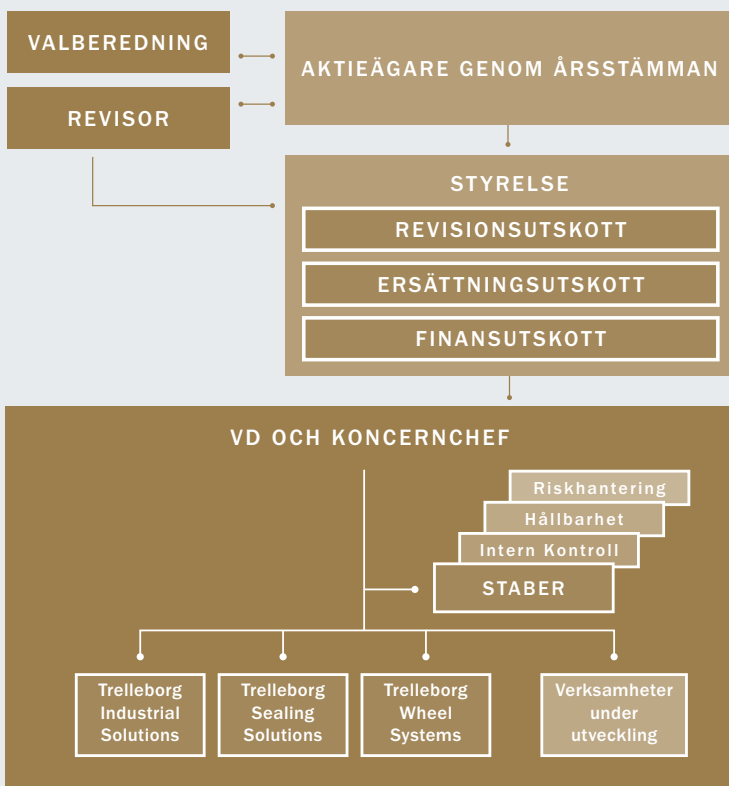


# BOLAGSSTYRNING I TRELLEBORG AB



## EXTERNA STYRINSTRUMENT

Till de externa styrinstrument som utgör ramar för bolagsstyrning inom Trelleborg hör bland annat:

- Svensk aktiebolagslag
- Svensk årsredovisningslag
- Nasdaq Stockholms regelverk
- Svensk kod för bolagsstyrning
- IFRS
- Tillämpliga EU-förordningar

## INTERNA STYRINSTRUMENT

Till de interna bindande styrinstrumenten hör bland annat:

- Bolagsordning
- Arbetsordning för styrelsen
- Instruktioner för revisionsutskottet, ersättningsutskottet, verkställande direktören samt för ekonomisk rapportering till styrelsen
- Värderingar
- Uppförandekod
- Finanspolicy
- Kommunikationspolicy
- Övriga styrinstrument, policydokument, manualer och rekommendationer

Utöver dessa finns processer för Enterprise Risk Management (ERM), hållbarhet och Intern Kontroll.

**AKTIEÄGARE** Aktieägarnas inflytande utövas på bolagsstämman som är Trelleborgs högsta beslutande organ. Stämman beslutar om bolagsordningen och på årsstämman, som är den årliga ordinarie bolagsstämman, väljer aktieägarna styrelseledamöter, styrelsens ordförande och revisor, samt beslutar om deras arvoden. Vidare beslutar årsstämman om fastställande av resultaträkning och balansräkning, om disposition beträffande bolagets vinst och om ansvarsfrihet gentemot bolaget för styrelseledamöterna och VD. Årsstämman beslutar även om valberedningens tillsättning och arbete, samt beslut om principer för ersättnings- och andra anställningsvillkor för VD, och övriga ledande befattningshavare.

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

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

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

**Styrelsens ordförande.** Styrelsens ordförande ska leda och styra styrelsens arbete och ansvara för att styrelsens arbete är väl organiserat, bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina åtaganden. Ordföranden följer verksamheten i dialog med VD och ansvarar för att övriga styrelseledamöter får den information och dokumentation som är nödvändig för hög kvalitet i diskussion och beslut, samt kontrollerar att styrelsens beslut verkställs.

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

» **Revisionsutskottet.** Revisionsutskottet företräder styrelsen med att bland annat övervaka processerna kring den finansiella rapporteringen, riskhantering och intern kontroll samt biträder valberedningen med förslag till val av revisor.

» **Ersättningsutskottet.** Ersättningsutskottet företräder styrelsen med bland annat ersättnings- och andra anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare, chefs- och successionsplanering samt ledarskapsutveckling.

» **Finansutskottet.** Finansutskottet företräder styrelsen med att förbereda och följa strategiska frågor som rör finansiering, utvärdering av koncernens befintliga respektive erforderliga finansieringsutrymme samt möjliga förvärv och dess påverkan på koncernen.

**VD OCH KONCERNCHEF** VD tillika koncernchef sköter den löpande förvaltningen av Trelleborgs verksamhet. VD består av en koncernledning bestående av chefer för affärsområden och staber.

**KONCERNSTABER** Trelleborg har ett antal stabsfunktioner som bistår koncernen och affärsområdena med koncernövergripande kompetens och arbetsuppgifter. Bland understaberna kan nämnas:

- » **Intern Kontroll.** Koncernstab Intern Kontroll fungerar som koncernens interna revisionsfunktion och rapporterar till revisionsutskottet och till koncernens ekonomi- och finansdirektör. Funktionen arbetar med att utveckla, förbättra och säkra den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i koncernen, dels proaktivt med fokus på den interna kontrollmiljön, dels genom att granska hur den interna kontrollen fungerar.
- » **Hållbarhet.** Samordningsansvarig för hållbarhetsrapporteringen är Koncernstab Kommunikation. Avrapportering sker till revisionsutskottet och till VD tillika koncernchefen. Det löpande hållbarhetsarbetet sker dels i Sustainability Forum, en grupp sammansatt av representanter från koncernstaberna Kommunikation, Juridik, Miljö, Personal, Inköp, Ekonomi/Finans samt Manufacturing Excellence, dels ute i alla operativa enheter.
- » **Risk Management.** Koncernstab Risk Management ansvarar för koncernens Enterprise Risk Management (ERM) som utgör ett ramverk för koncernens arbete med risker. Funktionen rapporterar till revisionsutskottet och till koncernens chefsjurist. Risk Management arbetar med att utvärdera identifierade risker och konsolidera prioriteringarna för att hantera riskerna. Den finansiella riskhanteringen hanteras av koncernstab Finans.

# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2019

Trelleborg är ett svenskt publikt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm, Large Cap. Trelleborg tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning och lämnar här 2019 års bolagsstyrningsrapport. Trelleborg har inte några avvikelser att rapportera.

Revisorns granskning har skett enligt FAR:s uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten.

**Årsstämma 2019.** Årsstämman 2019 ägde rum den 27 mars 2019 i Trelleborg. Vid stämman närvarade 687 aktieägare, personligen eller genom ombud, och dessa representerade cirka 74 procent av rösterna i Trelleborg. Till stämmans ordförande valdes styrelsens ordförande Hans Biörck. Samtliga styrelseledamöter valda av stämman samt koncernledningen närvarade.

Fullständigt protokoll och information om årsstämman 2019 finns på [www.trelleborg.com](http://www.trelleborg.com).

Stämman fattade bland annat beslut om:

- » Utdelning om 4,75 SEK per aktie för räkenskapsåret 2018.
- » Omval av samtliga styrelseledamöter: Hans Biörck, Gunilla Fransson, Johan Malmquist, Peter Nilsson,

Anne Mette Olesen, Susanne Pahlén Åklundh, Panu Routila och Jan Ståhlberg.

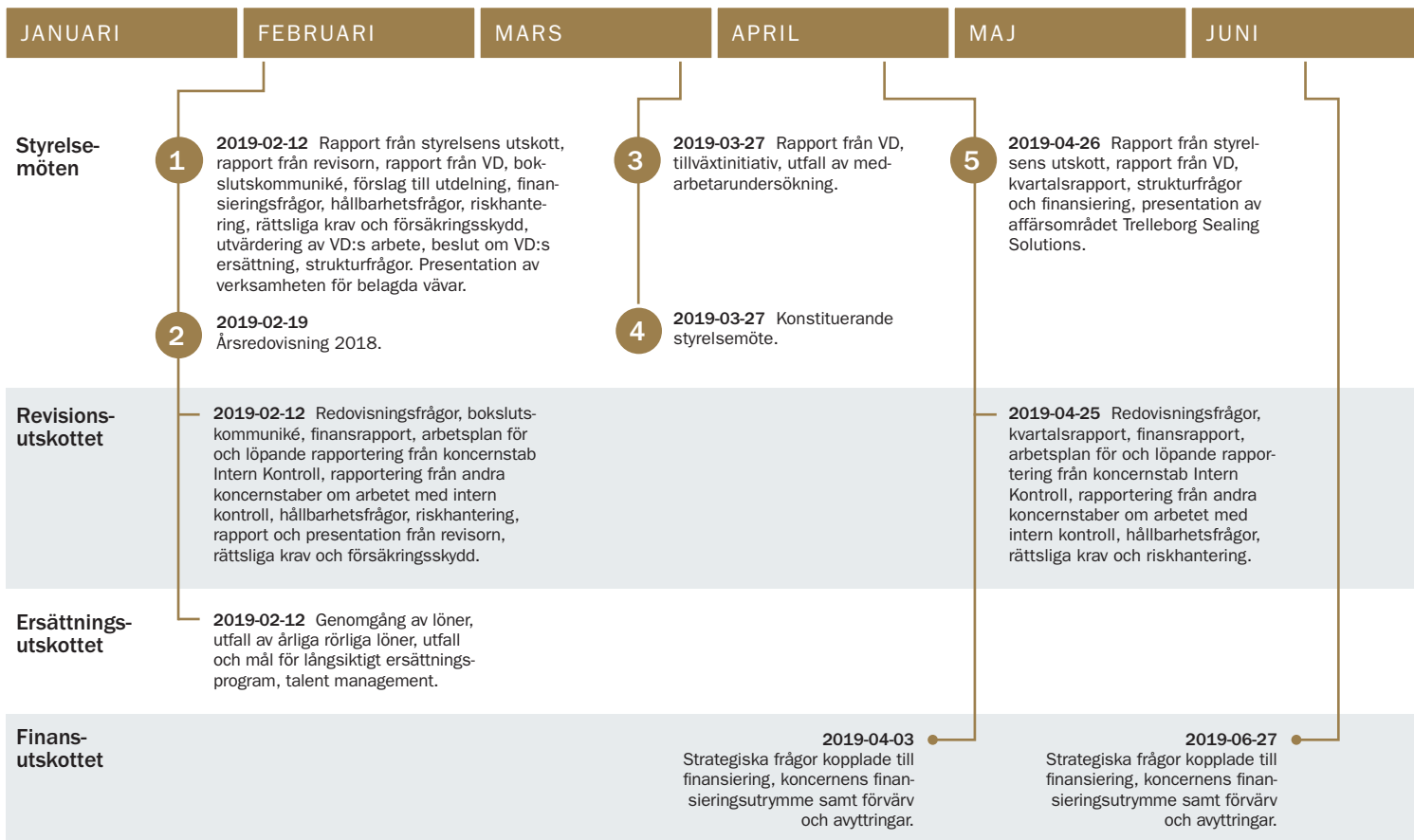
- » Omval av Hans Biörck som ordförande i styrelsen.
- » Omval av Deloitte AB som revisor.
- » Fastställande av ersättning till styrelsen och revisorn.
- » Principer för ersättnings- och andra anställningsvillkor för VD och övriga ledande befattningshavare.

För information om aktieägare och Trelleborgaktien, se sidorna 10–13 samt [www.trelleborg.com](http://www.trelleborg.com).

Trelleborgs årsstämma 2020 hålls den 23 april 2020 i Trelleborg. För mer information, se sidan 140.

**Valberedning inför årsstämman 2020.** Såsom beslutades på årsstämman 2017 ska styrelsens ordförande varje år,

## STYRELSENS ARBETE 2019



tills dess att nytt beslut tas av stämman, kontakta de vid augusti månads utgång fem aktieägare med störst aktieinnehav för att be dem utse en ledamot var till valberedningen.

I valberedningen ingår också styrelsens ordförande som adjungerad.

Ingen ersättning utgår till valberedningens ledamöter.

2020 års valberedning har haft tre protokollförda möten och fortlöpande kontakter fram till och med den 20 februari 2020. Som underlag för arbetet har valberedningen bland annat tagit del av styrelseordförandens redogörelse för styrelsens arbete och en intern utvärdering av styrelsens arbete, samt haft möten med VD och och en styrelseledamot.

Valberedningens riktlinjer för urvalet till en nominering till styrelsen har varit att personerna ska ha kunskaper och erfarenheter som är relevanta för Trelleborg. Den mångfaldspolicy som tillämpas för koncernens styrelse är punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning. Målsättningen är att styrelsen ska ha en med hänsyn till Trelleborgs verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende de stämموvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund, samt att jämn könsfördelning ska eftersträvas.

Valberedningen beaktade mångfaldspolicyn vid framtagandet av sitt förslag till val av styrelseledamöter inför

årsstämman 2019, vilket resulterade i styrelsesammansättningen som återges på sidorna 66–67.

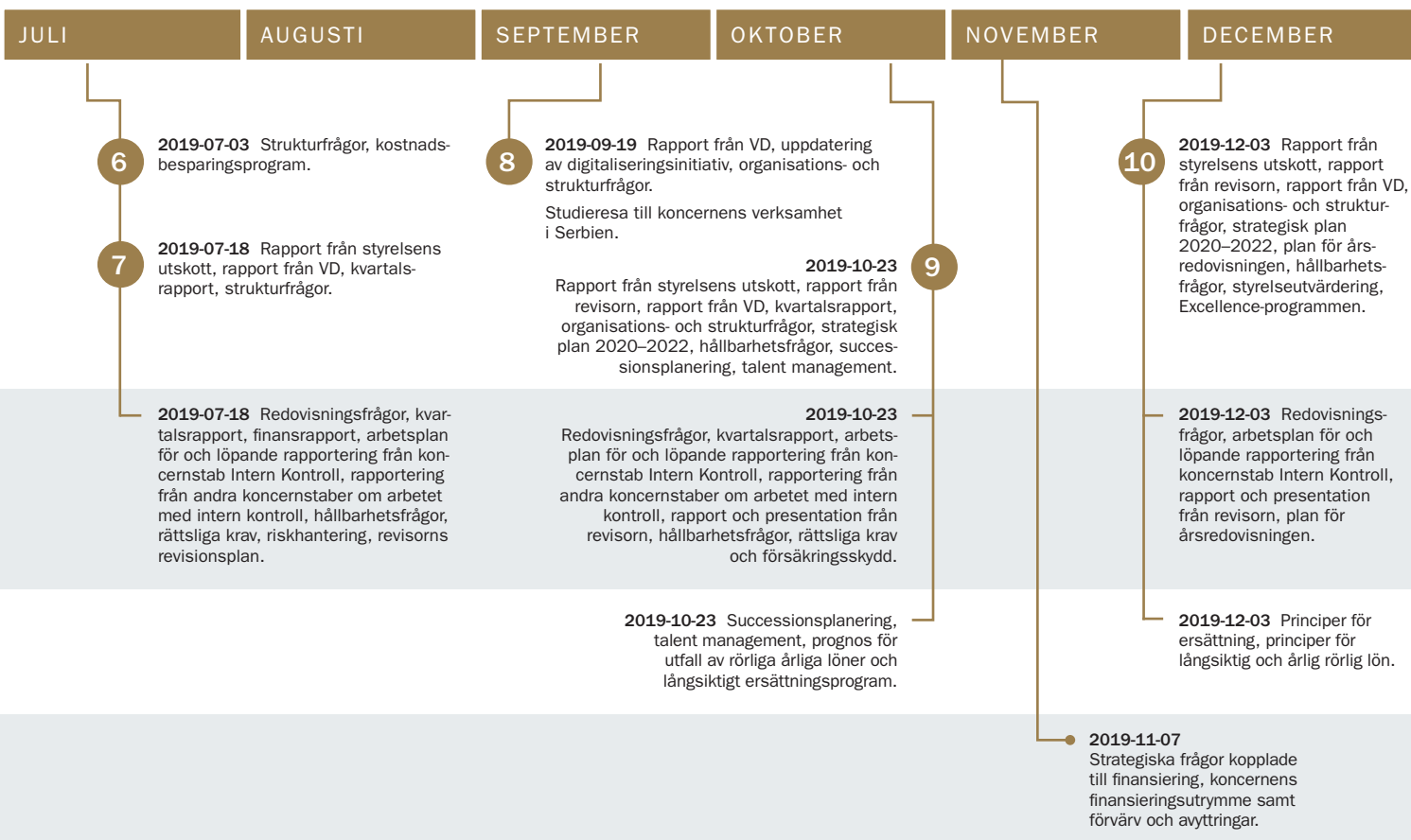
Valberedningens förslag till årsstämman 2020 publiceras i kallelsen till årsstämman och på [www.trelleborg.com](http://www.trelleborg.com).

**Styrelse 2019.** Trelleborgs styrelse bestod 2019 av åtta ledamöter valda av årsstämman, inklusive VD tillika koncernchef. De anställda utser tre representanter och en suppleant till styrelsen. Koncernens ekonomi- och finansdirektör deltar vid styrelsemötena liksom koncernens chefsjurist tillika styrelsens sekreterare. Andra medlemmar i koncernledningen deltar på styrelsemötena när så krävs.

För ytterligare information om styrelseledamöterna, se sidorna 66–67 samt not 10, sidorna 89–90.

**Styrelsens arbete.** Styrelsen har under året haft tio möten, inklusive ett konstituerande styrelsemöte. Styrelsen svarar för att lägga fast Trelleborgs övergripande mål, utveckla och följa upp den övergripande strategin, besluta om större förvärv, avyttringar och investeringar samt löpande följa upp verksamheten. Styrelsearbetet följer en årlig plan. Återkommande frågor på styrelsemötena är rapporter från styrelsens utskott, rapporter från VD, kvartalsrapporter och strukturfrågor.

Styrelsebeslut har fattats enhälligt och ingen



avvikande mening har antecknats i någon beslutsfråga under året.

Utöver styrelsemötena har också en studieresa genomförts till koncernens verksamhet i Serbien.

VD presenterar utvecklingen av verksamheten vid ordinarie styrelsemöten. Styrelsen har genomgångar med revisorn då rapporter från revisorn behandlas. Revisorn har därutöver möten med styrelsen utan ledningens närvaro.

Revisionsutskottet avrapporterar arbetet med whistleblower-systemet till styrelsen.

Trelleborgs styrelse uppfyller Svensk kod för bolagsstyrnings krav på att majoriteten av de stämvalda ledamöterna är oberoende i förhållande till Trelleborg och bolagsledningen, samt att minst två av dessa även är oberoende i förhållande till Trelleborgs större aktieägare.

Styrelsens ordförande ansvarar för utvärdering av arbetet inom styrelsen och gentemot ledningen. Under 2019 genomfördes en enkätundersökning och dessutom intervjuades samtliga ledamöter av ordföranden. Resultaten från dessa tillfällen har sedan presenterats och diskuterats i styrelsen och i valberedningen som underlag för bedömning av storleken på och sammansättningen av styrelsen. Utvärderingen har fokuserat på styrelsearbetet generellt men även till viss del på enskilda ledamöters, inklusive styrelsens ordförandes och VD:s, insatser. Tidigare års styrelseutvärderingar har på ett tydligt sätt kommit att påverka styrelsens och utskottens arbete.

**Styrelsens utskott.** Styrelsen har sedan flera år tillbaka inom sig inrättat tre utskott: revisions-, ersättnings- och finansutskottet.

*Revisionsutskottet.* Återkommande frågor på revisionsutskottets möten är redovisningsfrågor, kvartalsrapporter, finansrapporter, arbetsplan för och löpande rapportering från koncernstab Intern Kontroll, hållbarhetsfrågor, riskhantering och rapporter från revisorn.

Revisionsutskottet företräder också styrelsen med att hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval. Revisionsutskottet företräder även styrelsen med att följa koncernens arbete med hållbarhets- och ERM-frågor samt den löpande finansverksamheten, samt med att årligen utvärdera och föreslå förändringar i Finanspolicyen.

*Ersättningsutskottet.* Återkommande frågor på ersättningsutskottets möten är ersättningsfrågor, successionsplanering och ledarutvecklingsfrågor.

*Finansutskottet.* Återkommande frågor på finansutskottets möten är koncernens finansiering, finansieringsutrymme och förvärv.

Se illustrationen på sidorna 60–61.

**Revisor 2019.** Årsstämman beslutade att det registrerade revisionsbolaget Deloitte AB ska vara Trelleborgs revisor för en period om ett år.

Se sidan 63 för mer information.

**Koncernledning 2019.** I december 2019 aviserade Trelleborg en ny organisation från 2020. Fem affärsområden blev tre och ett rapporteringssegment bildades. Trelleborg Coated Systems och Trelleborg Offshore & Construction upphörde som affärsområden. Affärsområdeschefen för Trelleborg Coated Systems lämnade sin befattning vid årsskiftet. VD tillika koncernchefen var chef för Trelleborg Offshore & Construction. Ekonomi- och finansdirektören blev

övergripande ansvarig för rapporteringssegmentet Verksamheter under utveckling. Efter dessa förändringar bestod vid årsskiftet 2019/2020 koncernledningen av åtta personer. För ytterligare information om koncernledningen, se sidorna 68–69.

Under 2019 hade koncernledningen fem mötestillfällen samt fortlöpande kontakter och avstämningar. Mötena är fokuserade på koncernens strategiska och operativa utveckling samt resultatuppföljning.

Trelleborgs verksamhet är organiserad i tre affärsområden samt ett rapporteringssegment. De omfattar cirka 20 affärsenheter bestående av cirka 40 produktområden. Organisationen bygger på principen om decentraliserat ansvar och befogenheter.

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

**Hållbarhetsrapportering.** Trelleborg har upprättat en hållbarhetsredovisning i enlighet med riktlinjer utgivna av GRI (Global Reporting Initiative). Hållbarhetsredovisningen inkluderar den lagstadgade hållbarhetsrapporten vilket är upprättat som en från årsredovisningen avskild rapport i enlighet med ÅRL 6 kap 11§. Hållbarhetsredovisningen och den lagstadgade hållbarhetsrapporten omfattning framgår av översiktsindexet för GRI Standards på sidan 136.

**Intern kultur.** Trelleborg tillämpar ett långtgående decentraliserat ansvar för att driva och genomföra koncernens strategi. Koncernens löpande verksamhet drivs via självständiga operativa enheter som har ansvar för resultat, balansräkning och kassaflöden. Lokalt ansvariga och deras medarbetare tar de affärsmässiga besluten, ser till att de hanteras korrekt och med ett balanserat risktagande. Som stöd följer respektive affärsområde regelbundet upp utfallet av sina affärsenheters verksamhet, liksom koncernledningen gör för respektive affärsområde i väletablerade arbetsformer.

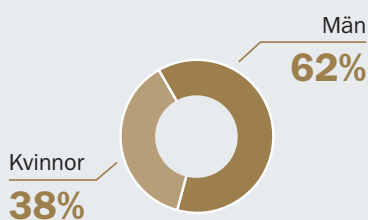
**Värderingar.** Trelleborg är en global koncern som kännetecknas av individuell och kulturell mångfald och därför är gemensamma värdesystem särskilt viktiga. De grundläggande värderingarna är långsiktiga åtaganden som – tillsammans med Trelleborgs affärsidé, mål och strategier – vägleder koncernen när beslut fattas och affärsverksamhet bedrivs. Värderingarna är:

- » Kundfokus: Målet är att med samarbeten skapa mervärde för våra kunder och för Trelleborg.
- » Innovation: Vi främjar en innovativ attityd och företagskultur. Innovation är en viktig drivkraft för vår tillväxt.
- » Ansvar: Vi har alla ett ansvar för vårt bolag som helhet och för bolagets resultat.
- » Prestation: Vi ska prestera bättre än våra konkurrenter.

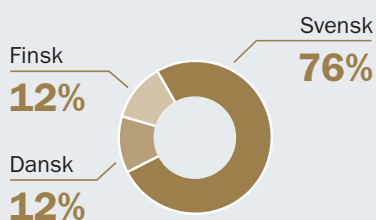
**Mångfald.** Trelleborg arbetar med att uppnå en för verksamheten balanserad blandning vad gäller etnicitet, ålder och kön. I koncernens mångfaldspolicy tas det fasta på att mångfald utgör en styrka för koncernen. En förbättrad mångfald och inkludering har förutsättningar att ytterligare kunna driva Trelleborgs utveckling och resultat, såväl på teamnivå som individuellt. Se vidare sidorna 46–47 samt 135.

## LEDAMÖTER I STYRELSENS UTSKOTT PER DEN 31 DECEMBER 2019

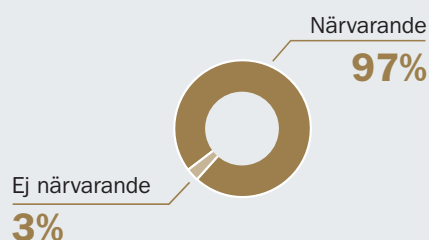
REVISIONSUTSKOTTET	ERSÄTTNINGsutskottet	FINANSUTSKOTTET
Gunilla Fransson, ordförande	Hans Biörck, ordförande	Hans Biörck, ordförande
Hans Biörck	Johan Malmquist	Johan Malmquist
Susanne Pahlén Åklundh	Anne Mette Olesen	Jan Ståhlberg
Panu Routila		

STYRELSENS KÖNSFÖRDELNING<sup>1</sup>

## NATIONALITET



## NÄRVARO I STYRELSEN



<sup>1</sup> Stämموvalda ledamöter, inklusive VD och koncernchefen.

## VALBEREDNING INFÖR ÅRSSTÄMMAN 2020

Namn/Representerade	Andel av röster, % 2019-08-31	Andel av röster, % 2019-12-31
Ragnar Lindqvist, Dunkerintressena	54,10	54,10
Henrik Didner, Didner & Gerge fonder	3,52	2,29
Peter Lagerlöf, Lannebo fonder	2,01	1,84
Anna Sundberg, Handelsbanken Fonder	1,78	1,96
Johan Sjöström, Andra AP-fonden	1,15	1,15
<b>Summa</b>	<b>62,56</b>	<b>61,34</b>

## ERSÄTTNING TILL REVISOR 2019

MSEK	2019	2018
<b>Deloitte</b>		
Revisionsuppdrag	24	24
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	1
Skatterådgivning	0	0
Övriga tjänster	0	0
<b>Övriga revisorer</b>		
Revisionsuppdrag	5	3
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0
Skatterådgivning	0	0
Övriga tjänster	0	0
<b>Summa</b>	<b>30</b>	<b>28</b>

## REVISORER 2019

**Hans Warén****Auktoriserad revisor, huvudansvarig**

Ordinarie revisor i Trelleborgkoncernen sedan årsstämman 2017.

Partner i Deloitte AB sedan 1998.

Utbildning: Civilekonom. Auktoriserad revisor sedan 1992.

Andra uppdrag: Axfood, Castellum, Gunnebo och Lindab.

Född: 1964.

**Maria Ekelund****Auktoriserad revisor**

Ordinarie revisor i Trelleborgkoncernen sedan årsstämman 2017.

Partner i Deloitte AB sedan 2008.

Utbildning: Magisterexamen i företagsekonomi.

Auktoriserad revisor sedan 2002.

Andra uppdrag: Atos Medical, CellaVision, Ikano Bostad och Xylem.

Född: 1970.



# INTERN KONTROLL AVSEENDE DEN FINANSIELLA RAPPORTERINGEN

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. De viktigaste målen är att den interna kontrollen är ändamålsenlig och effektiv, ger tillförlitliga rapporter och efterlever lagar och förordningar.

Trelleborgs styrelse har bedömt att den nuvarande internkontrollprocessen är tillräcklig ur ett bolagsstyrningsperspektiv och att det inte finns något behov av en internrevisionsfunktion.

Internkontrollprocessen tar sin utgångspunkt i ramverket för intern kontroll, utgivet av the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enligt COSO sker genomgång och bedömning inom fem områden, där kontrollmiljön skapar disciplin och ger en struktur för de övriga fyra områdena: riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation, samt uppföljning.

**Kontrollmiljö.** Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen. En viktig del är att beslutsvägar, befogenheter och ansvar är tydligt definierade och kommunicerade mellan olika nivåer i Trelleborg samt att styrinstrument i form av policies, manualer och rekommendationer finns (se sidan 59 för lista på externa och interna styrinstrument) och efterföljs.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den finansiella rapporteringen där revisionsutskottet bistår styrelsen med att bland annat övervaka effektiviteten i Trelleborgs interna kontroll, internrevision och riskhantering.

Ansvaret för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö och det löpande arbetet med den interna kontrollen är delegerat till VD.

Koncernens stabsfunktion Intern Kontroll fungerar som koncernens interna revisionsfunktion och rapporterar till revisionsutskottet och till koncernens ekonomi- och finansdirektör. Funktionen arbetar med att utveckla, förbättra och säkra den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i koncernen, dels proaktivt med fokus på den interna kontrollmiljön, dels genom att granska hur den interna kontrollen fungerar.

**Riskbedömning.** Riskbedömningen syftar till att identifiera och utvärdera de mest väsentliga riskerna, inklusive risk för bedrägeri och risker vid betydande förändringar, som påverkar den interna kontrollen inom koncernen.

Bedömningen resulterar i kontrollmål som stöder 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.

**Kontrollaktiviteter.** De mest väsentliga riskerna hanteras genom kontrollstrukturer inom koncernen. 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 minimikrav för god intern kontroll i definierade processer. Se vidare illustrationen på sidan 65.

**Information och kommunikation.** De interna styrinstrumenten finns tillgängliga för alla berörda medarbetare på Trelleborgs intranät samt erbjuds i regel som utbildning. Särskilda kampanjer genomförs för exempelvis koncernens whistleblower-system. Alla berörda medarbetare intygar årligen skriftligt kännedom om och efterlevnad av koncernens interna styrinstrument.

Koncernens ekonomi- och finansdirektör och chefen för koncernstab Intern Kontroll har som en stående punkt på agendan för revisionsutskottets möten att rapportera resultatet av sitt arbete med intern kontroll. Resultatet av revisionsutskottets arbete i form av observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder rapporteras fortlöpande till styrelsen. Revisionsutskottets protokoll delges styrelsen och ordföranden i revisionsutskottet rapporterar om dess arbete.

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

**Uppföljning.** Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen görs av styrelsen, revisionsutskottet, VD, koncernledningen, koncernstab Intern Kontroll, koncernstab Ekonomi, koncernstab Finans och koncernstab Skatt, samt av koncernens bolag och affärsområden.

Uppföljningen inkluderar uppföljning av månatliga finansiella rapporter mot mål, kvartalsvisa rapporter med resultat från självutvärderingar i koncernens bolag och affärsområden, och resultat av internrevisioner. Uppföljningen omfattar också uppföljning av iakttagelser som rapporterats av Trelleborgs revisor.

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

**Aktiviteter 2019.** Koncernstab Intern Kontroll har under 2019 genomfört 54 internrevisioner i 15 länder varav 13

IT-säkerhetsrevisioner. Fokus har främst varit på Europa och USA. Majoriteten av internrevisionerna har genomförts av koncernstab Intern Kontroll tillsammans med interna resurser från andra staber med specialistkompetens inom till exempel inköp, finans och juridik, eller tillsammans med controllers från olika affärsområden. Internrevisioner av IT-säkerhet har genomförts av externa IT-konsulter tillsammans med koncernstab IT. Under 2019 har koncernstab Intern Kontroll arbetat brett med granskningar av alla processer.

**Aktiviteter i fokus 2020.** Generellt kommer antalet internrevisioner vara på samma nivå som under 2018 och 2019. Geografiskt kommer koncernstab Intern Kontroll framför allt ha större fokus på Asien och Europa. Under 2020 kommer koncernstab Intern Kontroll att fortsätta arbeta brett med granskningar av alla processer. Ett mindre antal internrevisioner planeras även att genomföras med stöd av registeranalys.

## INTERN KONTROLLSTRUKTUR INOM TRELLEBORGKONCERNEN

	Bolag 1	Bolag 2	Affärsområde 1	Affärsområde 2	Inköp	Finans	Etc.
	Självutvärdering		Internrevision		Utbildning/Verktyg		
Boksluts- och rapporteringsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koncerngemensamt rapporterings-system med kvartalsvis återrapportering från dotterbolagen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Internrevision utförs av koncernstab Intern Kontroll tillsammans med interna resurser från andra staber och externa konsulter.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utbildningar i definierade processer kopplade till minimikrav för god intern kontroll hålls vid behov.</li> </ul>		
Inköpsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bolagen besvarar hur de lever upp till koncernens minimikrav för god intern kontroll i utvalda processer.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Internrevision av IT-säkerhet utförs av ansvarig för koncernstab IT tillsammans med externa konsulter.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Syftet med utbildningarna är att höja kunskapsnivån och förståelsen kring effektiva processer och god intern kontroll.</li> </ul>		
Lagerprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brister identifieras, åtgärder planeras och genomförs av bolagen.</li> <li>Omfattar cirka 170 dotterbolag.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Omfattar 7 utvalda processer och cirka 280 minimikrav för god intern kontroll.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utbildningarna är ett forum för erfarenhetsutbyte och för att dela med sig av best practices.</li> </ul>		
Försäljningsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omfattar 7 utvalda processer och cirka 280 minimikrav för god intern kontroll.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Internrevisionerna resulterar i observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utbildningar i definierade processer kopplade till minimikrav för god intern kontroll hålls även som en integrerad del av internrevisionerna.</li> </ul>		
Processen för materiella anläggningstillgångar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alla berörda medarbetare intygar årligen skriftligt kännedom om och efterlevnad av koncernens interna styrinstrument.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifierade brister följs upp kvartalsvis av affärsområdescontrollers och koncernstab Intern Kontroll.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Material finns tillgängligt på intranätet för att ge medarbetarna tillgång till standardiserade verktyg och dokument samt exempel på verksamhetslösningar.</li> </ul>		
IT-säkerhetsprocessen							
Lönehanteringsprocessen inkl. pensioner och annan kompensation							

PÅ [WWW.TRELLEBORG.COM](http://WWW.TRELLEBORG.COM) FINNS BLAND ANNAT FÖLJANDE INFORMATION:

- » Bolagsordning
- » Uppförandekod
- » Tidigare års bolagsstyrningsrapporter, från och med 2004
- » Information från Trelleborgs årsstämmor från och med 2004 (kallelser, protokoll, VD:s anföranden, kommunikéer)
- » Information om valberedningen
- » Information om principer för ersättningar till ledande befattningshavare
- » Information inför årsstämman 2020



På [www.trelleborg.com](http://www.trelleborg.com) finns även Trelleborgs 115-åriga historia i sammandrag.



	Hans Biörck	Gunilla Fransson	Johan Malmquist	Peter Nilsson	Anne Mette Olesen	Susanne Pahlén Åklundh
	Ordförande	Ledamot	Ledamot	Ledamot	Ledamot	Ledamot
Invalsår	2009, ordförande 2018	2016	2016	2006	2015	2016
Född	1951	1960	1961	1966	1964	1960
Nationalitet	Svensk	Svensk	Svensk	Svensk	Dansk	Svensk
Utbildning	Civilekonom	Civilingenjör och Tekn.lic.	Civilekonom	Civilingenjör	MBA och civilingenjör	Civilingenjör
Övriga uppdrag	Styrelseordförande Skanska AB. Styrelseledamot Svenska Handelsbanken AB	Styrelseordförande Net Insight AB. Styrelseledamot Dunkerintressena, Eltel AB, Nederman AB, Enea AB och Permobil AB	Styrelseordförande Arjo AB och Getinge AB. Styrelseledamot Dunkerintressena, Elekta AB, Mölnlycke Health Care AB, Stena Adactum AB och Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola	Styrelseordförande Cibes Holding AB. Styrelseledamot Couplers Holdco AB och Sydsvenska Handelskammaren		
Sysselsättning och arbetslivserfarenhet	Heltidsarbetande styrelseledamot och/eller -ordförande  Tidigare CFO Skanska AB, Autoliv Inc. och Esselte AB	Heltidsarbetande styrelseledamot och/eller -ordförande  Tidigare olika chefsbefattningar inom Saab AB och Ericsson AB	Heltidsarbetande styrelseledamot och/eller -ordförande  Tidigare VD och koncernchef Getinge AB samt olika chefsbefattningar inom Electrolux AB	VD och koncernchef Trelleborg AB  Tidigare affärsområdeschef inom Trelleborg och andra positioner inom Trelleborg-koncernen samt organisationskonsult BSI	Chief Marketing Officer AAK AB  Tidigare chefsbefattningar inom Coloplast A/S, Chr. Hansen A/S samt Danisco Ingredients A/S	Direktör Alfa Laval AB  Tidigare olika chefsbefattningar inom Alfa Laval
Beroende	Nej	Ja. Beroende i förhållande till bolagets större ägare genom uppdrag av Trelleborgs huvudägare Dunkerintressena	Ja. Beroende i förhållande till bolagets större ägare genom uppdrag av Trelleborgs huvudägare Dunkerintressena	Ja. Beroende i förhållande till bolaget till följd av sin ställning som Trelleborgs VD	Nej	Nej
Egna och närståendes aktieinnehav 2019	10 000 aktier	3 000 aktier	5 000 aktier	60 572 aktier och 250 000 köpoptioner (2016) <sup>2</sup> samt 50 000 köpoptioner (2018) <sup>2</sup>	2 500 aktier	5 000 aktier
Aktier i närstående bolag	-	-	-	-	-	-
Styrelsemöten Närvaro	Ordförande 10 av 10	Ledamot 10 av 10	Ledamot 10 av 10	Ledamot 10 av 10	Ledamot 9 av 10 <sup>3</sup>	Ledamot 10 av 10
Revisionsutskott Närvaro	Ledamot 5 av 5	Ordförande 5 av 5	-	-	-	Ledamot 5 av 5
Ersättningsutskott Närvaro	Ordförande 3 av 3	-	Ledamot 3 av 3	-	Ledamot 3 av 3	-
Finansutskott Närvaro	Ordförande 3 av 3	-	Ledamot 3 av 3	-	-	-
Summa ersättning 2019, TSEK <sup>1</sup>	2 090	820	750	-	675	740
Varav styrelsen, TSEK	1 750	600	600	-	600	600
Varav utskott, TSEK	340	220	150	-	75	140

Styrelseuppdrag samt innehav i Trelleborg som anges ovan återspeglar situationen per den 31 december 2019.

<sup>1</sup> Ersättning till styrelsen för perioden april 2019–april 2020. Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. För kalenderåret 2019 har ersättningar utgått enligt not 10. Konsultarvodet till styrelseledamöter har ej utgått. Ersättning till ledamöter som också är anställda i koncernen utgår ej. Ersättning exklusive reseersättning.

<sup>2</sup> Se sidan 68 om köpoptioner.

<sup>3</sup> Ej närvarande vid möte nummer 5.





	Panu Routila	Jan Ståhlberg	Jimmy Faltin	Peter Larsson	Lars Pettersson	Ingemar Thörn <sup>6</sup>
	Ledamot	Ledamot	Arbetstagarrepresentant	Arbetstagarrepresentant	Arbetstagarrepresentant	Arbetstagarrepresentant, suppleant
Invalsår	2018	2018	2018	2011	2018	2014
Född	1964	1962	1965	1965	1965	1972
Nationalitet	Finsk	Svensk	Svensk	Svensk	Svensk	Svensk
Utbildning	M.Sc. i nationalekonomi	Civilekonom	Utbildning i beteendevetenskap, avtal och arbetsrätt	Ingenjör	Inredningssnickare, förhandlingsutbildning och utbildning i lönesystemsutveckling	Ingenjör, utbildning inom inköp och logistik
Övriga uppdrag	Styrelseledamot East Office of Finnish Industries Oy, Conficap Oy och Teknologindustri i Finland	Styrelseordförande Bactiguard Holding AB. Styrelseledamot ITB-Med AB	Ledamot Trelleborg European Work Council, svenska fackliga koncernrådet (LO) och Förhandlingsdelegationen Teknikavtalet IF Metall. Avdelningsordförande IF Metall Norra Västerbotten	Ordförande Unionen Trelleborg AB. Ledamot Trelleborg European Works Council och Svenska Koncernrådet (PTK)	Ledamot fackliga koncernrådet (LO)	Vice ordförande Unionen Trelleborg AB. Ledamot Svenska Koncernrådet (PTK)
Sysselsättning och arbetslivserfarenhet	Heltidsarbetande styrelseledamot och/eller -ordförande  Tidigare VD och koncernchef Konecranes och Ahlström Capital Oy, VD Alteams Oy samt olika chefsbefattningar inom Outokumpu Group och Partek Group	Grundare och VD Trill Impact AB  Tidigare vice VD och vice ordförande EQT och olika positioner inom Ovako Steel	Maskinoperatör, utsedd av det fackliga koncernrådet (LO)	Fabrikschef, utsedd av det fackliga koncernrådet (PTK)	Maskinoperatör, utsedd av det fackliga koncernrådet (LO)	Kundservice, utsedd av det fackliga koncernrådet (PTK)
Beroende	Nej	Nej	-	-	-	-
Egna och närståendes aktieinnehav 2019	-	130 000 aktier	-	3 500 aktier	-	100 aktier
Aktier i närstående bolag	-	-	-	-	-	-
Styrelsemöten Närvaro	Ledamot 9 av 10 <sup>4</sup>	Ledamot 10 av 10	Arbetstagarrepresentant 9 av 10 <sup>5</sup>	Arbetstagarrepresentant 10 av 10	Arbetstagarrepresentant 10 av 10	Arbetstagarrepresentant 10 av 10
Revisionsutskott Närvaro	Ledamot 5 av 5	-	-	-	-	-
Ersättningsutskott Närvaro	-	-	-	-	-	-
Finansutskott Närvaro	-	Ledamot 3 av 3	-	-	-	-
Summa ersättning 2019, TSEK <sup>1</sup>	740	675	-	-	-	-
Varav styrelsen, TSEK	600	600	-	-	-	-
Varav utskott, TSEK	140	75	-	-	-	-

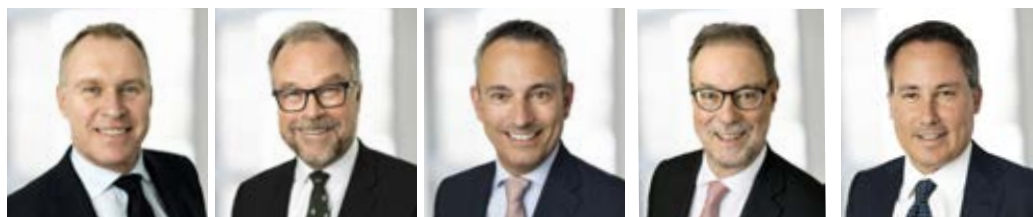
Styrelseuppdrag samt innehav i Trelleborg som anges ovan återspeglar situationen per den 31 december 2019.

<sup>1</sup> Ersättning till styrelsen för perioden april 2019–april 2020. Arvodet till styrelsens ledamöter valda av årsstämman beslutas av årsstämman efter förslag från valberedningen. För kalenderåret 2019 har ersättningar utgått enligt not 10. Konsultarvoden till styrelseledamöter har ej utgått. Ersättning till ledamöter som också är anställda i koncernen utgår ej. Ersättning exklusive reseersättning.

<sup>4</sup> Ej närvarande vid möte nummer 5.

<sup>5</sup> Ej närvarande vid möte nummer 2.

<sup>6</sup> Ingemar Thörn avgick från styrelsen i december 2019. Han ersattes i februari 2020 av Maria Eriksson, se <https://www.trelleborg.com/sv/om-oss/bolagsstyrning/styrelse-och-revisorer> för mer information.



	Peter Nilsson	Ulf Berghult	Jean-Paul Mindermann	Peter Hahn	Paolo Pompei
<b>Befattning</b>	VD och koncernchef	Ekonomi- och finansdirektör (CFO) samt övergripande ansvarig för Verksamheter under utveckling	Affärsområdeschef Trelleborg Industrial Solutions	Affärsområdeschef Trelleborg Sealing Solutions	Affärsområdeschef Trelleborg Wheel Systems
<b>Anställd</b>	1995	2012	2011	2001	1999
<b>I nuvarande befattning</b>	2005	2012	2017	2018	2017
<b>Född</b>	1966	1962	1965	1958	1971
<b>Nationalitet</b>	Svensk	Svensk	Tysk	Amerikansk/tysk	Italiensk
<b>Utbildning</b>	Civilingenjör	Civilekonom	Civilekonom	Civilingenjör	Fil.kand. i nationalekonomi, M.Sc. i internationell handel
<b>Övriga uppdrag</b>	Styrelseordförande Cibes Holding AB. Styrelseledamot Couplers Holdco AB, Trelleborg AB och Sydsvenska Handelskammaren		VD Contex Holding GmbH och styrelseledamot i Herschel Infrared Ltd och Herschel Energy Ltd		
<b>Arbetslivserfarenhet</b>	Affärsområdeschef inom Trelleborg och andra positioner inom Trelleborg-koncernen samt organisationskonsult BSI	CFO Dometic AB, Thule AB, Rolls-Royce Marine Systems och controller inom Trelleborgkoncernen	Affärsenhetschef inom Trelleborgkoncernen, VD Premia Group, koncernchef Watts Industrial Tires och andra seniora ledningsfunktioner	Affärsenhetschef inom Trelleborgkoncernen samt olika seniora ledningsfunktioner inom 4M Technologies, Leybold och Degussa	Affärsenhetschef inom Trelleborgkoncernen
<b>Egna och närståendes aktieinnehav 2019</b>	60 572 aktier och 250 000 köpoptioner (2016) <sup>1</sup> samt 50 000 köpoptioner (2018) <sup>2</sup>	15 000 aktier och 12 500 köpoptioner <sup>2</sup>	6 000 aktier och 12 500 köpoptioner <sup>2</sup>	12 500 köpoptioner <sup>2</sup>	12 500 köpoptioner <sup>2</sup>
<b>Aktier i närstående bolag</b>	-	-	-	-	-

<sup>1</sup> Huvudägaren Henry Dunkers Donationsfond & Stiftelser erbjöd i februari 2016 VD och koncernchefen 250 000 köpoptioner i Trelleborg med fem års löptid. Peter Nilsson förvärvade dessa köpoptioner till ett pris om 15,20 SEK per köpoption. Varje köpoption berättigar till köp av en aktie av serie B till ett lösenpris om 143,16 SEK. Black & Scholes-metoden har använts vid värderingen av köpoptionerna. Huvudägarens syfte med programmet är att främja VD och koncernchefens långsiktiga engagemang i bolaget. Trelleborg AB har inte medverkat i erbjudandet och kommer inte heller att belastas av några resultat effekter hänförliga till det.

<sup>2</sup> Huvudägaren Henry Dunkers Donationsfond & Stiftelser erbjöd i november 2018 ledningsgruppen 12 500 köpoptioner vardera, förutom VD och koncernchefen som erbjöds 50 000 köpoptioner, i Trelleborg med fem års löptid. Ledningsgruppen förvärvade dessa köpoptioner till ett pris om 9,86 SEK per köpoption. Varje köpoption berättigar till köp av en aktie av serie B till ett lösenpris om 175,83 SEK. Black & Scholes-metoden har använts vid värderingen av köpoptionerna. Huvudägarens syfte med programmet är att främja ledningsgruppens långsiktiga engagemang i bolaget. Trelleborg AB har inte medverkat i erbjudandet och kommer inte heller att belastas av några resultat effekter hänförliga till det.

I december 2019 aviserade Trelleborg en ny organisation från 2020. Fem affärsområden blev tre och ett rapporteringssegment bildades. Trelleborg Coated Systems och Trelleborg Offshore & Construction upphörde som affärsområden. Affärsområdeschefen för Trelleborg Coated Systems lämnade sin befattning vid årsskiftet. VD och koncernchefen var chef för Trelleborg Offshore & Construction. Ekonomi- och finansdirektören blev övergripande ansvarig för rapporteringssegmentet Verksamheter under utveckling.



	Paolo Astarita	Charlotta Gråhs	Patrik Romberg
Befattning	Chef koncernstab Personal	Chef koncernstab Juridik	Chef koncernstab Kommunikation
Anställd	2001	2014	2006
I nuvarande befattning	2015	2014	2011
Född	1959	1971	1966
Nationalitet	Italiensk	Svensk	Svensk
Utbildning	Jur. kand.	Jur. kand.	MBA och universitetsstudier i beteendevetenskap och pedagogik
Övriga uppdrag			
Arbetslivserfarenhet	Personalchef Trelleborg Wheel Systems och olika personaltjänstpositioner inom Pirelli och Manuli Rubber	Chefsjurist på Dometic och bolagsjurist på Husqvarna, advokat hos Mannheimer Swartling Advokatbyrå samt hos Hengeler Mueller Rechtsanwältin	Olika positioner inom Trelleborgkoncernen och Unilever
Egna och närståendes aktieinnehav 2019	2 340 aktier och 12 500 köpoptioner <sup>2</sup>	12 500 köpoptioner <sup>2</sup>	901 aktier och 12 500 köpoptioner <sup>2</sup>
Aktier i närstående bolag	-	-	-

<sup>2</sup> Huvudägaren Henry Dunkers Donationsfond & Stiftelser erbjöd i november 2018 ledningsgruppen 12 500 köpoptioner vardera, förutom VD och koncernchefen som erbjöds 50 000 köpoptioner, i Trelleborg med fem års löptid. Ledningsgruppen förvärvade dessa köpoptioner till ett pris om 9,86 SEK per köpoption. Varje köpoption berättigar till köp av en aktie av serie B till ett lösenpris om 175,83 SEK. Black & Scholes-metoden har använts vid värderingen av köpoptionerna. Huvudägarens syfte med programmet är att främja ledningsgruppens långsiktiga engagemang i bolaget. Trelleborg AB har inte medverkat i erbjudandet och kommer inte heller att belastas av några resultat effekter hänförliga till det.

## ERSÄTTNING TILL KONCERNLEDNINGEN 2019

TSEK		Fast lön	Årlig rörlig lön	Långsiktigt incitamentsprogram <sup>1</sup>	Övriga förmåner	Summa	Pension	Summa inkl pension
VD	2019	11 108	4 834	1 430	199	17 571	4 921	22 492
	2018	10 867	5 447	6 489	203	23 006	4 771	27 777
Koncernledning, övriga (8 st)	2019	26 595	8 252	2 829	1 762	39 438	9 411	48 849
	2018	25 134	11 499	12 253	1 725	50 611	9 478	60 089
<b>Summa</b>	<b>2019</b>	<b>37 703</b>	<b>13 086</b>	<b>4 259</b>	<b>1 961</b>	<b>57 009</b>	<b>14 332</b>	<b>71 341</b>
<b>Summa</b>	<b>2018</b>	<b>36 001</b>	<b>16 946</b>	<b>18 742</b>	<b>1 928</b>	<b>73 617</b>	<b>14 249</b>	<b>87 866</b>

<sup>1</sup> Kostnadsfört 2019. Utbetalning under kvartal 1, 2020 till 2022 under förutsättning att befattningshavaren ej sagt upp sin anställning i koncernen 31 december året dessförinnan.

## 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 2019 till 57 009 TSEK (73 617) exklusive pensionspremier och 71 341 TSEK (87 866) inklusive pensionspremier.

För ytterligare information om ersättningar, se not 10, sidorna 89–90.