

Processer i samverkan för ökat värdeskapande

Under 2010 återhämtade sig världsekonomin successivt efter ett tufft 2009. De flesta verksamheter flyttade fokus från kris och besparingar till mer offensivt framåtriktat arbete. Året innebar en stark återhämtning för Trelleborg och styrelsearbetet har i mångt och mycket fokuserats till framåtriktade offensiva åtgärder för att ta fler steg på resan mot ett ökat värdeskapande för Trelleborg, våra kunder och aktieägare.

De senaste åren har visat att Trelleborg-koncernens långsiktiga strategi fungerar väl i både upp- och nedgång. De aktiviteter som genomfördes under de tuffa åren 2008 och 2009 har genererat resultat som vi nu offensivt drar nytta av. Året 2010 innebar ett mer framåtblickande styrelsearbete med fokus på ökat värdeskapande, förbättrad struktur och förflyttning, både geografiskt och mot attraktiva segment. Det har handlat om såväl förändringar av affärsportföljen som kompletterande förvärv och avyttringar.

Det offensiva arbetet ska stödjas av god bolagsstyrning, och vi fortsätter successivt att utveckla våra processer inom styrning och ansvar. En alltmer komplex omvärld gör att kraven ökar på en mer effektiv riskhantering, styrning och rapportering. Utmaningen för oss i styrelsen för att uppnå detta är att säkerställa att alla processer och funktioner samverkar för att nå våra mål.

Verksamhet och värden skyddas genom att vi tidigt identifierar risker och på så sätt skaffar oss möjlighet att hantera dessa. Samtidigt är det viktigt att poängtera att vi inte till varje pris ska

undvika risker utan balansera affärsmöjligheter mot affärsrisker.

Även kraven på information ökar. Fler vill ha mer information, både internt och externt. Här är transparens ett nyckelord. Jag är därför mycket glad över att vi under året förärats Risk Transparency Award för vår riskrapportering. God och strukturerad transparens kring riskfrågorna gör det möjligt för många att kunna utmana med kritiska frågeställningar och på så sätt hela tiden höja kvalitén i vårt riskarbete.

Inom Corporate Responsibility fortsätter vi förbättra våra processer och styrelsen följer genom revisionsutskottet kontinuerligt upp hur Trelleborg presterar inom området. Jag ser här målstyrning, tydligt operativt ansvar i implementering, samverkan och transparens som nyckelfaktorer i det fortsatta arbetet.

Anders Narvinger
Styrelseordförande

Bolagsstyrning

Trelleborg är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på NASDAQ OMX Stockholm. Trelleborg tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2010 års bolagsstyrningsrapport. Uppföljningen under 2010 har resulterat i att Trelleborg inte har några avvikelser att rapportera. Rapporten har granskats av bolagets revisor.

Aktieägare

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

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

Antalet aktieägare var vid årets slut 49 975 (49 286).

Av det totala antalet aktier svarade utländska aktieägare för cirka 20 (22) procent. Institutioner svarar för huvuddelen av ägandet. 74 (72) procent av det totala antalet aktier ägdes vid årsskiftet av juridiska personer och 26 (28) procent av fysiska personer representerande 91 (92) procent respektive 9 (8) procent av antalet röster.

För ytterligare information om aktien och aktieägare se sidorna 104-105 samt Trelleborgs webbplats. [www](http://www.trelleborg.com)

Årsstämma 2010

Årsstämman ägde rum torsdagen den 20 april 2010 i Trelleborg. Vid stämman närvarade 623 (571) aktieägare, personligen eller genom ombud, dessa representerade cirka 63 (73) procent av de totala rösterna. En aktieägare,

Dunkerintressen, representerade ensamt cirka 87 (76) procent av rösterna företrädda på stämman. Till stämmans ordförande valdes styrelsens ordförande Anders Narvinger.

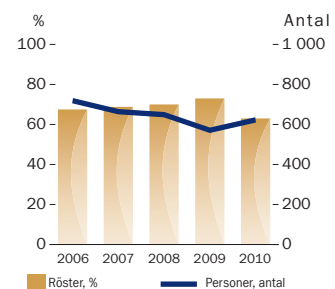
Samtliga styrelseledamöter valda av stämman, förutom Claes Lindqvist, var närvarande.

Beslut

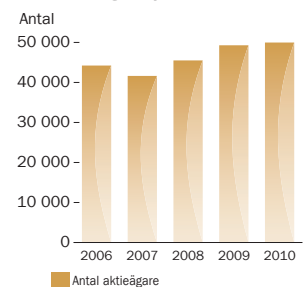
Protokollet från årsstämman återfinns på Trelleborgs webbplats. Stämman fattade bland annat beslut om:

- Utdelning i enlighet med styrelsen och verkställande direktörens förslag om 0:50 SEK per aktie för räkenskapsåret 2009.
- Utökad antal styrelseledamöter från sju till åtta.
- Nyval av styrelseledamöterna Nina Udnes Tronstad och Bo Risberg. Omval av övriga ledamöter, med undantag av Staffan Bohman som avböjt omval.
- 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.

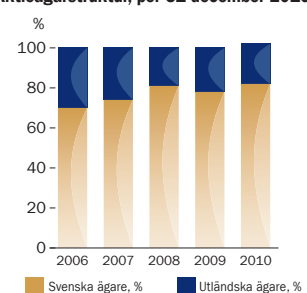
Närvaro årsstämma 2006-2010



Antal aktieägare, per 31 december 2010



Aktieägarstruktur, per 31 december 2010



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

Fördjupad information om interna styrinstrument, till exempel Bolagsordning och Uppförandekod.

- På www.kodkollegiet.se finns Svensk Kod för Bolagsstyrning.
- På www.riksdagen.se finns Aktiebolagslagen (2005:551).
- På www.nasdaqomx.com/listingcenter finns börsregler för noterade bolag
 - Regelverk för emittenter.



Valberedning inför årsstämman 2011

Årsstämman 2010 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 20 oktober 2010 på Trelleborgs webbplats och genom pressmeddelande. Valberedningen representerade vid tredje kvartalets utgång cirka 66 (67) 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.

2011 års valberedning har haft 3 (6) 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 2011 års valberedning.

Som underlag för valberedningens arbete föredrog VD 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, inklusive arbetet i de olika utskotten.

Valberedning inför årsstämman

Namn/ Representerande	Andel av röster	Andel av röster
	2010-09-30	2010-12-31
Rolf Kjellman (ordf.)		
Henry och Gerda Dunkers Stiftelse	55,2%	55,1%
Henrik Didner		
Didner & Gerge Fonder	4,2%	3,9%
Ramsay Brufer		
Alecta	2,7%	2,3%
Johan Held		
AFA Försäkring	2,2%	2,0%
Thomas Eriksson		
Swedbank Robur Fonder	1,9%	2,2%
Totalt	66,2%	65,5%

Förslag till årsstämman 2011

Valberedningen har arbetat fram nedanstående förslag att föreläggas årsstämman 2011 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 Vibbles Bergquist, samt Anders Narvinger som ordförande.

Styrelse

Trelleborgs styrelse bestod 2010 av åtta ledamöter valda av årsstämman, inklusive VD tillika koncernchef. De anställda utser tre representanter och en suppleant till styrelsen.

Koncernens CFO, Bo Jacobsson, 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 sidan 44-45. Som framgår uppfyller Trelleborg Svensk kod för bolagsstyrningens krav på att majoriteten av de stämmevalda 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 2010

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av styrelsens arbete inkluderande enskilda ledamöters insatser. Detta sker årligen enligt en etablerad process. Med viss periodicitet sker utvärdering med hjälp av extern konsult.

Styrelsens arbete

Antalet styrelsemöten uppgick under 2010 till 12 (19), varav 4 (10) var extra möten. Arbetet har i stor utsträckning fokuserats till strukturfrågor och strategisk plan.

Februari	Nr 1:	Rättstvister och försäkringsskydd, Bokslutskommuniké, Årsredovisning 2009, Rapport från revisorn, Strukturfrågor, Finansiering, Rapport från styrelsens utskott.
	Nr 2:	Finansiering.
April	Nr 3:	Strukturfrågor.
	Nr 4:	Delårsrapport första kvartalet, Strukturfrågor, Finansiering, Inför årsstämman, Rapport från styrelsens utskott.
	Nr 5:	Konstituerande styrelsesammanträde.
Juni	Nr 6:	Strukturfrågor.
Juli	Nr 7:	Delårsrapport andra kvartalet, Rapport från revisorn, Strategisk plan 2011-2013, Rapport från styrelsens utskott.
September	Nr 8:	Strategisk plan 2011-2013, Strukturfrågor, Rapport från styrelsens utskott.
	Nr 9:	Strategisk plan 2011-2013, Strukturfrågor, Finansiering, Rapport från revisorn, Rapport från styrelsens utskott.
Oktober	Nr 10:	Delårsrapport tredje kvartalet, Strukturfrågor, Rapport från styrelsens utskott.
November	Nr 11:	Strukturfrågor.
December	Nr 12:	Forecast för 2011, Strategisk plan 2011-2013, Strukturfrågor, Rapport från revisorn, Rapport från styrelsens utskott.

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

Under 2010 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 2010 av Heléne Vibbleus Bergquist, som också är utskottets ordförande, Claes Lindqvist, Sören Mellstig och Anders Narvinger. Koncernens CFO, Bo Jacobsson, koncernens chefsjurist tillika revisionsutskottets sekreterare, Ulf Gradén, och chefen för koncernstab Intern Kontroll, deltar vid revisionsutskottets sammanträden, liksom vid behov bolagets revisor.

Revisionsutskottet sammanträdde 5 (8) gånger under 2010. 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 stämموvalda revisor inklusive revisorns revisionsplan
- genomgång av plan för framtagande av årsredovisningen

Finansutskott

Finansutskottet bestod 2010 av Heléne Vibbleus Bergquist, som också är utskottets ordförande, Claes Lindqvist, Sören Mellstig och Anders Narvinger. Koncernens CFO, Bo Jacobsson, och koncernens chefsjurist tillika finansutskottets sekreterare, Ulf Gradén, deltar vid finansutskottets sammanträden. Vid behov deltar även chefen för koncernstab Finans.

Finansutskottet sammanträdde 5 (6) gånger under 2010. Arbetet har främst fokuserats på:

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

Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet bestod 2010 av Anders Narvinger, som också är utskottets ordförande, Claes Lindqvist och Hans Biörck.

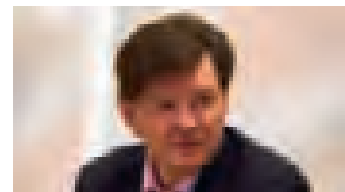
Koncernens personaldirektör, Sören Andersson, tillika ersättningsutskottets sekreterare, deltar vid utskottets sammanträden.

Ersättningsutskottet sammanträdde 6 (8) gånger under 2010. Arbetet har främst fokuserats på:

- villkor och incitamentsfrågor för ledande befattningshavare
- koncernens chefsförsörjning

Revisor

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



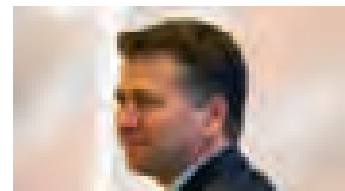
GÖRAN TIDSTRÖM

Auktoriserad revisor, huvudansvarig

Ordinarie revisor i Trelleborgkoncernen sedan 2004. Delägare i PricewaterhouseCoopers AB sedan 1976. Utbildning: Civilekonom, auktoriserad revisor sedan 1973.

Uppdrag: Revisor i AB Volvo, Meda och Kungliga Operan. President i International Federation of Accountants IFAC.

Född: 1946.



ERIC SALANDER

Auktoriserad revisor

Ordinarie revisor i Trelleborgkoncernen sedan 2010. Delägare i PricewaterhouseCoopers AB sedan 2005. Utbildning: Civilekonom, auktoriserad revisor sedan 2000.

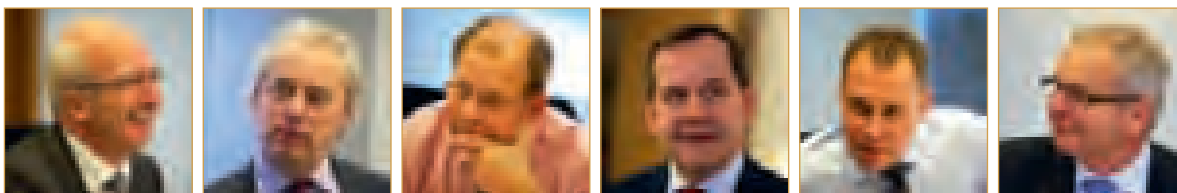
Uppdrag: Sony Ericsson, Hilding Anders, Gambro och Bong.

Född: 1967.

Ersättning till revisor 2010

MSEK	2010	2009
<i>PricewaterhouseCoopers</i>		
Revisionsuppdrag	34	38
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	4	4
Skatterådgivning	3	3
Övriga tjänster	17	7
<i>Övriga revisorer</i>		
Revisionsuppdrag	1	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	-	-
Skatterådgivning	-	-
Övriga tjänster	0	1
Summa	59	54
Varav avvecklade verksamheter	1	1

Styrelse



Namn	Anders Narvinger	Hans Björck	Claes Lindqvist	Sören Mellstig	Peter Nilsson	Bo Risberg
Befattning		Vice verkställande direktör och CFO, Skanska AB.	VD i Henry Dunkers Förvaltnings AB.		VD och koncernchef.	VD och koncernchef för Hilti Corporation, Liechtenstein.
Utbildning	Civilingenjörsexamen 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 och Teliasonera (publ). Styrelseledamot i JM AB (publ) samt Pernod Ricard SA.	Styrelseledamot i Dunkerska Stiftelserna och Rådet för Finansiell Rapportering.	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 i Ferrosan AS och Textilia AB. Styrelseledamot i Dako A/S. Ordförande i Totalförsvarets Forskningsinstitut (FOI).	Styrelseledamot Beijer Alma AB (publ), Trioplast Industrier AB och Sydsvenska Handelskammaren.	
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 Autoliv Inc. och 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 Gambio 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 2010	30 404 aktier.	–	30 404 aktier.	60 809 aktier.	80 572 aktier och 100 000 köpoptioner.	5 000 aktier.
Egna och närståendes aktieinnehav 2009	30 404 aktier.	–	30 404 aktier.	60 809 aktier.	80 572 aktier och 100 000 köpoptioner.	–
Revisionsutskott Närvaro	Ledamot 5 av 5	–	Ledamot 4 av 5 ³⁾	Ledamot ¹⁾ 3 av 3	–	–
Finansutskott Närvaro	Ledamot 5 av 5	–	Ledamot 4 av 5 ³⁾	Ledamot ¹⁾ 3 av 3	–	–
Ersättningsutskott Närvaro	Ordförande 6 av 6	Ledamot ¹⁾ 3 av 3	Ledamot 6 av 6	–	–	–
Styrelsemöten Närvaro	Ordförande 12 av 12	Ledamot 12 av 12	Ledamot 10 av 12 ²⁾	Ledamot 12 av 12	Ledamot 12 av 12	Ledamot ¹⁾ 9 av 9
Ersättning 2010*						
Styrelse	950	360	360	360	–	360
Utskott	150	50	150	100	–	–
Totalt 2010	1 100	410	510	460	–	360
Ersättning 2009*						
Styrelse	950	360	360	360	–	–
Utskott	150	–	150	–	–	–
Totalt 2009	1 100	360	510	360	–	–

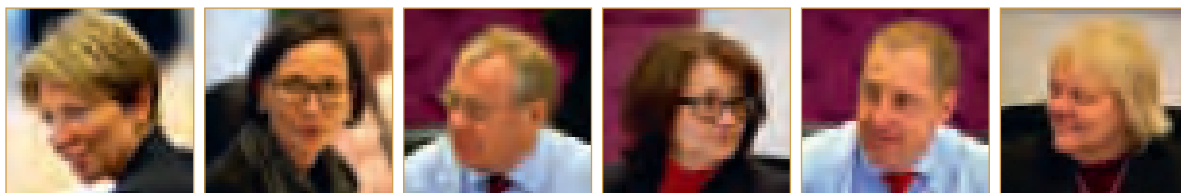
1) Valdes in vid årsstämman 2010.

2) Ej närvarande vid möte nummer 4 och 5 den 20 april 2010.

3) Ej närvarande den 20 april 2010.

* Ersättning till styrelsen för perioden maj 2010 – april 2011, *TSEK*. Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. För 2010 har ersättningar utgått enligt tabellen ovan. Ersättning till ledamöter av finansutskottet utgår ej. Konsultarvodet 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 85-86



Namn	Nina Udnes Tronstad	Heléne Vibbeus Bergquist	Alf Fredlund	Karin Linsjö	Mikael Nilsson	Birgitta Håkansson
Befattning	VD för Aker Verdal AS, Norge, ett dotterbolag till Aker Solutions ASA.	Managementkonsult.	Ingenjör, 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.	2001.	2000.	2009.	2008.
Född	1959.	1958.	1946.	1954.	1967.	1950.
Nationalitet	Norsk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.
Övriga uppdrag		Styrelseordförande i INVISIO Communications AB (publ). 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 2010	-	4 550 aktier.	24 000 aktier.	501 aktier.	-	1 602 aktier.
Egna och närståendes aktieinnehav 2009	-	4 550 aktier.	24 000 aktier.	501 aktier.	-	1 602 aktier.
Revisionsutskott Närvaro	-	Ordförande 5 av 5	-	-	-	-
Finansutskott Närvaro	-	Ordförande 5 av 5	-	-	-	-
Ersättningsutskott Närvaro	-	-	-	-	-	-
Styrelsemöten Närvaro	Ledamot ⁴⁾ 8 av 9 ⁵⁾	Ledamot 12 av 12	Arbetsstagarrepresentant (PTK). 12 av 12	Arbetsstagarrepresentant (LO). 12 av 12	Arbetsstagarrepresentant (LO). 12 av 12	Arbetsstagarrepresentant, suppleant (PTK). 12 av 12
Ersättning 2010*						
Styrelse	360	360	-	-	-	-
Utskott	-	150	-	-	-	-
Totalt 2010	360	510	-	-	-	-
Ersättning 2009*						
Styrelse	-	360	-	-	-	-
Utskott	-	150	-	-	-	-
Totalt 2009	-	510	-	-	-	-

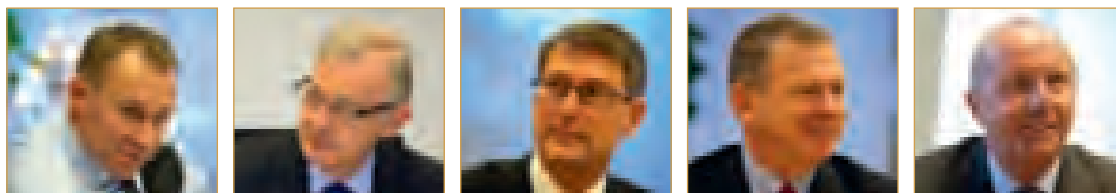
4) Valdes in vid årsstämman 2010.

5) Ej närvarande vid möte nummer 5 den 20 april 2010.

* Ersättning till styrelsen för perioden maj 2010 - april 2011, TSEK. Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. För 2010 har ersättningar utgått enligt tabellen ovan. Ersättning till ledamöter av finansutskottet utgår ej. Konsultarvodet 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 85-86

Koncernledning



Namn	Peter Nilsson	Bo Jacobsson	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) och vice VD Trelleborg AB.	Affärsområdeschef Trelleborg Engineered Systems.	Affärsområdeschef Trelleborg Automotive.	Affärsområdeschef Trelleborg Sealing Solutions.
Utbildning	Civilingenjör.	Universitetsstudier i ekonomi.	Civilingenjör.	Civilingenjör.	Civilekonom.
Född	1966.	1951.	1960.	1955.	1949.
Nationalitet	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Amerikan.	Dansk.
Tidigare erfarenhet	Bland annat affärsområdeschef Trelleborg Engineered Systems och andra positioner inom Trelleborg-koncernen samt organisationskonsult BSI.	Bland annat VD Scancem-koncernen och CFO i Telia AB.	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 2010	80 572 aktier och 100 000 köpoptioner*.	30 384 aktier och 25 000 köpoptioner*.	25 000 köpoptioner*.	–	25 000 köpoptioner*.
Egna och närståendes aktieinnehav 2009	80 572 aktier och 100 000 köpoptioner*.	30 384 aktier och 25 000 köpoptioner*.	25 000 köpoptioner*.	–	25 000 köpoptioner*.
Anställd	1995.	1975-1997, 2002.	2005.	1997.	2003.
I nuvarande befattning	2005.	CFO: 2002, vice VD: 2005.	2005.	2011.**	2003.

* Huvudägaren Henry och Gerda Dunksers 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 kronor per köpoption. Varje köpoption berättigade till köp av en aktie av serie B under perioden 15 mars 2008 – 15 mars 2012 till ett lösenpris om 125,50 kronor. Till följd av genomförd nyemission under 2009 har, i enlighet med optionsvillkoren, lösenkursen omräknats till 57,70 kronor per aktie och antal aktier som varje option berättigar till köp av till 2,18 st. 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.

** Från 1 januari 2011. Jim Law efterträdde Roger Johansson som var chef för affärsområdet Trelleborg Automotive till och med 31 december 2010.

Ersättning till koncernledningen 2010

TSEK		①	②	Incitamentsprogram ¹⁾	③		④	Summa inkl pension
	Fast lön	Årlig rörlig lön			Övriga förmåner	Summa	Pension	
VD	2010	7 559 ²⁾	4 550	2 275	163	14 547	2 847	17 394
	2009	6 506	3 900	975	153	11 534	2 382	13 916
Vice VD	2010	3 220	1 250	625	112	5 207	2 375	7 582
	2009	3 150	1 250	313	127	4 840	2 085	6 925
Koncernledning, övriga (9 st) ³⁾	2010	27 222	12 731	5 289	845	46 087	7 998	54 085
	2009	29 296	10 199	3 220	914	43 629	7 811	51 440
Totalt	2010	38 001	18 531	8 189	1 120	65 841	13 220	79 061
Totalt	2009	38 952	15 349	4 508	1 194	60 003	12 278	72 281

¹⁾ Kostnadsförd 2010. ²⁾ Av detta utgör fast lön 7 000 TSEK, övrigt främst förändring av semesterlöneskuld.

³⁾ Under 2010 skedde förändringar i koncernledningen och vid utgången av 2010 bestod koncernledningen utöver VD och vice VD av åtta personer.

Principer för ersättning

Principer för ersättning till ledande befattningshavare beslutade av årsstämman är:

- Trelleborg skall erbjuda marknadsmässiga villkor som gör att bolaget kan rekrytera, utveckla och behålla ledande befattningshavare.
- Kompensationsstrukturen skall 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 skall kunna variera beroende på lokala förhållanden.
- Ersättningsstrukturen skall 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 2010 till 65 841 TSEK (60 003) exklusive pensionspremier och 79 061 TSEK (72 281) inklusive pensionspremier.





Namn	Maurizio Vischi	Sören Andersson	Viktoria Bergman	Ulf Gradén	Claes Jörwall
Befattning	Affärsrådeschef 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.	Berghs School of Communication.	Jur. kand. Hovrättsfiskal.	Civilekonom.
Född	1955.	1956.	1965.	1954.	1953.
Nationalitet	Italiensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.	Svensk.
Tidigare erfarenhet	Bland annat chefspositioner inom Pirelli.	Bland annat olika personalchefpositioner inom SCA.	Bland annat Falcon Bryggerier och bitr. informationsdirektör i Trelleborg.	Bland annat bolagsjurist på Mölnlycke och chefsjurist PLM/Rexam.	Bland annat avdelnings- direktör Skatteverket.
Egna och närståendes aktieinnehav 2010	25 000 köpoptioner*.	6 080 aktier och 10 000 köpoptioner*.	1 518 aktier och 10 000 köpoptioner*.	10 000 köpoptioner*.	16 031 aktier.
Egna och närståendes aktieinnehav 2009	25 000 köpoptioner*.	6 080 aktier och 10 000 köpoptioner*.	1 518 aktier och 10 000 köpoptioner*.	10 000 köpoptioner*.	16 031 aktier.
Anställd	1999.	1998.	2002.	2001.	1988.
I nuvarande befattning	2001.	1998.	2005.	2001.	1988.

* Huvudägaren Henry och Gerda Dunks 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 kronor per köpoption. Varje köpoption berättigade till köp av en aktie av serie B under perioden 15 mars 2008 – 15 mars 2012 till ett lösenpris om 125,50 kronor. Till följd av genomförd nyemission under 2009 har, i enlighet med optionsvillkoren, lösenkursen omräknats till 57,70 kronor per aktie och antal aktier som varje option berättigar till köp av till 2,18 st. 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.

① Årlig rörlig lön

Den årliga rörliga lönen baseras på uppnåendet av i förväg uppsatta, huvudsakligen kvantitativa, mål. Målen 2010 avsåg 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 2010 till maximalt 65 procent av fasta lönen. För övriga ledande befattningshavare uppgick rörlig lön 2010 till maximalt 25–65 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 antal deltagare. Incitamentsprogrammen är kontantbaserade och utgör ett tillägg till den årliga rörliga lönen och förutsätter att befattningshavaren är anställd i Trelleborgkoncernen per den 31 december det år programmet löper ut.

Syfte

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

Måltalet

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 2008 målet 6,56 SEK i vinst per aktie, för 2009 målet 2,56 SEK i vinst per aktie, och för 2010 målet 2,85 SEK i vinst per aktie. För samtliga program är utfallet maximerat till 25 procent av den maximala årliga rörliga lönen per år. För programmet 2008 har målet för vinst per aktie omräknats på grund av genomförd nyemission 2009.

Utfall och utbetalning

Utfallen för programmen kalkyleras årligen och ackumuleras över 3-årsperioden och eventuellt utfall utbetalas kvartal 1 året efter det att programmet löpt ut. För det program som beslutades 2008 sker utbetalning kvartal 1, 2011, för programmet som beslutades 2009 sker utbetalning kvartal 1, 2012, och för programmet som beslutades för 2010 sker utbetalning kvartal 1, 2013. Utfallen utgör ej pensions- eller semesterlönegrundande inkomst. För 2010 har resultatet belastats med 20 541 TSEK (12 289) och därtill sociala kostnader om 4 373 TSEK (2 597).

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 utgöra

mellan 20 och 45 procent av den fasta lönen. 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. För VD utgör premien 40 procent av den fasta lönen. Pensionsålder 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.

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 85-86

Översikt av styrningen i Trelleborgkoncernen

► Aktieägare

Aktieägares rätt att besluta i Trelleborgs angelägenheter utövas vid årsstämman som vanligen hålls i april, eller i förekommande fall, extra bolagsstämma som är Bolagets högsta beslutande organ. Stämman beslutar om bolagsordningen och på årsstämman utser aktieägarna styrelseledamöter och styrelsens ordförande samt väljer revisor och 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 beslut 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 väljs 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.

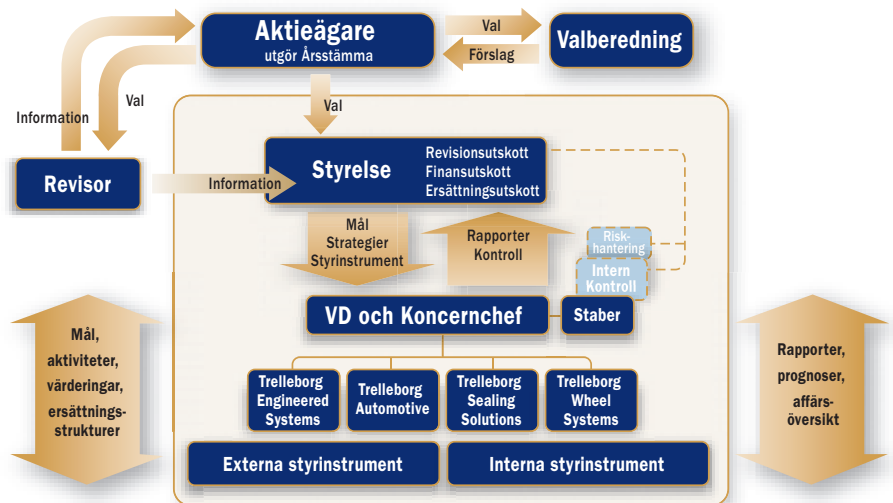
► Styrelse

Styrelsens sammansättning

Styrelsen ska enligt bolagsordningen bestå av tre till tio ledamöter valda av årsstämman årligen för tiden till nästa årsstämma. Bolagsordningen tillåter val av suppleanter, men för närvarande finns inga valda av stämman. 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 Finanspolicy. 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 VD, instruktion för ekonomisk rapportering till styrelsen och genom kommunikationspolicy, dels genom behandling av rapporter från revisionsutskottet. Styrelsen säkerställer vidare kvaliteten i den finansiella rapporteringen genom att ingående behandla delårsrapport, bokslutskommuniké och årsredovis-

ning 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, interrevision 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 Finanspolicy, 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 direkt rapportera befattningshavare baserat på de principer som beslutats av årsstämman samt kompensationspolicy. Utskottet rapporterar fortlöpande sitt arbete till styrelsen.

Relaterad information

Riskhantering	sidan 34-39
Intern Kontroll	sidan 50-51
Corporate Responsibility	sidan 52-65

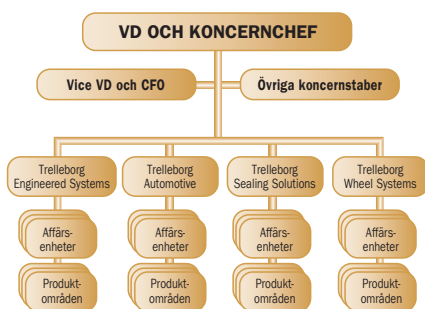
VD och koncernledning

VD tillika koncernchef leder löpande Trelleborgs verksamhet enligt externa och interna styrinstrument. Ramen utgörs av en skriftlig instruktion för VD som fastställs årligen av styrelsen. VD bistås av 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 med syfte att realisera synergier.

VD leder koncernledningens arbete och fattar beslut i samråd med övriga i ledningen. Vid utgången av 2010 bestod koncernledningen av 10 personer.

Koncernledningen håller regelbundet ledningsmöten. Under 2010 hade koncernledningen 6 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 försäkring om att Trelleborgkoncernens mål uppnås vad gäller ändamålsenlig och effektiv verksamhet, tillförlitlig rapportering och 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 koncernens Finanspolicy, Kommunikationspolicy, Finansmanual som definierar redovisnings- och rapporteringsregler samt av koncernens definition av processer och minimikrav för god intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

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 och processer. ERM-processen drivs centralt av Risk Management och leds av ett ERM Board sammansatt av representanter för affärsområdena och koncernstaberna. ERM arbetet ger en tydlig koncernövergripande bild av vilka Trelleborgs risker är, hur och var de hanteras och av vilka. Risk Management samarbetar nära med Intern Kontroll.

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

Styrelsens arbetsordning

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

Instruktion för verkställande direktören

Styrelsen fastställer också årligen en skriftlig instruktion för verkställande direktören som klargör VD:s ansvar för den 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 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 uppmanar också leverantörer, försäljningsrepresentanter, konsulter och andra affärspartners att anta såväl Global Compacts principer som de som finns i Trelleborgs egen Uppförandekod.

Värderingar

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

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 har upprättats i enlighet med svensk kod för bolagsstyrning och utgör styrelsens rapport om Intern Kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Denna beskrivning 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. Risk-

bedömningen resulterar i kontrollmål som stödjer att de grundläggande kraven på den externa finansiella rapporteringen uppfylls och utgör underlag för hur riskerna ska hanteras genom olika kontrollstrukturer. Riskbedömningen uppdateras årligen under ledning av koncernstab Intern Kontroll och resultatet rapporteras till revisionsutskottet.

Kontrollmiljö

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

Styrelsen har 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

Relaterad information

Riskhantering	sidan 34-39
Översikt av styrningen i Trelleborgskoncernen	sidan 48-49

revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet samt biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämans beslut om revisorsval. Styrelsen har även upprättat en instruktion för VD 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 internrevisionfunktion och rapporterar till revisionsutskottet och till koncernens CFO. Funktionen arbetar med att utveckla och förbättra den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i koncernen, dels proaktivt med fokus på den interna kontrollmiljön, dels med att granska hur den interna kontrollen fungerar.

Interna styrinstrument för den finansiella rapporteringen utgörs framförallt av koncernens Finanspolicy, Kommunikationspolicy, Finansmanual som definierar redovisnings-

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:

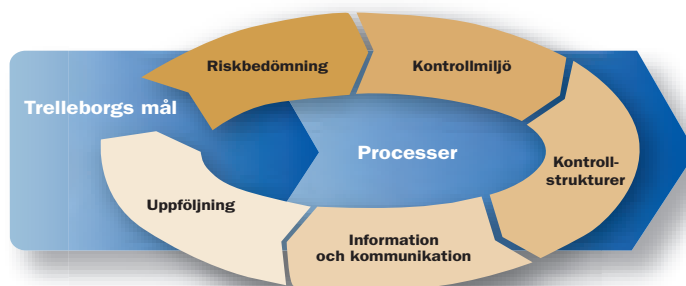
- ändamålsenlig och effektiv verksamhet
- tillförlitlig rapportering
- efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar.

Intern Kontroll-processen 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. Denna beskrivs mer utförligt på sidorna 34-35.

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 48-49. Trelleborgs värderingar utgör ett långsiktigt åtagande som kopplat till affärsidé, mål och strategier, vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten. Trelleborgs uppförandekod omfattar principer för hur verksamheten ska bedrivas. Trelleborg kännetecknas av en decentraliserad organisation som drivs utifrån målstyrt ledarskap med tydliga mål och belöning efter prestation.

Kontrollstrukturer handlar om vilka kontroller som valts för att hantera koncernens risker. Exempel på kontrollstrategier som tillämpas i koncernen



återfinns på sidorna 34-39 inom avsnitt Riskhantering och på vidstående sida vad avser väsentliga operativa processer.

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

och rapporteringsregler samt av koncernens definition av processer och minimikrav för god intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

Kontrollstrukturer

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

Kontrollstrukturen i boksluts- och rapporteringsprocessen, som är väsentlig för den finansiella rapporteringens tillförlitlighet, innehåller krav på 45 kontroller.

Information och Kommunikation

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

I koncernen finns en process där alla berörda medarbetare årligen bekräftar efterlevnad av koncernens policies. Koncernens CFO och chefen för koncernstab Intern Kontroll har som en stående punkt på agendan för revisionsutskottets möten att rapportera resultatet av sitt arbete med intern kontroll.

Resultatet av revisionsutskottets arbete i form av observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder rapporteras fortlöpande till styrelsen. Den externa finansiella rapporteringen sker i enlighet med relevanta externa och interna styrinstrument.

Uppföljning

Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen sker av styrelsen, revisionsutskottet, VD, koncernledningen, koncernstab Intern Kontroll, koncernstab Ekonomi och Finans och av koncernens bolag och affärsområden. Uppföljning inbegriper uppföljning av månatliga finansiella rapporter mot budget och mål, kvartalsvisa rapporter med resultat från självutvärderingar i koncernens bolag och affärsområden och resultat av internrevisioner. Uppföljning inbegriper även 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 2010

Koncernstab Intern Kontroll har under 2010 genomfört 30 (25) internrevisioner i 16 (8) länder. Störst geografisk fokus har varit på Brasilien, Kina och Indien. Majoriteten av revisionerna har genomförts av koncernstab Intern Kontroll tillsammans med resurser från andra staber med specialistkompetens inom till exempel inköp, kassaflödeshantering och finans samt med externa konsulter. IT-säkerhetsrevisioner har genomförts av ansvarig för koncernstab IT tillsammans med externa konsulter.

Under 2010 har stort fokus varit på kassaflödespåverkande inköpsprocessen då koncernen har stora inköpsflöden av råmaterial, komponenter och service. Fokus har även varit på boksluts- och rapporteringsprocessen i koncernens bolag. En ny process för 2010 har varit lönehanteringsprocessen inklusive pensioner och annan kompensation.

Koncernstab Intern Kontroll har även genomfört utbildningar, bland annat i Kina, för att uppmärksamma och utbilda lokala bolag om betydelsen av effektiva processer och god intern kontroll.

Genom flertalet bolagsbesök världen över av koncernstab Intern Kontroll har status avseende riskhantering inom olika områden såsom miljö, legala frågor etc återkopplats till berörda koncernstaber för uppföljning. Samarbetet mellan koncernstab Intern Kontroll och koncernstab Juridik och Risk Management, som primärt ansvarig för ERM-processen, har under 2010 främst fokuserats till vidareutveckling av koncernens ERM-rapportering.

Fokus 2011

Under 2011 kommer koncernstab Intern Kontroll att arbeta brett med granskning av alla processer. Fokus kommer dock fortsätta att vara på inköpsprocessen, men även IT-säkerhetsrevisioner och hantering av mervärdesskatt kommer att vara i fokus.

Geografiskt kommer tillväxtmarknaderna utanför Nordamerika och Västeuropa även under 2011 att vara prioriterade för koncernstab Intern Kontroll.

Trelleborg den 15 februari 2011
Styrelsen i Trelleborg

	Bolag 1	Bolag 2	Affärsområde 1	Affärsområde 2	Inköp	Treasury	Etc.
	Självutvärdering		Internrevision		Utbildning/Verktyg		
Boksluts- och rapporteringsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Koncerngemensamt rapporterings-system med kvartalsvis återrapportering från dotterbolagen 		<ul style="list-style-type: none"> Internrevision utförs av koncernstab Intern Kontroll tillsammans med interna resurser från andra staber och externa konsulter 		<ul style="list-style-type: none"> Ett antal utbildningar i definierade processer kopplade till minimikrav för god intern kontroll har skett under 2010 		
Inköpsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Dotterbolagen besvarar hur de lever upp till koncernens minimikrav för god intern kontroll i utvalda processer 		<ul style="list-style-type: none"> Internrevision av IT-säkerhet utförs av ansvarig för koncernstab IT tillsammans med externa konsulter 		<ul style="list-style-type: none"> Syftet med utbildningar är att höja kunskapsnivå och förståelsen kring effektiva processer och god intern kontroll 		
Lagerprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Brister identifieras, åtgärder planeras och genomförs av bolagen 		<ul style="list-style-type: none"> Omfattar 7 utvalda processer och cirka 250 minimikrav för god intern kontroll 		<ul style="list-style-type: none"> Utbildningarna är ett forum för erfarenhetsutbyte och för att dela med sig av best practice 		
Försäljningsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Omfattar cirka 100 dotterbolag, varav de största cirka 40 bolagen ska tillämpa både A- och B-nivån avseende minimikrav för god intern kontroll och de cirka 60 mindre bolagen endast A-nivån 		<ul style="list-style-type: none"> Internrevisionerna resulterar i observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder 		<ul style="list-style-type: none"> En ny intranätedel finns tillgänglig sedan 2009 för att ge medarbetare tillgång till standardiserade verktyg och dokument samt exempel på verksamhetslösningar. 		
Processen för materiella anläggningstillgångar	<ul style="list-style-type: none"> Omfattar 7 utvalda processer och cirka 250 minimikrav för god intern kontroll 		<ul style="list-style-type: none"> Identifierade brister följs upp kvartalsvis av affärsområdescontrollerna och koncernstab Intern Kontroll. 				
IT-säkerhetsprocessen							
Lönehanteringsprocessen inkl. pensioner och annan kompensation	<ul style="list-style-type: none"> Alla berörda medarbetare bekräftar årligen efterlevnad av koncernens policies. 						