

Risker och riskhantering

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

Riskspridning

Förmågan att identifiera, utvärdera, hantera och följa upp risker utgör en viktig del av styrningen och kontrollen av Trelleborgs affärsverksamhet. Syftet är att koncernens mål ska nås genom ett väl övervägt risktagande inom fastställda ramar.

Trelleborg har en verksamhet riktad mot en mängd kunder inom flera olika industrier och nischer. Verksamheten har stor geografisk spridning. Koncernen har verksamhet i ett 40-tal länder, försäljning sker till drygt 140 länder världen över och tillverkning bedrivs vid cirka 100 produktionsanläggningar. Verksamheten är diversifierad både geografiskt och inom en rad olika industrier, vilket sammantaget ger Trelleborg en god underliggande riskspridning.

Efterfrågan på koncernens produkter och lösningar följer i huvudsak de konjunkturella svängningarna inom den globala industriproduktionen. Koncernen fokuserar på segment, industrier och geografier med god tillväxtpotential, som kan upprätthålla stabila resultat även vid negativa konjunktursvängningar inom enskilda industrier.

Riskhantering

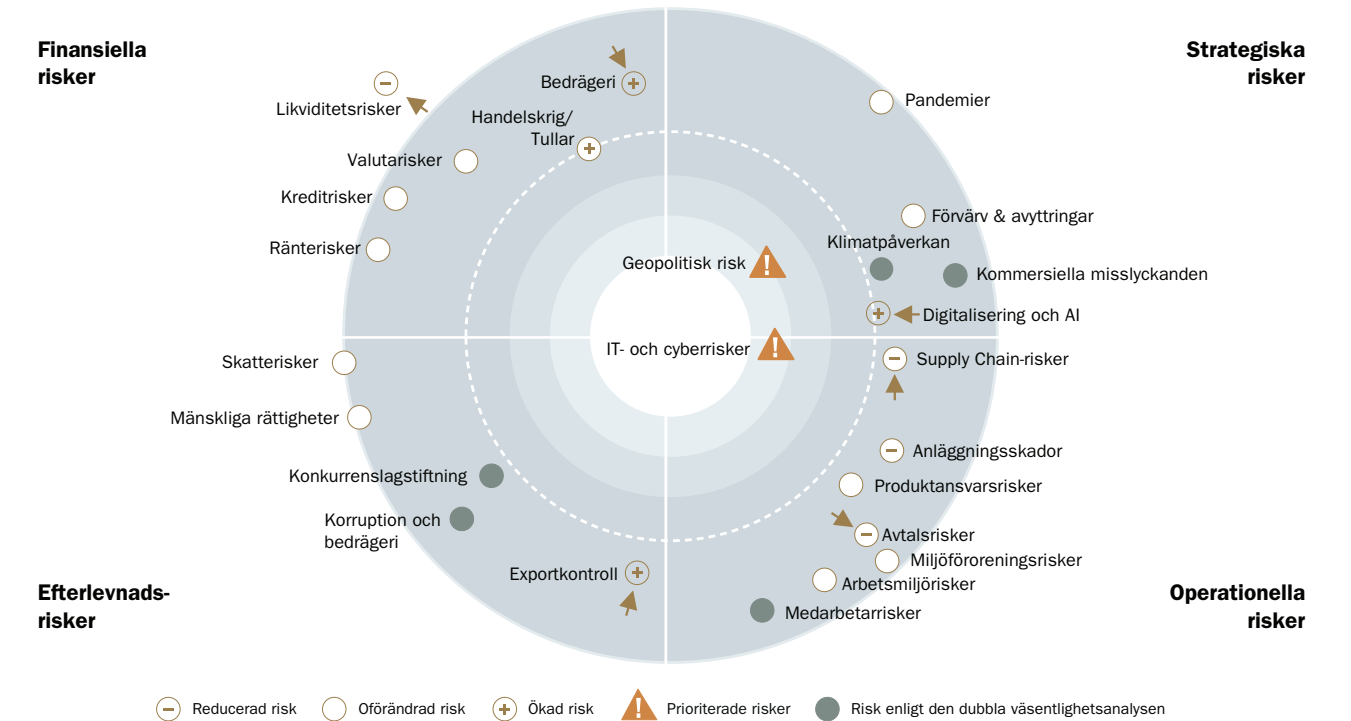
Trelleborg har en etablerad process för Enterprise Risk Management (ERM), som utgör ett ramverk för koncernens arbete med risker. ERM-processen syftar dels till att ge en koncern-övergripande bild av Trelleborgs risker, dels till att möjliggöra uppföljning av riskerna och hur de hanterats.

De allra flesta risker hanteras på lokal nivå. Ett 25-tal risker anses dock kunna få större påverkan på affärsområdesnivå och/eller koncernnivå och hanteras därför på någon av dessa

nivåer. Dessa risker återfinns i riskradarillustrationen här nedan. De risker i riskradarn som i sin tur anses kunna ha väsentlig påverkan på möjligheten att uppnå koncernens mål beskrivs mer i detalj på sidorna 48–49 samt i not 32, sidorna 148–151,

om finansiell riskhantering, och även på sidorna 60–61. Det högst styrande organet för riskhanteringen är styrelsen och dess revisionsutskott som kontinuerligt behandlar dessa risker. >>

RISKER I TRELLEBORGKONCERNEN OCH DESS FÖRFLYTTNINGAR



VERKSAMHETEN 2025, ÅRET I SAMMANDRAG, MÅL OCH STRATEGI	4
BOLAGSSTYRNING OCH RISKHANTERING	28
Ordföranden har ordet	29
Bolagsstyrning	30
Bolagsstyrningsrapport 2025	32
Intern kontroll	36
Styrelse	38
Koncernledning	40
Ersättningsrapport 2025	42
Principer för ersättning	44
>> Risker och riskhantering	46
HÅLLBARHETSRAPPORT	50
FINANSIELL INFORMATION	103
ÖVRIG INFORMATION	164

Härutöver behandlas risker i forum som:

- » ERM Board
- » Compliance Task Force
- » Global Chemicals Task Force
- » IT Governance Board
- » Sustainability Council

Risker

Trelleborg har valt att gruppera riskerna inom fyra områden:

- » Strategiska risker är dels externa faktorer som kan påverka Trelleborgs verksamhet, dels interna faktorer som kan försvåra möjligheterna att nå de strategiska målen för verksamheten. Läs mer om Trelleborgs strategi på sidorna 12–16.
- » Operationella risker är risker som Trelleborg till stor del själv kan kontrollera och förebygga och som främst handlar om processer, tillgångar och anställda. Läs mer om hur Trelleborg arbetar för en säker och effektiv resursanvändning och med mångfald på sidorna 76–79 respektive 85–88.
- » Efterlevnadsrisker handlar om att Trelleborg har en global verksamhet som omfattas av många lagar, förordningar och regler som avser till exempel miljö, hälsa och säkerhet, handelsrestriktioner, konkurrensrättsliga regleringar och valutaregleringar. Läs mer om Trelleborgs arbete inom affärsetik på sidorna 93–96.
- » Finansiella risker avser bland annat ränte- och valutarisker som kan påverka koncernens resultat negativt. Vidare finns finansieringsrisker och likviditetsrisker som kan innebära att det föreligger svårigheter att ta upp nya lån eller eget kapital, samt finansiella kreditrisker. Läs mer om Trelleborgs finansiella riskhantering i not 32, sidorna 148–151.

I bolagsstyrningsrapporten, på sidorna 32–35, finns en utförlig beskrivning av den interna kontrollen som syftar till att hantera risker avseende den finansiella rapporteringen.

Risker inom hållbarhetsområdet som ingår i koncernens dubbla väsentlighetsanalys (se vidare på sidorna 60–61) löper som en röd tråd genom dessa områden och handlar om finan-

siella risker kopplade till klimatpåverkan, resursanvändning och cirkularitet samt arbetsmiljörisker. Det gäller också risker såsom brister i efterlevnad av lagar och regler, såväl inom koncernen som i leverantörsleden.

Förtroenderisker, det vill säga händelser och beteenden som påverkar företagets varumärke och förtroende negativt, är en annan risk som koncernen uppmärksammar. Det kan exempelvis vara att enskilda medarbetares beteenden eller affärsbeslut påverkar det förtroende som byggts upp under en lång tid. Trelleborg arbetar med en mångfald av frågor och aktiviteter som stärker och utvecklar förtroendet för koncernen: utbildningen i Uppförandekoden, ett tydligt och välkänt varumärkeslöfte, dialoger med intressenter, produktsäkerhet med mera.

Krishantering

Trelleborgs krishantering är decentraliserad vilket innebär att så långt som det är möjligt ska händelser lösas lokalt, nära incidentens ursprung. Den krisorganisation som finns på koncernnivå, bestående av ekonomi- och finansdirektören samt personer från koncernstaberna Juridik, Kommunikation och Personal, ska säkerställa att berörda inom Trelleborg har kunskap och kompetens att hantera olika incidenter. I händelse av större incidenter som kan anses påverka koncernen i stort ska koncernens krisorganisation, inklusive koncernledningen och styrelsen, informeras och bedöma hur händelsen ska hanteras.

Risker i Trelleborg

Trelleborg har kartlagt ett 30-tal risker utifrån strategiska risker, operationella risker, efterlevnadsrisker och finansiella risker i en så kallad riskradar. Ju närmare ett riskområde är centrum av illustrationen på sidan 46, desto högre är sannolikheten att det orsakar ekonomisk skada eller påverkar förtroendet för Trelleborg negativt. Utseendet på riskerna i modellen på sidan 46 indikerar förändringar i förhållande till föregående år. Risker med väsentlig påverkan på möjligheten att uppnå koncernens mål listas i tabellerna på sidorna 48–49.



KATARINA OLSSON
CHEF KONCERNSTAB JURIDIK

”Vi arbetar kontinuerligt och proaktivt med utvärdering av våra största risker genom vår ERM Board, där koncernfunktioner och affärsområden samverkar. Arbetet initieras och drivs i verksamheten – varje affärsområde utvärderar löpande sina risker och ansvarar för åtgärder. Under året har vi haft särskilt fokus på cyber, makroekonomi och compliance, samtidigt som vi hanterar ett brett spektrum av risker.”

VERKSAMHETEN 2025, ÅRET I SAMMANDRAG, MÅL OCH STRATEGI	4
BOLAGSSTYRNING OCH RISKHANTERING	28
Ordföranden har ordet	29
Bolagsstyrning	30
Bolagsstyrningsrapport 2025	32
Intern kontroll	36
Styrelse	38
Koncernledning	40
Ersättningsrapport 2025	42
Principer för ersättning	44
» Risker och riskhantering	46
HÅLLBARHETSRAPPORT	50
FINANSIELL INFORMATION	103
ÖVRIG INFORMATION	164

Väsentliga risker i Trelleborg

EFTERLEVNADSRISKER

Risker	Fokus	Hantering och huvudaktiviteter
Åsidosättande av lagar och tillstånd	Efterlevnad av tillämplig lagstiftning	Compliance Task Force leder och samordnar initiativ inom området, se sidorna 93–96. Utbildning anordnas regelbundet i bland annat konkurrensrätt, antikorruption och EU:s dataskyddsförordning (GDPR). Under året lanserades Compliance Day, en interaktiv utbildning som fokuserar på alla aspekter av regelefterlevnad. En etablerad process finns för exportkontroll, med fokus på embargon och handelsrestriktioner. Det finns även utarbetade rutiner för exempelvis godkännande av medlemskap i organisationer och godkännande av samarbeten med tredje part. Det sker regelbundna juridiska granskningar enligt ett etablerat kontrollprogram med fokus på att följa upp och säkerställa efterlevnad i koncernbolagen. Programmet är formaliserat och ser till att de operativa bolagen genomgår en genomlysning regelbundet där brister noteras och följs upp. Under året har det varit fortsatt stort fokus på exportkontrollprocessen med hänsyn till utvecklingen kring sanktionerna. Respektive affärsområde har lokala resurser för exportgranskning och driver ett pågående projekt för att identifiera i vilka delar de kan få ytterligare systemstöd från externa databaser som följer sanktionsdata på företags- och individnivå.
Korruption och bedrägeri	Åtgärder som förhindrar bedrägligt beteende	Etablerade policyer och rutiner ligger till grund för arbetet inom området, som kompletteras med fortlöpande utbildningar där den nylanserade Compliance Day ingår samt ett acceptansbrev att årligen underteckna för relevanta medarbetare. Trelleborgs visseblåsarpolicy ger även alla medarbetare och externa intressenter möjlighet att, utan återverkningar, rapportera misstankar om eventuella lag- eller regelbrott. Översyn och utvärdering av agent- och distributionsavtal genomförs regelbundet. Snabböversikter av policyer finns på plats för att ytterligare öka spridningen och förståelsen av policyer och koncernens värderingar. Utöver det sker kontinuerlig utbildning både på plats och via e-learning. Läs mer på sidorna 93–96.
Risker inom området mänskliga rättigheter	Barnarbete/tvångsarbete i leverantörskedjan	Genomförande av leverantörsgranskningar och leverantörsrevisioner i riskområden sker utifrån koncernens geografiska och materialmässiga riskbedömning, se sidorna 56 samt 89–91.

OPERATIONELLA RISKER

Risker	Fokus	Hantering och huvudaktiviteter
Arbetsmiljörisker	Hälsa och säkerhet	Risker inom området hälsa och säkerhet hanteras via programmet Safety@Work, se sidan 84. Annan uppföljning och rapportering av frågor som rör medarbetare sker främst inom efterlevnad av lagar och koder, se sidan 94, och mångfald, se sidorna 85–88, samt mäts och följs upp via koncernens medarbetarundersökning.
Produktansvar – produkter i miljöer med förhöjd risknivå	Översyn av produkter och lösningar	Riskutvärderingar, men också utbildningar och workshops, genomförs för att identifiera produkter och kontrakt där det är extra viktigt att produkterna håller för de kvalitets- och funktionskrav som krävs i extremt krävande miljöer, exempelvis inom marin infrastruktur, marina slangar för olja & gas, hälsovård & medicinteknik samt flyg. Det genomförs också juridisk översyn och riskbedömning av kontrakt och processer kring produktion och projekthantering.
Avtalsrisker – otillräckliga och olämpliga avtal	Granskning av avtal	I avtalsfrågor sker omfattande utbildning men också intern och extern juridisk granskning och utvärdering av kontrakt inom prioriterade områden. Det finns interna regler och principer satta kring vilken exponering som accepteras och en eskaleringsrutin för eventuella avsteg. AI-baserade verktyg tillsammans med specifikt framtagna granskningsprinciper används för att granska och bedöma risker i avtal inom vissa industrisegment.
Miljöföreningensrisker	Översyn av anläggningarnas närmiljö samt fokus på skadliga material och kemikalier	Kartläggning av miljörisker sker vid all nybyggnation och vid alla förvärv med fokus på kemikaliehantering, utsläpp till luften, dagvatten och risk för översvämningar. Riskutsatta anläggningar bevakas fortlöpande. Global Chemical Task Force leder arbetet med utfasning och ersättning av substanser som bedöms som skadliga och följer aktivt utvecklingen av material- och kemikalielagstiftning, se sidorna 73–75. Härutöver används miljöledningssystem och certifiering enligt ISO 14001 för att uppnå ökad standardisering av genomlysning och kontroll. Under året har arbetet med cirkularitet utvidgats och samarbetet mellan Global Chemical Task Force och Polymers for Tomorrow vidareutvecklats, läs vidare på sidorna 76–79.

VERKSAMHETEN 2025, ÅRET I SAMMANDRAG, MÅL OCH STRATEGI	4
BOLAGSSTYRNING OCH RISKHANTERING	28
Ordföranden har ordet	29
Bolagsstyrning	30
Bolagsstyrningsrapport 2025	32
Intern kontroll	36
Styrelse	38
Koncernledning	40
Ersättningsrapport 2025	42
Principer för ersättning	44
» Risker och riskhantering	46
HÅLLBARHETSRAPPORT	50
FINANSIELL INFORMATION	103
ÖVRIG INFORMATION	164

¹ Risker inom det sociala området behandlas av Trelleborg inom ramen för Efterlevnadsrisker.

forts. OPERATIONELLA RISKER

Risker	Fokus	Hantering och huvudaktiviteter
Anläggningsskador – Skaderisker vid produktions- och lageranläggningar	Skydd av kritiska anläggningar	Externa och interna analyser av koncernens verksamhet sker med avseende på de mest kritiska anläggningarna. Här sker också en fördjupad kartläggning av naturkatastrofrisker, med särskilt fokus på översvämningar och vindpåverkan, däribland sådana fysiska risker som är relaterade till klimatförändringar. Under året bedöms denna risk vara i linje med tidigare år. Nybyggda anläggningar som tillkommit under året har en hög skyddsnivå i enlighet med koncernens nyreviderade Greenfield and Project Directive. Man bedriver sedan en tid ett kontrollprogram som bygger på systematisk självutvärdering, hur enheter följer koncernens riktlinjer för egendoms- och avbrottsrisker samt uppföljning med interna och externa granskningar. Det finns riktlinjer för nybyggnation och uppgraderingar av riskklassificerade anläggningar. Antalet sådana som uppgraderas till Highly Protected Risk-nivå (HPR) har ökat under de senaste åren. Ett syfte är att förbättra de lägst presterande samt de mest kritiska anläggningarna.
IT- och cyberrisker – Störningar i kritiska IT-system	Minimering av störningar	Inom IT-infrastrukturen är servicenivån och säkerhet i fokus. Tiden för genomförande av uppdateringar har fortsatt minskat, vilket i sin tur minskar risken för intrång och störningar. Under året har arbetet med säkerhet fortsatt varit i fokus på ett flertal områden. Inom användargränssnittet har säkerheten höjts genom den mer övergripande systematiska övervakningen av internettrafiken. Säkerställande av efterlevnaden av legala krav i de länder koncernen verkar i är en viktig del, liksom informationssäkerheten i och mellan systemen. IT-säkerhetsutbildningen av medarbetare har utökats med fler moduler som adresserar olika riskaspekter och riskområden.

STRATEGISKA RISKER

Risker	Fokus	Hantering och huvudaktiviteter
Kommersiella misslyckanden	Nya produktsegment, stora projekt samt förvärv	Vid alla förvärv finns ett fråge- och granskningsprogram som omfattar bl.a. finansiella, operationella och legala områden, och en genomlysning av bolaget och dess risker och möjligheter genomförs med en väl etablerad process. Nya produkter inom utvalda segment, såsom hälsovård & medicinteknik och flyg, godkänns centralt innan utvecklingsarbetet påbörjas. Sedan några år tillbaka finns ett ökat affärsstöd vid etablering av nya produktsegment och större projekt avseende ansvarsriskhantering, legala risker och nyetableringar av verksamheter. Dessutom arbetar Trelleborg för att förebygga risker för reducerad försäljning till följd av minskad efterfrågan för produkter och material som är fossilbaserade. Polymers för Tomorrow-programmet ger ett centralt stöd och driv i dessa aktiviteter.
Klimatrisker (se även avsnittet på sidorna 65–67)	Anpassning av produktion och produkter	Anpassning av produktion och produkter (fysiska klimatrisker): Arbetet med att minska koncernens fossilberoende intensifierades under året både vad gäller egna produkter och produktionsresurser. Inom produktsegmentet är det ökat fokus på cirkularitet, på att öka graden av återvunnit material samt överlag se hur man kan minska antalet fossilbaserade produkter. Det förändrade klimatet ökar risken för översvämningar, orkaner och torka. Vi utvärderar därför våra befintliga anläggningar och genomför riskbedömningar utifrån dessa faktorer – en process som även omfattar nya anläggningar.
	Minskning av CO ₂ -utsläpp	Minskning av CO ₂ -utsläpp (omställningsrisker): Klimatfrågor och andra miljöfrågor driver lokal lagstiftning och politiska styrmedel, och Trelleborg anpassar sig till dessa i relevanta produktionsländer. Klimatfrågor som är i fokus är bland annat koldioxidbeskattning och rapporteringskraven kring klimatpåverkan. Samtidigt bidrar ett flertal av koncernens produkter och lösningar till att minska utsläpp till luft och skydda samhället från climateffekter, se exempel på sidorna 13 och 20.
Politiska risker	Geopolitik	Den geopolitiska situationen är dynamisk och bevakas kontinuerligt och beaktas i samtliga affärsplaner och anpassningar sker löpande. Inköpsfunktionerna arbetar fortsatt med att säkra alternativa leverantörer, nu även med ökat fokus på geografisk spridning.
Inköpsrisker – störningar i försörjningskedjan	Materialbrist och förseningar	Under året har situationen varit stabil vad gäller globala leveransstörningar och utbudspåverkan på försörjningskedjan (supply chain) och har påverkats mycket lite av olika regionala oroligheter. Koncernen har väl etablerade verktyg som säkerställer parallellförsörjning samt utvärderar och balanserar inköp mellan lokala, respektive globala, leverantörer vilket begränsat störningarna.

FINANSIELLA RISKER

Läs mer om Trelleborgs finansiella riskhantering i not 32, sidorna 148–151.

VERKSAMHETEN 2025, ÅRET I SAMMANDRAG, MÅL OCH STRATEGI	4
--	---

BOLAGSSTYRNING OCH RISKHANTERING	28
----------------------------------	----

Ordföranden har ordet	29
-----------------------	----

Bolagsstyrning	30
----------------	----

Bolagsstyrningsrapport 2025	32
-----------------------------	----

Intern kontroll	36
-----------------	----

Styrelse	38
----------	----

Koncernledning	40
----------------	----

Ersättningsrapport 2025	42
-------------------------	----

Principer för ersättning	44
--------------------------	----

» Risker och riskhantering	46
----------------------------	----

HÅLLBARHETSRAPPORT	50
--------------------	----

FINANSIELL INFORMATION	103
------------------------	-----

ÖVRIG INFORMATION	164
-------------------	-----