

och operativa utveckling samt resultat-uppföljning.

Trelleborgs verksamhet är organiserad i fem affärsområden, samt verksamheterna Rubena och Savatech. Affärsområdena omfattar cirka 20 affärsenheter bestående av cirka 40 produktområden. Organisationen bygger på principen om decentraliserat ansvar och befogenheter. Varje legal enhet, som inte nödvändigtvis speglar den operativa verksamheten, har en styrelse som bland annat fokuserar på regelefterlevnad.

För ytterligare information om koncernledning, se *sidorna 78-79*.

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

Trelleborg 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.

Trelleborg har definierat intern kontroll som en process som påverkas av styrelsen, revisionsutskottet, VD, koncernledningen och övriga medarbetare och som utformats för att ge en rimlig försäkran om att Trelleborgs mål uppnås vad gäller: ändamålsenlig och effektiv verksamhet, tillförlitlig rapportering och efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar. Internkontrollprocessen tar sin utgångspunkt i ramverket för intern kontroll, utgivet av the Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), som baseras på

17 fundamentala principer kopplade till fem komponenter. Internkontrollprocessen baseras på en kontrollmiljö som skapar disciplin och ger en struktur för de övriga fyra komponenterna i processen – riskbedömning, kontrollstrukturer, information och kommunikation samt uppföljning.

Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen syftar till att ge rimlig säkerhet avseende tillförlitligheten i den externa finansiella rapporteringen i form av kvartalsrapporter, årsredovisningar och bokslutskommunikéer, och att den externa finansiella rapporteringen är upprättad i överensstämmelse med lag, tillämpliga redovisningsstandarder och övriga krav på noterade bolag.

Kontrollmiljö. Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Styrelsen har fastställt en skriftlig arbetsordning för styrelsen i Trelleborg och instruktioner för dess revisionsutskott och ersättningsutskott som klargör styrelsens ansvar, och som reglerar styrelsens och dess utskotts inbördes arbetsfördelning. Styrelsen har inom sig inrättat ett revisionsutskott som företräder styrelsen med att övervaka Trelleborgs finansiella rapportering, och med avseende på den finansiella rapporteringen, övervaka effektiviteten i Trelleborgs interna kontroll, internrevision och riskhantering. Revisionsutskottet företräder vidare styrelsen med att hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet, samt biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämans beslut om revisorsval. Revisionsutskottet företräder även styrelsen med att följa koncernens arbete med CR- och ERM-frågor samt den löpande finansverksamheten liksom årligen utvärdera och föreslå förändringar i Finanspolicyn.

Styrelsen har även upprättat en instruktion för VD i Trelleborg och instruktion för ekonomisk rapportering till styrelsen i Trelleborg. Ansvaret för att upprätthålla en effektiv kontrollmiljö och det löpande

ERSÄTTNING TILL REVISOR 2016

MSEK	2016	2015
<i>PricewaterhouseCoopers</i>		
Revisionsuppdrag	30	25
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	3	1
Skatterådgivning	5	4
Övriga tjänster	13	8
<i>Övriga revisorer</i>		
Revisionsuppdrag	2	1
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	-
Skatterådgivning	1	0
Övriga tjänster	1	-
Summa	55	39



MIKAEL ERIKSSON

Auktoriserad revisor, huvudansvarig

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

Utbildning: Civilekonom, auktoriserad revisor sedan 1984.

Uppdrag: Meda, EcoLean och Elverket.

Född: 1955.



CECILIA ANDRÉN DORSELIUS

Auktoriserad revisor

Ordinarie revisor i Trelleborgskoncernen sedan 2015. Delägare i PricewaterhouseCoopers AB sedan 2016.

Utbildning: Civilekonom, auktoriserad revisor sedan 2009.

Född: 1979.

arbetet med den interna kontrollen är delegerat till VD.

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

Interna styrinstrument för den finansiella rapporteringen utgörs framför allt av Finanspolicy, Kommunikationspolicy, Finansmanual som definierar redovisnings- och rapporteringsregler samt av koncernens definition av processer och minimikrav för god intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen.

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

bedrägeri och risker vid betydande förändringar, som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i koncernens bolag, affärsområden och processer. Riskbedömningen resulterar i kontrollmål som stödjer att de grundläggande kraven på den externa finansiella rapporteringen uppfylls och utgör underlag för hur riskerna ska hanteras genom olika kontrollstrukturer. Riskbedömningen uppdateras årligen under ledning av koncernstab Intern Kontroll och resultatet rapporteras till revisionsutskottet.

Riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen hanteras inom Enterprise Risk Management-processen, som beskrivs på *sidorna* 63-64.

Kontrollstrukturer. De väsentligaste riskerna avseende den finansiella rapporteringen hanteras genom kontrollstrukturer i bolag, affärsområden och processer. Hanteringen kan ske genom att riskerna accepteras alternativt reduceras eller elimineras. Kontrollstrukturerna ska säkerställa såväl

effektivitet i koncernens processer som en god intern kontroll och bygger på koncernens totalt cirka 280 minimikrav för god intern kontroll i sju definierade väsentliga processer. Från och med 2016 rapporterar cirka 140 dotterbolag genom självutvärdering, status avseende samtliga minimikrav för god intern kontroll. Kontrollstrukturerna i boksluts- och rapporteringsprocessen, som är väsentlig för den finansiella rapporteringens tillförlitlighet, innehåller 50 av de totalt cirka 280 minimikraven för god intern kontroll.

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

I koncernen finns en process där alla berörda medarbetare årligen skriftligt intygar kännedom om och efterlevnad av koncernens interna styrinstrument.

INTERN KONTROLLSTRUKTUR INOM TRELLEBORGSKONCERNEN

	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 rapporteringssystem med kvartalsvis återrapportering från dotterbolagen. Bolagen besvarar hur de lever upp till koncernens minimikrav för god intern kontroll i utvalda processer. 		<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"> Utbildningar i definierade processer kopplade till minimikrav för god intern kontroll hålls vid behov. 		
Inköpsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Brister identifieras, åtgärder planeras och genomförs av bolagen. Omfattar cirka 140 dotterbolag. 		<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 kunskapsnivån och förståelsen kring effektiva processer och god intern kontroll. 		
Lagerprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Omfattar 7 utvalda processer och cirka 280 minimikrav för god intern kontroll. 		<ul style="list-style-type: none"> Omfattar 7 utvalda processer och cirka 280 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 practices. 		
Försäljningsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> Alla berörda medarbetare intygar årligen skriftligt kännedom om och efterlevnad av koncernens interna styrinstrument. 		<ul style="list-style-type: none"> Internrevisionerna resulterar i observationer, rekommendationer och förslag till beslut och åtgärder. 		<ul style="list-style-type: none"> Utbildningar i definierade processer kopplade till minimikrav för god intern kontroll hålls även som en integrerad del av internrevisionerna. 		
Processen för materiella anläggningstillgångar			<ul style="list-style-type: none"> Identifierade brister följs upp kvartalsvis av affärsområdescontrollers och koncernstab Intern Kontroll. 		<ul style="list-style-type: none"> En del på intranätet finns tillgänglig för att ge medarbetare tillgång till standardiserade verktyg och dokument samt exempel på verksamhetslösningar. 		
IT-säkerhetsprocessen							
Lönehanteringsprocessen inkl. pensioner och annan kompensation							

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

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

Processen för koncernens whistleblower-policy har stegvis förbättrats.

Uppföljning. Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen sker av styrelsen, revisionsutskottet, VD, koncernledningen, koncernstab Intern Kontroll, koncernstab Ekonomi, koncernstab Finans och koncernstab Skatt samt av koncernens bolag och affärsområden. Uppföljningen inbegriper uppföljning av månatliga finansiella rapporter mot budget

och mål, kvartalsvisa rapporter med resultat från självvärderingar i koncernens bolag och affärsområden, och resultat av internrevisioner. Uppföljningen inbegriper också uppföljning av iakttagelser som rapporteras 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 samt arbetsprogram och budget.

Aktiviteter 2016. Koncernstab Intern Kontroll har under 2016 genomfört 59 internrevisioner (56) i 26 länder (25) varav 13 IT-säkerhetsrevisioner (14) samt 9 systemimplementationsrevisioner (7). Fokus har varit på Europa, Asien och USA. Majoriteten av internrevisionerna har genomförts av koncernstab Intern Kontroll tillsammans med interna resurser från andra staber med specialistkompetens inom till exempel inköp, finans och juridik eller tillsammans med controllers från olika

affärsområden. Internrevisioner av IT-säkerhet har genomförts av externa IT konsulter tillsammans med ledande befattningshavare för koncernstab IT. Under 2016 har koncernstab Intern Kontroll arbetat brett med granskningar av alla processer. Fokusområden med ökad aktivitet under året har varit uppföljning av implementeringen av nya Enterprise Resource Planning-system (ERP-system).

Aktiviteter i fokus 2017. Generellt kommer antalet internrevisioner vara på samma nivå som under 2015 och 2016. Geografiskt kommer koncernstab Intern Kontroll framför allt ha större fokus på Europa och USA. Under 2017 kommer koncernstab Intern Kontroll att fortsätta arbeta brett med granskningar av alla processer med fokus på förvärvade bolag. Ett mindre antal kombinerade finansiella och legala internrevisioner planeras även att genomföras tillsammans med koncernstab Juridik.



YTTERLIGARE INFORMATION OM BOLAGSSTYRNING

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

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