

# RISKER OCH RISKHANTERING

**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 olika marknadssegment och nischer. Verksamheten har stor geografisk spridning. Koncernen har verksamhet i ett 50-tal länder, försäljning sker till drygt 150 länder världen över och tillverkning bedrivs vid över 100 produktionsanläggningar. Verksamheten är diversifierad, vilket sammantaget ger Trelleborg en god underliggande riskspridning.

Efterfrågan på koncernens produkter och lösningar samvarierar i stort med den globala industriproduktionens konjunkturella fluktuationer. Trelleborg fokuserar på att ha en exponering mot marknadssegment som sammantaget har en god balans mellan tidig- och senyklisk industri, det vill säga såväl generell som kapitalintensiv industri, vars efterfrågan ofta balanserar varandra. Säsongs effekter förekommer inom de olika marknadssegmenten och är extra tydliga inom segmentet lantbruk som normalt har en högre efterfrågan på däck till lantbruksmaskiner under årets första halvår. För koncernen är efterfrågan normalt sett högre under första halvåret än under det andra.

**Enterprise Risk Management.** 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 koncernövergripande bild av Trelleborgs risker, genom att identifiera, utvärdera och ta fram underlag för beslut om hantering av riskerna, dels till att möjliggöra uppföljning av riskerna och hur de hanterats.

Trelleborg har valt att gruppera riskerna inom 4 områden enligt illustrationen nedan. Risker relaterade till hållbarhet och förtroende löper som en röd tråd genom dessa 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 strategiska hörnstenar på sidorna 29–33.

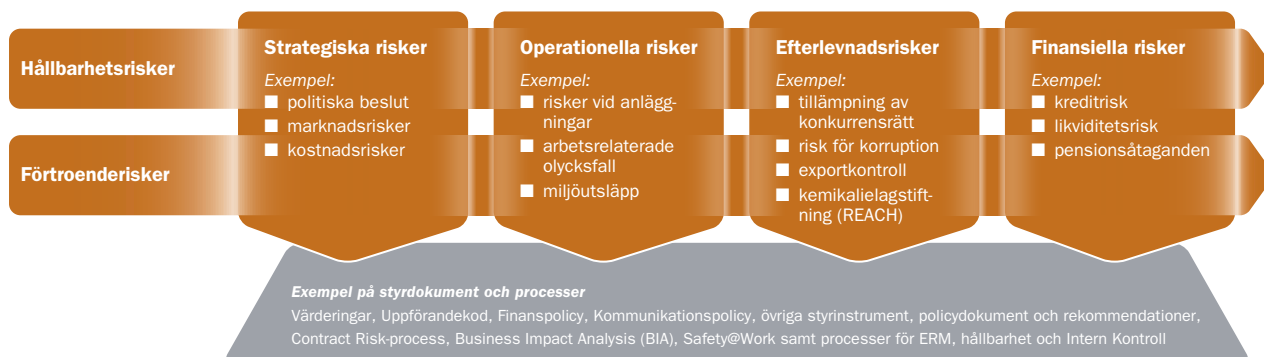
**Operationella risker** är risker som Trelleborg till stor del själv kan kontrollera och förebygga och som främst handlar om processer, tillgångar och anställda. Läs mer om hur Trelleborg arbetar för en säker och effektiv resursanvändning och arbete med mångfald på sidorna 58–64.

**Efterlevnadsrisker** handlar om att Trelleborg är 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 efterlevnad av lagar och koder på sidorna 54–57.

**Finansiella risker** avser bland annat ränte- och valutarisiker 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 31, sidorna 126–128.

I bolagsstyrningsrapporten, på sidorna 82–83, finns en utförlig beskrivning av den interna kontrollen som syftar till att hantera risker avseende den finansiella rapporteringen.

**Hållbarhetsrisker.** Som en röd tråd i alla områden återfinns risker relaterade till hållbarhetsfrågor. Det handlar



exempelvis om risker vid resurs- eller materialbrist eller om negativa effekter av utsläpp liksom risker förknippade med användningen av Trelleborgs produkter och lösningar. Det handlar också om risk för brister i efterlevnad av lagar och regler, såväl inom koncernen som i leverantörsleden.

**Förtroenderisker.** På motsvarande sätt finns risk att händelser och beteenden påverkar företagets varumärke och förtroende negativt. 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: utbildningar 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 personer från koncernstaverna 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 styrelsen, informeras och bedöma hur händelsen ska hanteras.

**ERM-prioriteringar.** Utöver de finansiella riskerna (se not 31, sidorna 126–128) har Trelleborg identifierat 8 stora risker som kan resultera i skador eller förluster som kan få betydande påverkan på hela koncernen och därför motiverar att risken hanteras på koncernnivå.

Koncernens olika bolag, affärsråden och affärsenheter har identifierat sammanlagt cirka 250 risker. De allra flesta av

dessa risker hanteras på lokal nivå.

Av de cirka 250 riskerna identifieras årligen ett 30-tal risker som kan få större påverkan på affärsområdesnivå och/eller koncernnivå och som därför motiverar att risken hanteras på någon av dessa nivåer. Utvärdering av identifierade risker och en konsolidering av prioriteringar för att hantera riskerna leds av stabsfunktion Risk Management. Utvärderingen utgör en del av den årliga strategiproessen och involverar främst ledningen för affärsområdena men även koncernledningen och stabsfunktioner.

Med utgångspunkt i dessa prioriteringar behandlar styrelsen kontinuerligt de risker vilka anses kan ha väsentlig påverkan på möjligheten att uppnå koncernens mål.

De 8 stora risker som anses kunna få betydande påverkan på hela koncernen hanteras av ERM Board. ERM Board leder den överordnade samordningen och uppföljningen av arbetet med risker. Under 2019 är 3 möten planerade i ERM Board, vilka delvis är förberedande till revisionsutskottets och styrelsens möten.

**Ansvar.** ERM-processen och arbetet med risker, liksom ERM Board, drivs centralt av koncernstab Risk Management med koncernens chefsjurist som högsta ansvarig. Utöver dessa personer och koncernstab Intern Kontroll består ERM Board av koncernens ekonomi- och finansdirektör samt av koncernstab IT. Uppgiften för ERM Board är att koordinera och prioritera risker och riskprocesser samt säkerställa att det finns ett klart ägarskap av prioriterade risker.

Ansvar för riskarbetet åligger respektive chef i Trelleborgs olika bolag, affärsråden och affärsenheter. Ansvar avser både det löpande arbetet med operativa och andra relevanta risker och att driva och utveckla riskarbetet. Chefer har stöd av centrala resurser i form av koncernstab Risk Management, koncernstab Intern Kontroll och koncernstab Finans, men även av koncerngemensamma riskprocesser och verktyg.

Den finansiella riskhanteringen hanteras av koncernstab Finans. Koncernstab Finans ansvarar för koncernbolagens externa bankrelationer, likviditetshantering, finansnetto, räntebärande skulder och tillgångar samt för koncerngemensamma betalningssystem och netting av valutapositioner. Centraliseringen av finansförvaltningen innebär betydande stordriftsfördelar, lägre finansieringskostnader, säkerställande av en strikt hantering av koncernens finansiella risker och en bättre intern kontroll.

Läs mer om den finansiella riskhanteringen i not 31, sidorna 126–128.

**Uppföljning.** Trelleborgs riskarbete följs upp systematiskt av koncernledningen, bland annat genom månadsrapporter från ansvariga chefer. Rapporterna beskriver utvecklingen inom respektive ansvarsområde inklusive utvecklingen av identifierade risker. Koncernens chefsjurist rapporterar löpande till revisionsutskottet om arbetet med koncernens risker och riskhantering och koncernens ekonomi- och finansdirektör rapporterar löpande till revisionsutskottet om utvecklingen av de finansiella riskerna. Vidare rapporterar VD löpande till styrelsen om utvecklingen av koncernens risker. Koncernens bolag, affärsråden och affärsenheter använder ett konsolideringsystem för systematisk identifiering, analys och utvärdering samt uppföljning av hantering av rapporterade risker.

## RISKER SOM VÄSENTLIGT KAN PÅVERKA KONCERNEN

**Risker i Trelleborg.** Trelleborg har kartlagt relevanta områden utifrån strategiska risker, operationella risker, efterlevnadsrisker och finansiella risker i en så kallad risk radar. Ju närmare ett riskområde är centrum av illustrationen nedan, desto högre är sannolikheten för att den ska inträffa och orsaka stor ekonomisk skada eller påverka förtroendet för Trelleborg negativt.



**Stora risker i Trelleborg.** Utöver de finansiella riskerna (se not 31, sidorna 126–128) har Trelleborg identifierat 8 stora risker som kan resultera i skador eller förluster som kan få betydande påverkan på hela koncernen och därför motiverar att risken hanteras på koncernnivå.

### Efterlevnadsrisker

- 1 Åsidosättande av lagar och tillstånd
- 2 Korruption och bedrägeri

### Operationella risker

- 3 Produkter i miljöer med förhöjd risknivå
- 4 Udermåliga och olämpliga avtal
- 5 Negativ miljöpåverkan
- 6 Skaderisker vid anläggningar
- 7 Störningar i kritiska IT-system

### Strategiska risker

- 8 Kommersiella misslyckanden

### Finansiella risker

Finansiella risker beskrivs i not 31, sidorna 126–128

# RISKER SOM VÄSENTLIGT KAN PÅVERKA KONCERNEN

## EFTERLEVNADSRISKER

Stora risker	Fokus	Hantering	Initierade och pågående aktiviteter
Åsidosättande av lagar och tillstånd	Efterlevnad av tillämplig lagstiftning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildningsseminarier i konkurrensrätt och EU:s dataskyddsförordning (General Data Protection Regulation).</li> <li>• Exportkontroll-process med fokus på embargo och handelsrestriktioner.</li> <li>• Etablerade rutiner för till exempel godkännande av medlemskap i organisationer.</li> </ul> Se vidare sidan 54.	Etablering av en koncerncentral styrgrupp, Compliance Task Force.  Formalisering och utökning av koncernens interna kontroll med fokus på regel- efterlevnad.  Regelbundna juridiska granskningar med fokus på att följa upp och säkerställa efterlevnad i koncernbolagen.
Korruption och bedrägeri	Åtgärder som förhindrar bedrägligt beteende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortlöpande utbildning.</li> <li>• Etablerade policies och rutiner.</li> <li>• Acceptance Letter, utställt av koncernens VD, varigenom berörda medarbetare årligen skriftligt intygar kännedom om Uppförandekoden och efterlevnad av koncernens interna styrinstrument.</li> <li>• Trelleborgs whistleblowerpolicy och -process som innebär att varje medarbetare har rätt att utan några efterverkningar rapportera misstanke om lag- eller regelbrott. Se vidare sidan 54.</li> <li>• Översyn och utvärdering av agent- och distributionsavtal.</li> <li>• Specialgrupp för motverkande av finansiella bedrägerier.</li> </ul>	Översyn av koncernens interna styrinstrument.  Införande av så kallade Policy Quick Guides för att ytterligare öka spridningen och förståelsen av regelverk och koncernens värderingar.

## OPERATIONELLA RISKER

Stora risker	Fokus	Hantering	Initierade och pågående aktiviteter
Produkter i miljöer med förhöjd risknivå	Översyn av produkter och lösningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskutvärderingar för identifiering av produkter med förhöjd risknivå, till exempel inom olja &amp; gas, marina slangar för olja och gas, hälsovård &amp; medicinteknik samt flyg.</li> <li>• Juridisk översyn och riskbedömning av kontrakt och processer kring produktion och projekthantering.</li> </ul>	Utbildningar och workshops som följer verksamhetsspecifika riskutvärderingar av produkter och kontrakt. Konceptet initierades inom affärsområdet Trelleborg Offshore & Construction men har tagits vidare till valda delar av koncernen, exempelvis flyg och hälsovård & medicinteknik.
Undermåliga och olämpliga avtal	Granskning av avtal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfattande utbildning i avtalsfrågor.</li> <li>• Juridisk granskning och utvärdering av kontrakt inom 11 prioriterade områden.</li> </ul>	Vidareutveckling av externa tjänster för fokuserad och snabb kontraktsgranskning för att underlätta affärsprocesserna.

## OPERATIONELLA RISKER FORTS.

Stora risker	Fokus	Hantering	Initierade och pågående aktiviteter
Negativ miljöpåverkan	Översyn av anläggningarnas närmiljö samt fokus på skadliga material och kemikalier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kartläggning av miljörisker vid all nybyggnation och förvärv.</li> <li>Fortlöpande bevakning av berörda anläggningar samt fokus på kemikaliehantering, dagvatten och risk för översvämningar.</li> <li>Utvecklande av lista över material där restriktioner råder (se sidan 58) med avseende på användning av kemikalier, samt fortsatta miljöutvärderingar vid förvärv.</li> </ul>	<p>Ökad bevakning och uppföljning av kemikaliehantering.</p> <p>Etableringar av så kallade Multisitecertifikat för ISO 14001, vilket resulterar i ökad standardiserad genomlysning och kontroll.</p> <p>Etablering av en koncernövergripande styrgrupp för kemikalier, Global Chemical Task Force.</p> <p>Vidareutveckling av den interna listan över kemikalierestriktioner. Utfasning av kemikalier med stor miljö- och hälsopåverkan.</p>
Skaderisker vid anläggningar	Skydd av kritiska anläggningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externa och interna analyser av koncernens verksamhet med avseende på kritiska anläggningar.</li> <li>Riktlinjer för nybyggnation och uppgraderingar av anläggningar.</li> <li>Ökning av antalet riskklassificerade anläggningar som uppgraderas till Highly Protected Risk-nivå (HPR). Förbättra de lägst presterande samt de mest kritiska anläggningarna.</li> </ul>	<p>Urval av koncerngemensamma riskområden och anpassade skadeförebyggande riktlinjer, samt ökad uppföljning.</p> <p>Ökat fokus på och uppföljning av väsentliga risker på de kritiska anläggningarna.</p> <p>Fördjupad kartläggning av naturkatastrofrisker och med särskilt fokus på översvämningar.</p>
Störningar i kritiska IT-system	Minimering av störningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förbättrad servicenivå vad gäller IT-infrastrukturen.</li> <li>Genomförande av uppgraderingar på ett koncernövergripande strukturerat sätt.</li> <li>Säkerställande av efterlevnaden av legala krav i de olika länder koncernen verkar.</li> <li>Ökning av informationssäkerheten i och mellan systemen.</li> </ul>	<p>Strukturering av nya Enterprise Resource Planning-implementeringar (ERP) och ökad uppföljning av intern kontroll.</p> <p>Serverlokalisering och översyn av fysiskt skydd samt informationssäkerhet.</p>

## STRATEGISKA RISKER

Stora risker	Fokus	Hantering	Initierade och pågående aktiviteter
Kommersiella misslyckanden	Nya produktsegment, stora projekt samt förvärv	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fråge- och granskningsprogram vid förvärv som omfattar finansiella, operationella och legala områden.</li> <li>Centralt godkännande av nya produkter inom utvalda segment såsom hälsovård &amp; medicinteknik och flyg.</li> </ul>	<p>Ökat affärsstöd vid etablering av nya produktsegment och större projekt avseende ansvarsriskhantering, legala risker och nyetableringar av verksamheter.</p>