar, att besluta om placeringar och lån i enlighet med Finanspolicyn. Styrelsen avger finansiella rapporter. Styrelsen utvärderar årligen VD och övriga ledande befattningshavare och överser efterträdarplaneringen. Trelleborgs styrelse sammanträder minst sju gånger per år.

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 behandling av rapporter från revisionsutskottet. Styrelsen säkerställer vidare kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom att ingående behandla delårsrapport, bokslutskommuniké och årsredovisning på respektive styrelsemöten. Styrelsen har delegerat till koncernledningen att säkerställa kvaliteten i pressmeddelanden med finansiellt innehåll samt presentationsmaterial i samband med möten med media, ägare och finansiella institutioner.

Styrelsens utskott

- Revisionsutskottets syfte, enligt instruktion för av styrelsen i Trelleborg inrättat revisionsutskott, är att företräda styrelsen med att övervaka Bolagets finansiella rapportering, och att med avseende på den, övervaka effektiviteten i Bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Syftet är vidare att hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, att granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet, och att biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval. Revisionsutskottet har även till syfte 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 syfte 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 utskottssammanträde rapportera sitt arbete vid närmast efterföljande styrelsesammanträde.
- Ersättningsutskottets syfte är att företräda styrelsen i frågor avseende ersättnings- och anställningsvillkor för VD samt till denne direktrapporterande befattningshavare baserat på de principer som beslutats av årsstämman samt gällande policy. Utskottet rapporterar fortlöpande sitt arbete till styrelsen.

VD och koncernledning

VD tillika koncernchef leder löpande Trelleborgs verksamhet enligt externa och interna styrinstrument. Ramen utgörs av en skriftlig instruktion för verkställande direktören som fastställs årligen av styrelsen. VD bistås av

GRI: 4.1, 4.5, Styrning (EC), EN, LA, HR, SO, PR

en koncernledning bestående av chefer för affärsområden och staber. 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. I styrelsen föredrar VD ärenden och motiverar förslagen till beslut. VD ansvarar inför och rapporterar löpande till styrelsen om Bolagets utveckling.

Trelleborgs verksamhet är organiserad i fyra affärsområden. Dessa omfattar cirka 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 i syfte att realisera synergier.

VD leder koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen. Vid utgången av 2011 bestod koncernledningen av 10 personer.

Koncernledningen håller regelbundet ledningsmöten. Under 2011 hade koncernledningen 5 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.

Intern Kontroll

Intern Kontroll är en stabsfunktion. Den fungerar som koncernens internrevisionsfunktion. Intern Kontroll rapporterar till revisionsutskottet och till koncernens CFO. Funktionen arbetar inom ramen för den definierade processen som kallas intern kontroll 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. Det proaktiva arbetet med kontrollmiljön har ett särskilt fokus på att utveckla och förbättra processer och minimikrav för god intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen som dokumenteras i interna styrinstrument samt att utveckla och tillhandahålla utbildning och verktyg inom koncernen för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Arbetet med att granska hur den interna kontrollen fungerar inkluderar riskbedömningar som underlag för prioriteringar, samt utvecklande och uppföljning av självutvärderingar i koncernens bolag och affärsområden som kompletteras med internrevision. Intern kontroll-processen har utformats för att ge en rimlig försäkran om att Trelleborgkoncernens mål uppnås vad gäller ändamålsenlig och effektiv verksamhet, tillförlitlig rapportering samt efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar. Processen baseras på kontrollmiljön i hela Trelleborg 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 syftar till att ge rimlig säkerhet avseende tillförlitligheten i den externa finansiella rapporteringen och att denna är upprättad i överensstämmelse med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav på noterade bolag. Interna styrinstrument för den finansiella rapporteringen utgörs framförallt av Trelleborgs Finanspolicy, Kommunikationspolicy, Finansmanual som definierar redovisnings- och rapporteringsregler samt av koncernens definition av processer och minimikrav för god intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Intern Kontroll beskrivs mer utförligt på sidorna 44-46.

Risk Management

Risk Management är en stabsfunktion. Inom ramen för Trelleborgs Enterprise Risk Management-process, ERM-process, identifieras, utvärderas och hanteras risker i koncernens bolag, affärsområden, affärsenheter och processer. Funktionen rapporterar till koncernens chefsjurist och avger löpande rapporter till revisionsutskottet. Risk Management beskrivs mer utförligt under Risker och riskhantering på sidorna 28-33.

Externa styrinstrument

Till de externa styrinstrument 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 styrinstrument

Till de interna bindande styrinstrumenten hör utöver den av stämman fastställda bolagsordningen de av styrelsen fastställda:

- Arbetsordning för styrelsen i Trelleborg.
- Instruktion för av styrelsen i Trelleborg inrättat revisionsutskott.
- Instruktion för verkställande direktören i Trelleborg.
- Instruktion för ekonomisk rapportering till styrelsen i Trelleborg.
- Trelleborgs Uppförandekod.
- Trelleborgs Finanspolicy.
- Kommunikationspolicy.

Dessa styrinstrument kompletteras med 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 Trelleborgs Värderingar men även Finansmanual, som definierar redovisnings- och rapporteringsregler, definition av processer och minimikrav för god intern kontroll inklusive intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen samt Kompensationspolicy. På Trelleborgs intranät hittar anställda fullständiga versioner av Trelleborgs många styrinstrument.

Arbetsordning för styrelsen

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 sitt 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 löpande förvaltningen, former för rapportering till styrelsen och innehåll i denna, krav på interna styrinstrument och frågor som alltid kräver styrelsens beslut eller anmälan till styrelsen till 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 Trelleborgs Finanspolicy, 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 uppmuntrar också leverantörer, försäljningsrepresentanter, konsulter och andra affärspartners att anta såväl Global Compacts principer som de principer som utgör 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 strävan 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 på vilket sätt.
- Innovation – kultur och attityder inom Trelleborg ska främja Innovation. Ambitionen är att dagligen tänka annorlunda, nytt och kreativt. Innovation är en viktig drivkraft för tillväxt.
- Ansvar – alla medarbetare har också ett Ansvar för Trelleborg i sin helhet, Bolagets resultat och Bolagets goda rykte.

STYRELSENS RAPPORT OM 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.

Intern Kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Den följande beskrivningen utgör styrelsens rapport om Intern Kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Den har granskats av bolagets revisor.

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

Riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen hos Trelleborg 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 för styrelsen i Trelleborg som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och dess utskotts inbördes arbetsfördelning. Styrelsen har inom sig utsett ett revisionsutskott som ska företräda styrelsen med att övervaka Bolagets finansiella rapportering, och med avseende på den finansiella rapporteringen, övervaka effektiviteten i Bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Revisionsutskottet ska vidare företräda 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. Styrelsen har även upprättat en instruktion för verkställande direktören 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 internrevisionsfunktion och rapporterar till revisionsutskottet och till koncernens CFO. 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 framförallt av Trelleborgs 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 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 bilden på sidan 46. Minimikraven 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.

Kontrollstrukturerna i boksluts- och rapporteringsprocessen, som är väsentlig för den finansiella rapporteringens tillförlitlighet, innehåller 50 av de totalt cirka 280 minikraven 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 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, koncernstab Ekonomi och Finans och av koncernens bolag och affärsområden. Uppföljningen inbegriper uppföljning av måntaliga 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 Bolagets revisor. 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 2011
Koncernstab Intern Kontroll har under 2011 genomfört 37 (30) internrevisioner i 12 (16) länder varv 9 (3) IT-säkerhetsrevisioner. Fokus har varit på Europa, Kina, Brasilien och USA. Majoriteten av internrevisionerna har genomförts av koncernstab Intern Kontroll tillsammans med interna resurser från andra staber med specialistkompetens inom till

Intern Kontroll i Trelleborg

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:

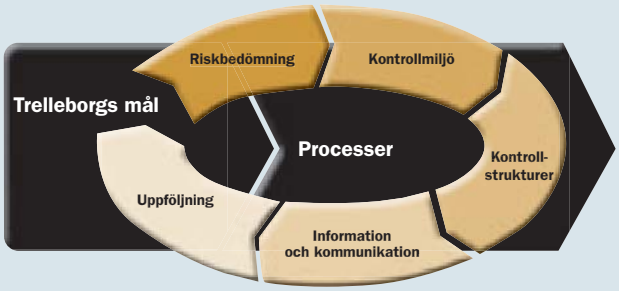
- ändamålsenlig och effektiv verksamhet,
- tillförlitlig rapportering och
- efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar.

Intern Kontrollprocessen baseras på kontrollmiljön som skapar disciplin och ger en 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 (ERM-process). Den beskrivs mer utförligt under Risker och riskhantering på sidorna 28-33.

Kontrollmiljön är de värderingar och den etik som styrelsen, revisionsutskottet, VD och koncernledningen kommunicerar och verkar utifrån samt koncernens organisationsstruktur, ledarskap, beslutsvägar, befogenheter, ansvar och 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 42-43. Viktiga interna styrinstrument är Trelleborgs Uppförandekod och Trelleborgs Värderingar. Uppförandekoden omfattar principer för hur verksamheten ska bedrivas medan Värderingar utgör ett långsiktigt åtagande som kopplat till affärsidé, mål och strategier, vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten. 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. Väsentliga kontroller som Trelleborg arbetar med beskrivs mer utförligt på sidorna 28-33 under Risker och riskhantering, samt på sidan 46



vad avser väsentliga processer som påverkar den finansiella rapporteringen.

Information och kommunikation. Extern information och kommunikation består till exempel av rapportering till myndigheter och extern finansiell rapportering till ägare och andra intressenter. 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 årligen skriftligen intygar kännedom om och efterlevnad av koncernens interna styrinstrument. 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.

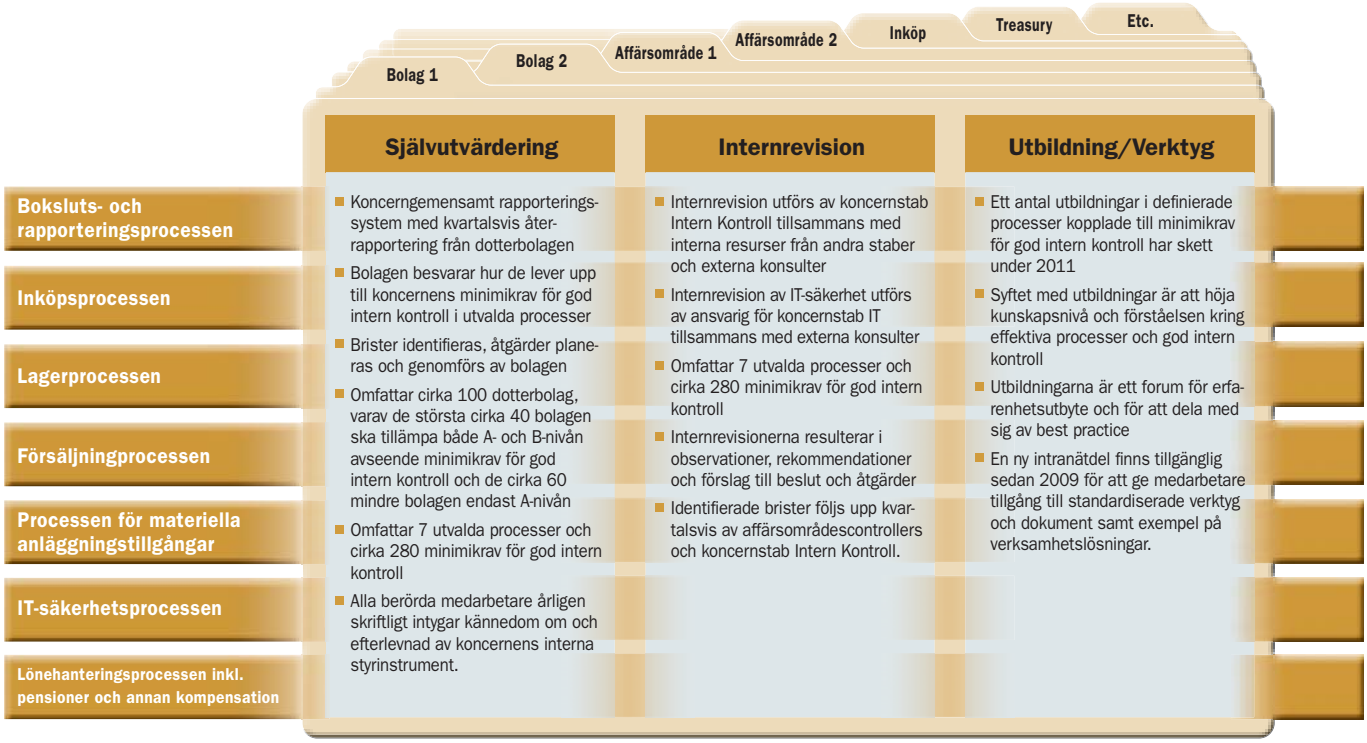
Uppföljning ska säkerställa effektiviteten i processen genom en mängd olika aktiviteter, så som uppföljning av verksamheten mot fastställda mål, självutvärderingar, internrevision och andra uppföljningar.

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 2011 har fortsatt fokus varit på inköpsprocessen, lagerprocessen, försäljningsprocessen och boksluts- och rapporteringsprocessen. Ett speciellt fokusområde för 2011 har varit hanteringen av mervärdesskatt. Utbildningar har genomförts i flera länder i Europa tillsammans med externa konsulter med syfte att höja kompetensen för relevant personal och därmed minska riskerna för felaktig hantering. Koncernstab Intern Kontroll har också medverkat i interna projekt kring nya rapporteringsrutiner för Enterprise Risk Management och Corporate Responsibility under 2011, där konsolideringssystemet spelar en betydande roll. Detta system används sedan tidigare för finansrapporteringen och för rapportering av arbetet med intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Fokus 2012

Under 2012 kommer koncernstab Intern Kontroll att arbeta brett med granskning av alla processer men med större fokus på projektredovisning i relevanta bolag. Geografiskt kommer koncernstab Intern Kontroll att ha fortsatt fokus på tillväxtmarknaderna, men flest internrevisioner kommer att ske i Europa.

Koncernstab Intern Kontroll har som mål att 2012 involvera lokala landsansvariga ekonomichefer i internrevisorer av mindre bolag under ledning av Koncernstab Intern Kontroll.

Trelleborg den 27 februari 2012
Styrelsen i Trelleborg