

# Styrning och ledning

<b>Bolagsstyrning och ledning</b>	<b>28-49</b>
Securitas ledningsmodell - Toolbox	29
Efterlevnad av koden	30
Största aktieägare	30
Årsstämma	30
Valberedning	31
Styrelse	31
Ersättningsutskott	31
Fakta om styrelsen	34-35
Fakta om koncernledningen	36-37
Övergripande riskhantering och internkontroll	38
Organisation av ERM och internkontroll	46
Revisorer	49
Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten	49

## Efterlevnad av svensk kod för bolagsstyrning (koden)

Bolagsstyrningsrapporten, upprättad i enlighet med 6 kap. 6 §, samt 8 § årsredovisningslagen, innehåller viktig information om hur vi följer svensk kod för bolagsstyrning, om aktieägarna, årsstämman, valberedningen, styrelsen och dess arbete inklusive utskott, ersättning och fördelning av ansvarsuppgifter inom styrningsstrukturen. I detta avsnitt beskrivs också Securitas system för internkontroll och riskhantering, vilket enligt aktiebolagslagen och svensk kod för bolagsstyrning är styrelsens ansvar. Denna beskrivning utgör inte en del av årsredovisningen.

I internkontrollrapportens riskavsnitt har vi valt att beskriva hur företagets riskhantering i en vidare mening oavsett risktyp fungerar, vilket innebär att vi inte enbart fokuserar på risker relaterade till finansiell rapportering. Att genomföra våra strategier och mål med bibehållen adekvat risknivå är nödvändigt, och det är därför rutinerna för riskhantering omfattar alla nivåer i organisationen.

## Läs mer på

[www.securitas.com/bolagsstyrning](http://www.securitas.com/bolagsstyrning)

Securitas har publicerat sina principer för bolagsstyrning i tidigare årsredovisningar. En separat del av koncernens hemsida innehåller bolagsordningen och andra viktiga företagsdokument.

# Tydlig och effektiv struktur för styrning

**Securitas främjar ett ledarskap som bygger på ett lokalt ansvar i nära samarbete med kunder och medarbetare. Denna unika och decentraliserade organisation uppmuntrar en entreprenörsanda men fordrar samtidigt ett stabilt system för styrning och ledning. Securitas struktur för styrning syftar inte enbart till att skydda intressenternas intressen, utan skapar också värde.**

En effektiv styrningsstruktur kräver att alla delar interagerar så att de uppsatta strategiska målen kan uppnås samt att styrning och riskhantering genom-syrar alla lager i organisationen.

Securitas har en **decentraliserad organisationsmodell som främjar entreprenörskap** och som sätter fokus på de cirka 1 700 platscheferna som driver den dagliga verksamheten i 53 länder.

Företagets tjänsteutbud utvecklas bäst då beslut fattas nära kunderna och nära de medarbetare som utför tjänsterna. Därför främjas lokalt beslutsfattande, men detta måste äga rum i en välkontrollerad miljö.

Platskontoren drivs av kvalificerade chefer som har stor frihet att utveckla och bedriva verksamheten utifrån den egna resultaträkningen som de själva helt ansvarar för. För att ytterligare uppmuntra personligt engagemang i företagets operativa och finansiella utveckling finns incitamentsprogram. Securitas långtgående decentralisering främjar personligt entreprenörskap i stor utsträckning.

**Securitas ledningsmodell Toolbox** är logiskt uppbyggd och består av flera väldefinierade områden, eller verktyg, som är vägledande på alla nivåer och upprätthålls genom fortlöpande utbildning och diskussionsforum. Varje område i modellen beskriver hur Securitas chefer ska förhålla sig till olika delar och områden i företagets verksamhet. Den beskriver också hur vi ska förhålla oss till marknaden, våra kunder och medarbetare.

En viktig uppgift för Toolbox är att förmedla vår företagskultur och skapa en gemensam plattform, vilket framför allt symboliseras av fokus på Securitas värderingar: ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet. Denna modell säkerställer att Securitas inom hela sin organisation har gemensamma värderingar,

arbetsätt, ledarskapsfilosofi och kundperspektiv. Alla Securitas medarbetare förväntas ta ansvar för sina kunder, för den egna verksamheten och för våra gemensamma värderingar. Ansvaret tydliggörs genom att resultaten mäts och utvärderas systematiskt.

## Koncernledning

Koncernledningen har det övergripande ansvaret för verksamheten inom Securitas i enlighet med den strategi och de långsiktiga målsättningar som fastställs av styrelsen för Securitas AB. Det primära verktyg som används av koncernledningen för att mäta verkställande av strategier och för att vägleda medarbetarna och organisationen mot uppsatta mål är det finansiella ramverket och den finansiella modellen.

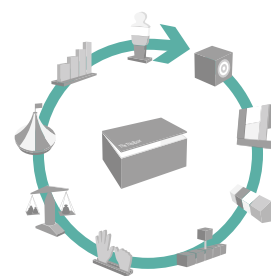
Koncernledningen bestod 2014 av VD och koncernchef, samt tio ledande befattningshavare med representanter från divisionerna. Ytterligare uppgifter om koncernledningen finns på sidorna 36-37.

## En finansiell modell som är lätt att förstå

Med ett decentraliserat ledarskap måste vi sätta upp strikta finansiella mål och följa upp dessa genom att löpande mäta och övervaka koncernens resultat. Ekonomistyrning handlar inte bara om att införa kontroller utan fungerar också som ett incitament för de medarbetare som har en sådan position att de personligen kan påverka Securitas ekonomiska utveckling.

Det finansiella ramverket och modellen mäter löpande koncernens resultat, från det enskilda platskontoret och upp till koncernnivå.

Den finansiella modellen gör det möjligt att följa ett antal enkla och tydliga nyckeltal som alla chefer



Läs mer på  
[www.securitas.com](http://www.securitas.com)

## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

är införstådda med. Modellen ökar chefernas förståelse för sambandet mellan risker och möjligheter och hur olika faktorer påverkar deras ansvarsområden. Modellen hjälper oss också att förstå hur vi kan följa och kontrollera dessa faktorer och se den direkta kopplingen mellan intäkter och kostnader i resultaträkningen, sysselsatt kapital i balansräkningen samt generering av fritt kassaflöde (se faktabeskrivningen på sidan 50 för ytterligare information).

Securitas har två finansiella mål. Det första är knutet till resultaträkningen: en årlig genomsnittlig ökning av vinsten per aktie om 10 procent. Det andra målet rör balansräkningen: fritt kassaflöde i förhållande till nettoskuld på minst 0,20. Transparent och korrekt ekonomisk rapportering är också en förutsättning för välfungerande ledarskap. Koncernens ekonomiska rapportering syftar till att ge så korrekt information som möjligt, så att chefer och medarbetare kan fatta de beslut som krävs för lönsam tillväxt i enlighet med Securitas strategier, och kontrollera riskerna så att företagets mål kan uppnås. Den ekonomiska rapporteringen utgör också grunden för god internkontroll.

### Största aktieägare

I toppen av bolagsstyrningsstrukturen påverkar aktieägarna den huvudsakliga riktningen i bolaget

genom deras inflytande. Starka huvudägare bidrar med ett stort intresse och engagemang i företaget och för dess framgång.

De största aktieägarna i Securitas per den 31 december 2014 var Gustaf Douglas, som genom familj och bolagen inom Investment AB Latour koncernen och Förvaltnings AB Wasatornet innehar 10,9 procent (10,9) av kapitalet och 29,6 procent (29,6) av rösterna, samt Melker Schörling som genom familj och Melker Schörling AB innehar 5,6 procent (5,6) av kapitalet och 11,8 procent (11,8) av rösterna. Mer detaljerad information om aktieägarna finns i tabellen på sidan 131.

### Årsstämman

Årsstämman, som är bolagets högsta beslutsfattande organ, ger samtliga aktieägare möjlighet att utöva sitt inflytande. Bolagsstämman beslutar om ändringar i bolagsordningen. Bolagsordningen innehåller inte någon begränsning om antalet röster som varje aktieägare kan avge vid stämman. Varje aktieägare kan alltså rösta för alla aktier som innehas vid stämman. Årsstämma i Securitas AB hölls den 5 maj 2014 och protokollet med alla fattade beslut finns tillgängligt på [www.securitas.com](http://www.securitas.com). Ett av de beslut som togs 2014 var att bemyndiga styrelsen rätt att fatta beslut om förvärv av egna aktier. Vid

## Efterlevnad av svensk kod för bolagsstyrning (koden)

Som ett svenskt aktiebolag noterat på Nasdaq Stockholm tillämpar Securitas Svensk kod för bolagsstyrning (koden). Securitas följer kodens princip om att "följa eller förklara" och 2014 hade Securitas två avvikelser att förklara.

**Kodregel 7.3** Revisionsutskott ska bestå av minst tre styrelseledamöter.

**Kommentar:** Styrelsen har gjort bedömningen att två ledamöter är tillräckligt för att korrekt behandla Securitas viktigaste områden med avseende på risk- och revisionsfrågor, och att de nuvarande ledamöterna har lång och omfattande erfarenhet inom dessa områden från andra stora börsnoterade bolag.

**Kodregel 9.8** För aktierelaterade incitamentsprogram ska intjänandeperioden alternativt tiden från avtalets ingående till dess att en aktie får förvärfvas inte understiga tre år.

**Kommentar:** Införandet av Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2010, som förnyats årligen sedan dess, baserades på de existerande ersättningsprinciperna i koncernen. Förenklat innebar det en ökning av bonuspotentialen i utbyte mot en engångsfrysning av lön och att en tredjedel av kontantbonusutfallet som nästkommande år i mars skulle betalas ut som kontant del omvandlas till aktier och erhålls efterföljande år, under förutsättning att medarbetaren fortfarande är anställd i Securitas.

Eftersom programmet ersätter ett kontantbonussystem med omedelbar utbetalning och inte är beviljat som ytterligare ersättning utöver befintligt bonussystem anser styrelsen att två-årsperioden från programmets start till aktiernas tilldelning är välmotiverat och rimligt för att uppfylla målet med programmet.

mötet närvarade aktieägare som representerade 58,7 procent (62,0) av rösterna, antingen personligen eller via ombud. För information om val av styrelseledamöter och deras arvoden, se avsnitt Styrelseledamöter nedan.

### Valberedning

Valberedningen är ett organ som inrättats av bolagets årsstämma med uppgift att förbereda valet av ledamöter till styrelsen, val av styrelsens ordförande samt fastställande av arvoden till styrelsen och styrelsens utskott. Dessutom ska valberedningen inför sådan årsstämma där val av revisorer ska äga rum, efter samråd med styrelsen och revisionsutskott, förbereda val av revisorer och beslut om arvoden till revisorerna samt därtill relaterade frågor.

Gustaf Douglas omvaldes 2014 till valberedningens ordförande. Årsstämman 2014 beslutade att då en aktieägare, vilken representeras av en ledamot i valberedningen, inte längre är huvudägare i bolaget (baserat på antal röster), eller om en ledamot i valberedningen inte längre är anställd av sådan aktieägare, eller av annan anledning väljer att lämna valberedningen före årsstämman 2015, ska valberedningen ha rätt att utse en annan representant för huvudaktieägarna att ersätta sådan ledamot.

Valberedningens arbete är fastställt i Arbetsordning för Securitas ABs valberedning. Valberedningen ska sammanträda så ofta som det är nödvändigt för att den ska kunna fullgöra sina uppgifter. Valberedningen ska emellertid hålla minst ett sammanträde årligen. Valberedningen har sammanträtt en gång under 2014.

### Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen ska styrelsen ha mellan fem och tio styrelseledamöter valda vid årsstämman, med högst två suppleanter. Ledamöterna och suppleanterna ska väljas vid en bolagsstämma för tiden intill slutet av den första årsstämma som hålls efter det år då ledamoten eller suppleanten valdes. Securitas styrelse har åtta stämموvalda ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter med två suppleanter.

Årsstämman 2014 omvalde Fredrik Cappelen, Carl Douglas, Marie Ehrling, Annika Falkengren, Alf Göransson, Fredrik Palmstierna, Melker Schörling

och Sofia Schörling Högberg. Årsstämman omvalde Melker Schörling till styrelsens ordförande och Carl Douglas till vice ordförande. Advokat Mikael Ekdahl är sekreterare i styrelsen. Ytterligare uppgifter om ledamöterna i styrelsen samt VD och koncernchef finns på sidorna 34–35. Det beslutades att arvode till styrelsen skulle uppgå till totalt 4 975 000 SEK (inklusive arvoden för utskottsarbete om 525 000 SEK) att fördelas bland styrelsens ledamöter enligt följande: styrelseordförande: 1 200 000 SEK, vice styrelseordförande: 750 000 SEK och övriga styrelseledamöter (förutom VD och koncernchef samt arbetstagarrepresentanter): 500 000 SEK vardera.

### Styrelsens ansvarsområden

Styrelsen ansvarar för organisation och förvaltning av bolaget och koncernen i enlighet med den svenska aktiebolagslagen, och utser även VD och koncernchef samt revisions- och ersättningsutskott.

Styrelsen beslutar även om lön och annan ersättning till VD och koncernchef. Styrelsen sammanträder minst sex gånger årligen. Koncernens revisorer deltar vid det styrelsemöte som hålls i samband med årsbokslutet.

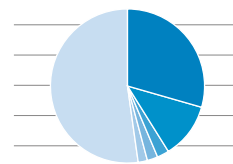
Styrelsen i Securitas AB har antagit ett antal policyer som gäller styrning. Exempel på policyer i detta sammanhang beskrivs på sidan 43.

Styrelsen säkerställer kvaliteten avseende den finansiella rapporteringen genom en serie koncernpolicyer, arbetsordningar, ramverk, tydliga strukturer med definierade ansvarsområden och dokumenterade befogenheter, vilket beskrivs närmare i enterprise risk management och internkontrollrapporten med början på sidan 38. Styrelsen har tillsatt ett ersättningsutskott (vidare beskrivet nedan) och ett revisionsutskott (vidare beskrivet på sidan 33).

### Ersättningsutskott

Styrelsen har bildat ett ersättningsutskott som ska behandla frågor som rör löner, bonusersättningar, aktierelaterade incitamentsprogram och andra former av ersättningar till koncernledningen och även till andra ledningsnivåer om styrelsen så beslutar. Utskottet presenterar sina förslag till styrelsen för styrelsens beslutsfattande. Utskottet höll två möten under 2014. Uppgifter om ledamöter och närvaro finns i tabellen på sidorna 34–35.

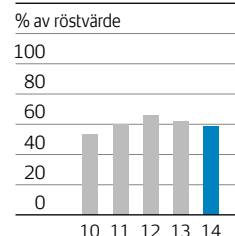
### Närva ledamöter,<sup>1</sup> valberedning



- Gustaf Douglas, huvudaktieägare, 29,58%<sup>2</sup>
- Mikael Ekdahl, Melker Schörling AB (huvudaktieägare), 11,75%<sup>2</sup>
- Jan Andersson, Swedbank Robur fonder, 2,35%<sup>2</sup>
- Henrik Didner, Didner & Gerge, 2,08%<sup>2</sup>
- Johan Strandberg, SEB Investment Management, 2,19%<sup>2</sup>
- Antal röster ej representerade i valberedningen, 52,05%<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vid årsstämma den 5 maj 2014.  
<sup>2</sup> Andel röster per den 5 maj 2014.

### Närvaro årsstämma 2010–2014



### Antal aktieägare 2010–2014

2010	31 458
2011	27 011
2012	27 222
2013	26 054
2014	24 274

## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

**Ett aktierelaterat incitamentsprogram** antogs vid årsstämman 2014. Programmet innebär att ungefär 2 500 av Securitas högre chefer på sikt kan bli aktieägare, och därigenom stärka delaktigheten hos medarbetarna i Securitas framtida framgångar och utveckling, vilket gynnar samtliga aktieägare. Det antagna incitamentsprogrammet innebär i huvudsak att en tredjedel av eventuell årlig bonus intjänad enligt de prestationsbaserade kontantbonusprogrammen omvandlas till en rättighet att erhålla aktier, med fördröjd utbetalning och under förutsättning att medarbetaren fortsatt är anställd i Securitas. Mer information om det faktiska utfallet av det aktierelaterade incitamentsprogrammet under 2014 finns i not 12 på sidan 94.

**Riktlinjerna för ersättning** till ledningen som antogs vid årsstämman 2014 gick huvudsakligen ut på att ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska vara konkurrenskraftiga och i enlighet med marknadsvillkoren, för att säkerställa att Securitas kan attrahera och behålla kompetenta befattningshavare. Den totala ersättningen till koncernens ledande befattningshavare ska bestå av fast grundersättning, rörlig ersättning, pensioner och övriga förmåner.

Utöver fast årslön ska koncernledningen även kunna erhålla en rörlig ersättning, vilken ska baseras på utfallet i förhållande till resultatmål och tillväxtmål inom det individuella ansvarsområdet (koncern eller division) och sådana ersättningar ska sammanfalla med aktieägarnas intressen.

Den rörliga ersättningen ska motsvara maximalt 60 procent av den fasta årslönen för VD och koncernchef och maximalt 42-200 procent av den fasta årslönen för övriga ledamöter av koncernledningen. Koncernens åtaganden vad gäller rörlig ersättning till koncernledningen får, maximalt inom alla divisioner under 2014, uppgå till 55 MSEK. De fullständiga riktlinjerna för ersättning är publicerade på [www.securitas.com](http://www.securitas.com).

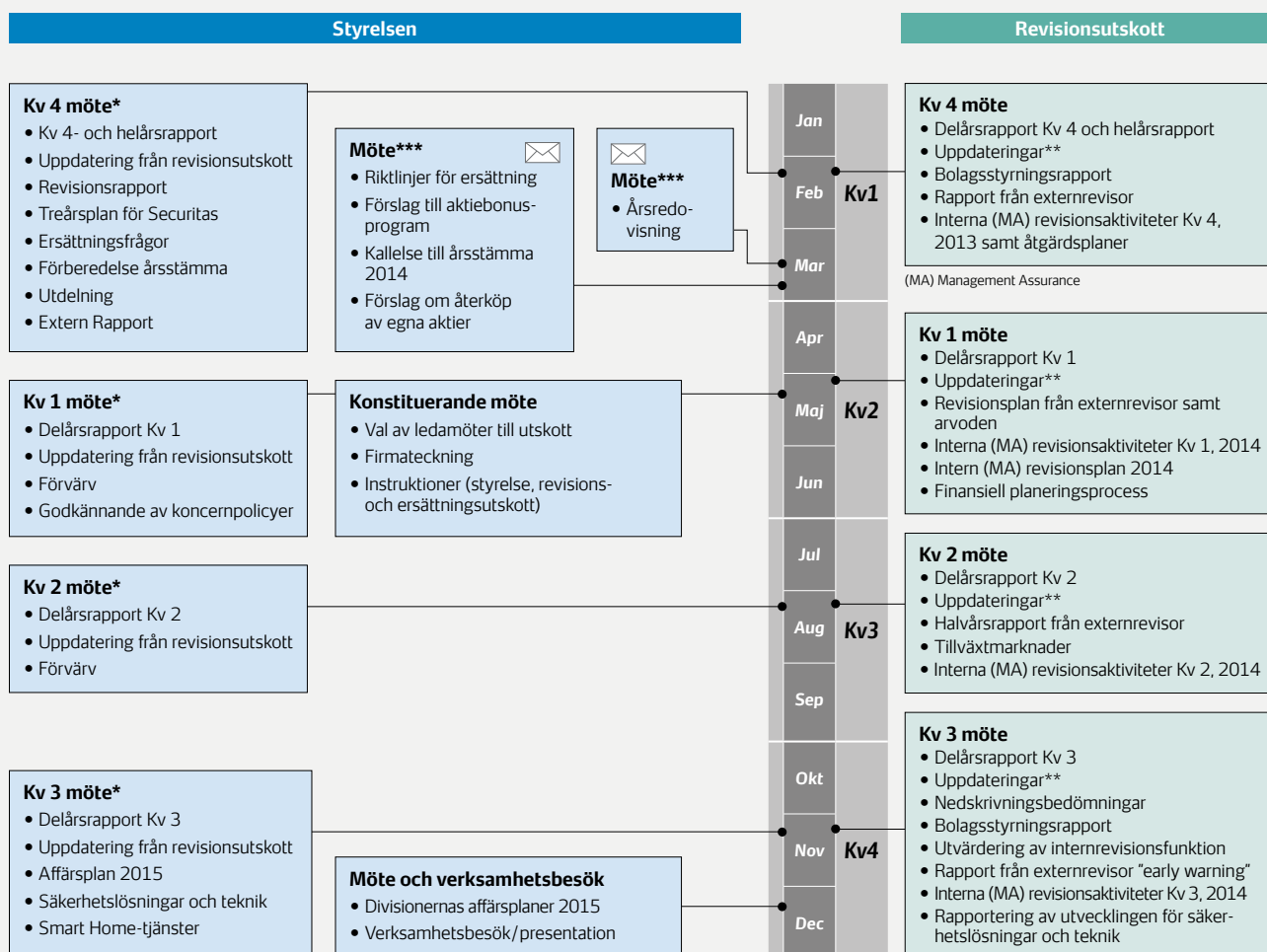
Ytterligare information avseende ersättning till styrelsen och koncernledningen, inklusive utfall, återfinns i noterna och kommentarerna till koncernens finansiella rapporter för 2014. Se not 8 på sidorna 86-89.

## Styrelsens arbete

Styrelsens verksamhet samt ansvarsfördelningen mellan styrelsen och koncernledningen regleras av styrelsens arbetsordning, vilken dokumenteras i skriftlig instruktion och antas av styrelsen varje år efter årsstämman. Enligt arbetsordningen fattar styrelsen bland annat beslut om koncernens övergripande strategi, företagsförvärv och investeringar i fast egendom över en viss nivå, samt sätter ramen för koncernens verksamhet via koncernens affärsplan.

Reglerna inkluderar en arbetsordning för VD och koncernchef liksom en instruktion för finansiell rapportering. Arbetsordningen innefattar också en instruktion om att en årlig utvärdering av styrelsens arbete ska utföras.

Under 2014 höll styrelsen åtta möten, varav två hölls per capsulam. Vid styrelsemötet i februari 2014 deltog revisorerna och presenterade revisionen.



## Revisionsutskottets arbete

Styrelsen har bildat ett revisionsutskott, vars arbete regleras av en instruktion för styrelsens revisionsutskott. Revisionsutskottet träffar Securitas revisorer minst fyra gånger om året. Utskottet stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra den finansiella rapporteringen samt internkontroll över finansiell rapportering.

Specifikt övervakar utskottet finansiell rapportering, effektivitet i internkontroll, internrevisionsaktiviteter samt riskhanteringssystem. Utskottet informerar sig även om lagstadgad revision av årsbokslut. Den bedömer den externa revisorns oberoende samt godkänner köp av tillkommande tjänster utöver revisionen. Utskottet presenterar sina slutsatser och förslag

för styrelsen för styrelsens beslutsfattande. Information om styrelseledamöter, oberoende och närvaro återfinns i tabellen på sidorna 34-35. Utskottet sammanträdde fyra gånger under 2014. Väsentliga frågeställningar som avhandlades presenteras ovan.

\* Förutom ämnen som specifikt omnäms ovan finns det andra områden som kontinuerligt diskuteras, såsom operationellt resultat, uppdateringar från divisionerna, strategi, marknad och konkurrenter, förvärv, försäkring, kreditrisk, skattefrågor, juridiska frågor, placeringar och finansiering.

\*\* Ämnena som tas upp baseras på en fastställd rullande dagordning med uppdateringar inom områdena redovisning, interntjänst, förvärv, risk/försäkring, juridik, skatt, internkontroll, enterprise risk management, revisions- / konsultkostnader och revisors oberoende.

\*\*\* Hölls per capsulam.

## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

## Styrelse



Namn	Melker Schörling	Carl Douglas	Alf Göransson	Fredrik Cappelen	Marie Ehrling
Befattning	Ordförande	Vice ordförande	Ledamot	Ledamot	Ledamot
	Styrelseledamot i Securitas AB sedan 1987 och styrelseordförande sedan 1993.	Suppleant i Securitas AB sedan 1992 och styrelseledamot sedan 1999. Vice styrelseordförande sedan 2008.	VD och koncernchef i Securitas AB sedan 2007.	Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008.	Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2006.
Huvudsaklig utbildning	Civilekonom	Filosofie kandidatexamen, Filosofie hedersdoktor	Internationell ekonom	Civilekonom	Civilekonom
Född	1947	1965	1957	1957	1955
Övriga styrelseuppdrag och andra uppdrag	Styrelseordförande i Melker Schörling AB, Hexagon AB, AAK AB samt Hexpol AB. Styrelseledamot i Hennes & Mauritz AB.	Vice ordförande i ASSA-ABLOY AB, styrelseledamot i Swegon AB och Investment AB Latour.	Styrelseordförande i Ligue Internationale de Sociétés de Surveillance och Loomis AB, styrelseledamot i Hexpol AB och Axel Johnson Inc., USA.	Styrelseordförande i Byggmax Group AB, Sanitec Oy, Terveystalo Oy, Dustin AB och Dometic Group AB. Vice ordförande i Munksjö AB.	Styrelseordförande i TeliaSonera AB. Vice ordförande i Nordea Bank AB, styrelseledamot i Axel Johnson AB.
Tidigare	VD och koncernchef i Skanska AB 1993-1997, VD och koncernchef i Securitas AB 1987-1992.		VD och koncernchef i NCC AB 2001-2007, koncernchef i Svedala Industri AB 2000-2001, affärsområdeschef i Cardo Rail 1998-2000 och VD i Swedish Rail Systems AB inom Scancem-koncernen 1993-1998.	VD och koncernchef för Nobia 1995-2008. Marknadsdirektör för Stora Finepaper, VD för Kauko-markkinat International Sverige och Norge samt VD för Kauko-markkinat GmbH, Tyskland.	VD för Telia Sonera, Sverige 2003-2006, vice koncernchef i SAS AB, ansvarig för SAS Airlines och andra ledande befattningar inom SAS, informationssekreterare vid finansdepartementet och utbildningsdepartementet samt finansanalytiker hos Fjärde AP-fonden.
Närvaro	Styrelsemöten (8 totalt)	8	6	8	8
	Revisionsutskottsmöten (4 totalt)			Ledamot 4	Ordförande 4
	Ersättningsutskottsmöten (2 totalt)	Ordförande 2			
Totalt arvode <sup>2</sup> , SEK	1 300 000	750 000	0	625 000	750 000
Oberoende i förhållande till företaget (7 totalt)	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Oberoende i förhållande till ägarna (4 totalt)	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
Aktier i Securitas (egna och närståendes innehav)	4 500 000 A-aktier och 16 001 500 B-aktier <sup>3</sup>	12 642 600 A-aktier och 27 190 000 B-aktier <sup>4</sup>	58 698 B-aktier	4 000 B-aktier	4 000 B-aktier

1 Arbetstagarrepresentanter, utsedda till styrelseledamöter vid årsstämman. Suppleanter är Thomas Fanberg och Mirja Nilsson. Thomas Fanberg (f. 1961), har varit styrelsesuppleant i Securitas AB sedan 2008. Arbetstagarrepresentant, ordförande i Unionenklubbens lokalavdelning, Securitas Norrland. Mirja Nilsson (f. 1979) har varit styrelsesuppleant i Securitas AB sedan 2013. Arbetstagarrepresentant, Svenska Transportarbetareförbundet.

2 Totalt arvode inkluderar arvode för utskottsarbete. Total utbetalning för utskottsarbete var 525 000 SEK, varav 150 000 SEK för ersättningsutskott och 375 000 SEK för revisionsutskott. För ytterligare information hänvisas till protokoll från årsstämman 2014 på Securitas hemsida [www.securitas.com](http://www.securitas.com).

3 Genom Melker Schörling AB. Därutöver tillkommer närstående innehav om 7 200 B-aktier.

4 Via innehav av familjemedlemmar, Investment AB Latour koncernen och Förvaltnings AB Wasatornet.

5 Avser endast eget innehav.



**Arbetsgagarrepresentanter<sup>1</sup>**

<b>Annika Falkengren</b>	<b>Sofia Schörling Högberg</b>	<b>Fredrik Palmstierna</b>
Ledamot	Ledamot	Ledamot
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2003.	Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2005.	Styrelseledamot i Securitas AB sedan 1985.
Civilekonom	Civilekonom	Civilekonom, MBA
1962	1978	1946
VD och koncernchef i SEB. Styrelseledamot i SEB. Medlem i överstyrelsen Volkswagen AG.	Styrelseledamot i Melker Schörling AB.	Styrelseordförande i Investment AB Latour. Styrelseledamot i AB Fagerhult, Hultafors AB, Nobia AB, AcademicWork AB och Stiftelsen Viktor Rydbergs Skolor.
Ett flertal ledande befattningar inom SEB.		
8	8	7
Ledamot 2		
550 000	500 000	500 000
Ja	Ja	Ja
Ja	Nej	Nej
7 500 B-aktier	2 400 B-aktier <sup>5</sup>	17 200 B-aktier

<b>Susanne Bergman Israelsson</b>	<b>Åse Hjelm</b>	<b>Jan Prang</b>
Ledamot	Ledamot	Ledamot
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2004. Arbetsgagarrepresentant, ordförande i Svenska Transportarbetareförbundets lokalavdelning 19, Norra Mälardalen.	Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008. Suppleant i Securitas AB sedan 2007. Arbetsgagarrepresentant, vice ordförande i Unionenklubben, Norrland, ordförande i Securitas tjänstemannaråd.	Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008. Arbetsgagarrepresentant, ordförande i Svenska Transportarbetareförbundets lokalavdelning, Securitas Göteborg.
1958	1962	1959
8	8	8
0	0	0
	120 B-aktier	

Alla siffror avser innehav per den 31 december 2014. För jämförande information om ersättningar till styrelsen och ledande befattningshavare, se not 8 på sidorna 86-89.

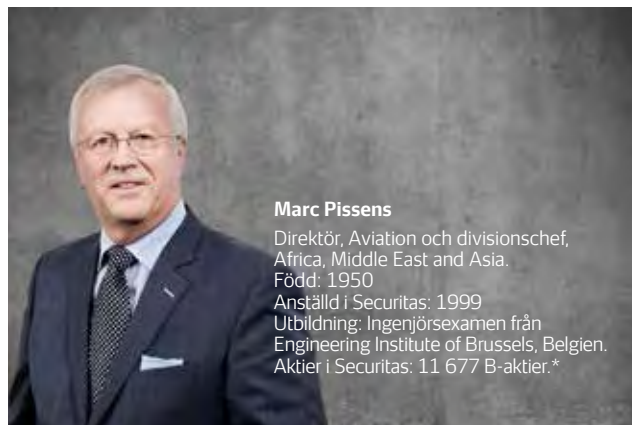


## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

## Koncernledning





Mer information om  
koncernledningen finns på  
[www.securitas.com](http://www.securitas.com)



**Åsa Thunman** lämnade tjänsten som Chefsjurist och koncernens Risk Manager den 23 september 2014.

\* Faktisk tilldelning av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2013 för koncernledningen framgår på sidan 89, och den totala potentiella tilldelningen av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2014 för koncernledningen framgår på sidan 87.

# Proaktiv riskhantering och internkontroll

**Securitas process för enterprise risk management (ERM) syftar till att identifiera, prioritera och hantera de viktigaste riskerna på alla nivåer och i samtliga delar av vår verksamhet. Securitas system för internkontroll har utformats för att hantera snarare än att eliminera risken att misslyckas med att nå affärsmässiga mål. Systemet ger rimligt men inte absolut skydd mot väsentliga felaktigheter eller brister i den finansiella rapporteringen, såväl som efterlevnad av huvudsakliga policyer.**

Internkontroll över finansiell rapportering inkluderas som en del av den övergripande internkontrollen i Securitas och utgör en central del i koncernens bolagsstyrning. Beskrivningen nedan omfattar det bredare perspektivet för hur internkontroll i Securitas är organiserad. Den baseras på COSO-modellen (COSO, 1992 ramverk), men delar som är specifika för internkontroll över finansiell rapportering nämns specifikt. Sidorna 41–45 beskriver enterprise risk management-processen som utgör den övergripande processen för hur Securitas aktivt och kontinuerligt arbetar med riskhantering och internkontroll. Securitas försäkringsstrategi är att agera som om vi vore oförsäkrade. Se sidan 48 för mer information om försäkring som ett riskhanteringsverktyg.

## Kontrollmiljö

De viktigaste beståndsdelarna i kontrollmiljön inkluderar: tydliga referensramar för styrelsen och dess utskott, en tydlig organisatorisk struktur med dokumenterad beslutsdelegering från styrelse till VD och koncernchef och vidare till koncernledning, kompetensen hos medarbetarna samt ett antal koncernpolicyer, rutiner och ramverk. Samtliga policyer ses över och uppdateras regelbundet av koncernledningen och antas av styrelsen.

Beslutsdelegeringen finns dokumenterad i en attestordning som ger tydliga instruktioner till chefer på samtliga nivåer.

Tyngdpunkten läggs på att kompetensen och förmågan hos koncernens medarbetare ska utvecklas med fortlöpande teoretisk utbildning och praktik, vilket aktivt uppmuntras genom ett brett utbud av handlingsplaner och program.

Koncernen har tre grundläggande värderingar – ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet – som främjar gott omdöme och enhetligt beslutsfattande.

Policyer som är relevanta för internkontroll över finansiell rapportering ingår som en del av koncernens policyer och riktlinjer, vilken inkluderar Securitas modell för finansiell kontroll (en mer utförlig beskrivning finns på sidorna 50–51) samt i Securitas rapportmanual som specifikt fokuserar på rapportering för att säkerställa efterlevnad av rapporteringskrav och regler. Detta skapar en miljö som stödjer tillförlitlig och korrekt rapportering.

## Riskanalys

På högsta nivå utvärderar styrelsen var de framtida strategiska möjligheterna och riskerna finns, samt bistår i utformningen av bolagets strategi. Att hantera risker på ett balanserat och fokuserat sätt är nödvändigt för att Securitas ska kunna fullfölja sina strategier och uppnå sina företagsmål.

Övergripande riskhantering, eller ERM (enterprise risk management), utgör en integrerad del av Securitas verksamhet och riskmedvetenhet är en del av företagskulturen. Riskanalys görs inom ramverket för Securitas ERM-process, oavsett om det avser operationella risker eller risker relaterade till finansiell rapportering. Securitas klassificerar inte risk avseende efterlevnad av regelverk (compliance risk) som en separat kategori utan den ingår som en del i den operationella kategorin. Riskanalys är en dynamisk process som syftar till att identifiera och analysera risker i relation till Securitas mål och utgör basen utifrån vilken riskhanteringsåtgärder tas fram (reducera, transferera/dela eller acceptera risk) efter att de kontroller som finns på plats utvärderats. Se sidan 42 för mer detaljer kring riskanalys och planeringsprocessen.



Illustrationen visar översikt av huvudsakliga koncernövergripande kontrollaktiviteter.

\* Beskrivs mer detaljerat nedan.

### Koncernövergripande kontrollaktiviteter

Internkontroll omfattar samtliga divisioner och dotterbolag inom koncernen. Internkontrollaktiviteter är aktiviteter som fastställs av policyer och processer, vilka hjälper till att säkerställa att ledningens direktiv att hantera risker verkställs. Kontroller utförs på olika nivåer inom organisationen och utformas beroende på vilken process som omfattas.

**Självutvärdering ERM** Varje större operativ enhet inom koncernen utför årligen en självutvärdering, som utgör en del av processen för hantering av företagsövergripande risker och innefattar de viktigaste riskerna, inklusive risker avseende den finansiella rapporteringen och mäter i hur stor utsträckning koncernens policyer och rapportmanual följs. Ett exempel på en operationell risk är risk vid utförande av uppdrag och ett exempel på en finansiell rapporteringsrisk är ledningens estimat. För ytterligare information om dessa hänvisas till [www.securitas.com](http://www.securitas.com).

Självutvärdering främjar medvetenhet om kontroller och ansvarstagande. Avrapporterade resultat som rör finansiell rapportering undertecknas av varje enhets chef och controller, och övriga delar undertecknas av ansvarig funktion. Som ett led i processen utför de externa revisorerna och/eller annan intern eller extern part en validering av

svar i frågeformuläret för de frågeställningar som bedömts vara riskområden för utvalda enheter. Svaren ställs samman både på divisions- och koncernnivå för att möjliggöra jämförelser inom eller mellan divisioner. Varje enhet är ansvarig för att agera på rapporterade avvikelser, vilket inkluderar skriftliga kommentarer om planerade förbättringar för att komma till rätta med avvikelserna, samt en tidpunkt då de planerade åtgärderna senast ska ha genomförts. Prioriterade områden för förbättringsåtgärder inkluderas även i affärsplanen. Divisionsledning, koncernledning och revisionsutskott får ta del av samtliga rapporter.

**Basic controls** Detaljerade kontroller på processnivå framför allt inom processer avseende finansiell rapportering, såsom intäkter, löner och IT, utgör en komponent inom den koncernövergripande kontrollstrukturen som kallas Basic controls. Basic controls sätter koncernens minimikraven avseende vad som måste finnas på plats, men kompletteras av ytterligare kontroller för att säkerställa fullt skydd av bolagets tillgångar samt säkerställa korrekt och tillförlitlig finansiell rapportering anpassad till enhetens specifika beskaffenhet. Kontrollerna kan innefatta manuella-, applikations- eller generella IT-kontroller.

## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

Huvudsakliga områden som omfattas:

- skydd av bolagets tillgångar
- fullständighet av fakturering och färdigställd i tid
- process för indrivning av kundfordringar
- kontraktshantering
- giltighet avseende betalningar till tredje part
- korrekt redovisning av huvudbok
- korrekt koncernrapportering och färdigställd i tid
- efterlevnad av lokala regelkrav

**Revision, risk- och kontroll diagnostik** Koncernen utför risk- och kontroll diagnostik inom funktionsområden som till sin natur har en hög inneboende risk. Dessa utförs utöver de områden som återkommer i den årliga självvärderingen och målet är att säkerställa efterlevnad av viktiga policyer såsom policy för kontraktshantering och Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik. Securitas utvecklar kontinuerligt denna process för revision och översiktlig granskning.

### Kontrollstruktur för finansiell rapportering

Kontrollaktiviteter som specifikt syftar till att hantera risker relaterade till finansiell rapportering inkluderar metoder och aktiviteter för att skydda tillgångar, kontrollera precision och tillförlitlighet i interna och externa finansiella rapporter samt säkerställa efterlevnad av fastställda riktlinjer.

Regelbunden analys av finansiellt resultat på olika nivåer inom organisationen med utgångspunkt i den finansiella modellen säkerställer att informationen håller hög kvalitet. Den ekonomiska rapporteringen bygger på följande grunder:

- Koncernens policyer och riktlinjer som är styrelsens policydokument och riktlinjer för finansiell planering och rapportering, långsiktig finansiering och internfinansiering, risk och försäkring, kommunikation, varumärkesarbete, juridiska frågor och IT
- Riktlinjerna i Securitas finansiella modell, vilka utgör ramen för en enkel och tydlig internrapporteringsmetod inklusive korrekt och punktlig uppföljning av finansiella nyckeltal (Securitas Sex Fingrar)
- Securitas rapportmanual, som ger alla chefer och ekonomiansvariga detaljerade anvisningar och definitioner för den finansiella rapporteringen
- Controllern, som är ansvarig för att kontinuerligt säkerställa att den finansiella information som tas fram är korrekt, transparent, relevant och aktuell

Controllers på samtliga nivåer har en nyckelroll vad gäller integritet, yrkeskunnande och förmåga att arbeta i team för att skapa den miljö som krävs för att ta fram transparent, relevant och aktuell finansiell information. Lokala controllers ansvarar för att säkerställa efterlevnaden av godkända policyer och ramverk samt för att rutinerna för internkontroll av finansiell rapportering fungerar.

Controllers ansvarar också för att rapporteringen av finansiell information är korrekt, fullständig och färdigställd i tid. De får kontinuerlig återkoppling från koncernen vad gäller rapportkvalitet, vilket är ett effektivt verktyg för att förbättra rapporteringen. Därutöver har varje division en egen divisionscontroller med motsvarande ansvar för divisionen.

**Letter of representation** Koncernen har en process för bekräftelse av bokslutet där operativa enhetschefer och controllers vid årsskiftet undertecknar ett intyg, ett så kallat letter of representation, som redogör för deras uppfattning om huruvida den interna kontrollen avseende finansiell rapportering samt rapportpaket ger en rättvisande bild av den finansiella ställningen.

Intyget omfattar även det bredare perspektivet av internkontroll inklusive efterlevnad av samtliga koncernpolicyer.

### Information och kommunikation

Securitas kanaler för information och kommunikation utvecklas fortlöpande för att säkerställa att samtliga medarbetare ges tydliga mål och känner till de ramar som utgör vedertagen affärspraxis, liksom styrelsens förväntningar på riskhanteringen. Detta ger en tydlig definition av koncernens syfte och mål, ansvarsfördelning och de ramar som medarbetarna har att följa. Koncernens policyer och riktlinjer finns tillgängliga i en koncernövergripande databas.

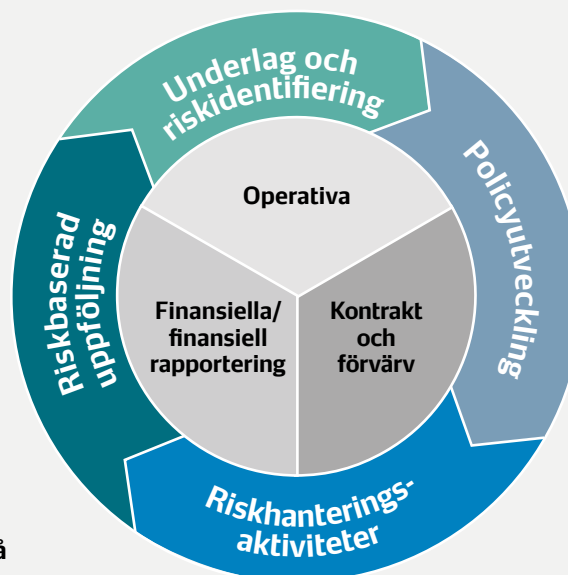
System och rutiner som stödjer att fullständig, korrekt och punktlig finansiell rapportering har införts i syfte att förse ledningen med de rapporter som krävs avseende verksamhetens resultat i förhållande till de fastställda målsättningarna. Koncernredovisningsavdelningen publicerar regelbundet vägledning om rapporteringsfrågor och rapportmanualen finns tillgänglig i en koncernövergripande databas. Rapporteringsenheterna tar regelbundet fram finansiella rapporter och managementrapporter som diskuteras vid uppföljningsmöten som hålls på olika nivåer. Dessa innefattar analys av finansiell prestation och risker så att verksamheten förstår sitt ansvar med avseende på internkontroll och dess påverkan på risker, mål och inriktning.

### Uppföljning

Uppföljning sker på olika nivåer och av olika funktioner i organisationen beroende på om det avser operationella frågeställningar eller finansiell rapportering. De huvudsakliga funktionerna är styrelsen, revisionsutskottet, koncernledningen, funktionskommittéer, management assurance, koncernens juridiska funktion, koncernens riskorganisation samt lokal- och divisionsledning. För en organisatorisk översikt av strukturen se sidorna 46-47.

## En process i fyra steg för att hantera företagsrisker

Securitas process för enterprise risk management (ERM) är integrerad i verksamheten och baseras på ett nära samarbete mellan operativ ledning och samtliga funktioner som arbetar med de olika delarna i riskhanteringsprocessen. Processen börjar med riskidentifiering och prioritering i ERM-planeringsfasen. Koncernens policyer och riktlinjer såväl som lokala policyer, regler och rutiner sätter ramverket för den dagliga riskhanteringen. Identifierade risker och antagna policyer sätter också strukturen för kontroll av efterlevnad inom koncernen. Styrelsen bär det yttersta ansvaret för riskhanteringen, men arbetet med att minimera risker sker i en strukturerad process där ansvaret fördelas på alla nivåer i organisationen.



Securitas exponeras för en rad olika typer av risker i den dagliga verksamheten. I samband med att vi utför säkerhetstjänster hanterar Securitas inte bara de egna riskerna, utan indirekt även kundernas risker. Den viktigaste uppgiften är att minimera risken för skador och därigenom skydda Securitas intressenter.

Securitas risker har delats in i tre huvudsakliga kategorier: **risker i samband med kontrakt och förvärv**, **operativa uppdragsrisker** samt **finansiella risker**. Kategorierna utgår från det naturliga verksamhetsflödet – först ingår man ett avtal, och därefter genomförs uppdraget vilket leder till ett finansiellt resultat. Liknande riskkategorier används också vid bedömning av förvärv, men kallas då förvärvsrisker, operativa integreringsrisker och finansiella integreringsrisker.

Alla risker inom dessa kategorier kan påverka koncernens finansiella utveckling och ställning om de inte hanteras på ett strukturerat sätt. Detta är anledningen till att Securitas har utvecklat en process i fyra steg för att hantera företagsrisker. De fyra stegen och aktuella aktiviteter beskrivs mer i detalj på efterföljande sidor.

## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll



## Underlag och riskidentifiering

ERM utgör en integrerad del i koncernens processer för affärsplanering och resultatuppföljning oavsett vilken typ av risk som avses. Som en del av den årliga processen för affärsplanering förbereder varje nivå inom organisationen en ERM-affärsplan.

### Sju prioriterade risker 2014

- Kontraktsrisk
- Förvärvsrisk
- Risker vid utförande av uppdrag
- Efterlevnadsrisk (regelverk och övrigt)
- Risk för IT-avbrott
- Priserisk
- Efterlevnadsrisk med avseende på Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik

ERM-affärsplanen omfattar riskbedömning, kontroller, riskhanteringsaktiviteter och åtgärdsplaner. Den används vid bedömning av huvudfokus och prioriteringar i hanteringen av verksamhetsrelaterade risker på lands-, divisions- och koncernnivå inför året som kommer. Securitas riskbedömningsverktyg för ERM-affärsplanen används för att underlätta riskbedömningsprocessen, samt för åtgärdsplanering, beroende på risknivån och de kontroller som har införts.

**Fastställande av de prioriterade riskerna** Den årliga processen för riskbedömning samordnas av koncernens riskorganisation, som även ansvarar för att underhålla registret över risker. Riskregistret

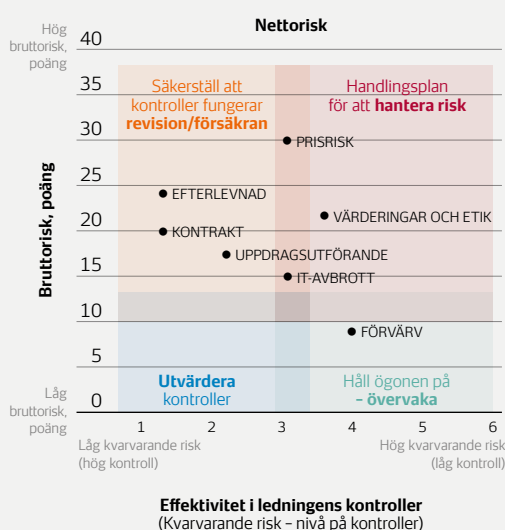
innehåller cirka 50 risker och uppdateras årligen, främst baserat på ländernas ERM-affärsplaner, men också andra källor och underlag så som resultat från revisioner och självutvärderingar samt synpunkter från ledningen. Av de 50 riskerna väljs sedan cirka 15 som topp-risker som kommer att följas upp. Av dessa anses sju risker för närvarande vara prioriterade risker för koncernen och de prioriteras inför året som kommer. Exempel på dessa risker och hanteringen av dem finner du via följande länk: [www.securitas.com](http://www.securitas.com)

Det slutliga beslutet om de prioriterade riskerna fattas årligen av koncernledningen.

## Exempel på aktiviteter under 2014

De sju prioriterade koncernriskerna och minst två lands-/divisionspecifika risker utvärderades i riskbedömningsverktyget för ERM-affärsplanen. Denna analys utgör basen för ERM-affärsplanen, vilken också innefattar handlingsplaner för hur ytterligare riskhanteringsåtgärder kan vidtas för att hantera risker med högsta kvarvarande exponering. Under 2014 lade Securitas ännu större fokus på åtgärdsplaner för de bedömda riskerna i syfte att identifiera områden där länderna kommer att behöva förändra sina nuvarande förebyggande kontroller under det kommande året.

### Del av riskanalysverktyget (exempel)





## Policyutveckling

En av hörnstenarna i ERM-processen är koncernens policyer och riktlinjer, vilka sätter ramverket för alla policyer och kontroll av efterlevnad i koncernen. Koncernpolicyer utvecklas av ledningen och godkänns av styrelsen.

Efter att den årliga riskanalysen och ERM-affärsplanerna är framtagna fattas beslut om nya policyer eller uppdatering av befintliga policyer ska göras. En generell policyuppdatering släpps årligen efter konstituerande styrelsemöte i maj, men specifika policyer släpps när det är nödvändigt under året.

Exempel på prioriterade policyer som antagits av Securitas relaterat till ett styrningsperspektiv är:

- **Kontraktspolicy** vilken beskriver processen och huvudsakliga principer för hantering av kontrakt-risken, baserat på standardvillkor, en fullständig kund och kontraktutvärdering såväl som ett ramverk av viktiga policyer för kontraktering av bevakning och säkerhetslösningar. Målet är att hantera risker som uppkommer i kundkontrakt och att säkerställa att alla kontrakt har en rättvis och rimlig fördelning av ansvar och risk mellan kunden och Securitas samt att priset återspeglar den risk som Securitas åtar sig.

- **Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik** säkerställer att företaget upprätthåller och främjar affäretik av högsta möjliga standard. Securitas grundkrav är att agera inom ramarna för lagar och internationella konventioner, till exempel FNs allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna. Detta innebär att Securitas respekterar och följer konkurrensregler, miljölagstiftning, arbetsmarknads-lagar, avtal och säkerhetskrav samt andra bestämmelser som anger ramarna för vår verksamhet. Mer information om Securitas initiativ och ansvar beträffande sociala, ekonomiska och miljörelaterade frågor finns på sidorna 21–26.
- **Informationspolicy** i enlighet med aktiemarknadens krav på informationsgivning som bland annat syftar till att säkerställa att bolaget uppfyller kraven på information till aktiemarknaden.
- **Policy för konkurrenslagstiftning** som syftar till att säkerställa att Securitas och dess dotterbolag och koncernbolag förpliktigas att efterleva tillämplig konkurrenslagstiftning och regelverk.
- **Insiderpolicy** som ett komplement till gällande svensk insiderlagstiftning.



Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik

## Exempel på aktiviteter under 2014

Styrelsen antog en uppdaterad version av Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik, som nu specifikt omfattar **efterlevnad av ekonomiska sanktioner och handelssanktioner**. Till följd av detta har styrelsen även antagit en **policy för geografisk omfattning** som definierar de villkor enligt vilka Securitas tillåts etablera permanent eller tillfällig

närvaro i ett land där företaget inte har bedrivit verksamhet tidigare. Varje nytt land ska utvärderas baserat på lämplighet, varvid ett värderings- och etikperspektiv ska tas, eventuella ekonomiska sanktioner och handelssanktioner samt om landet finns i ett konfliktområde eller ej.





## Riskhanteringsaktiviteter

Koncernledningen fastställer riskhanteringspolicier för hela koncernen. Ansvaret för hanteringen av risker har tydligt ålagts koncernledning, divisionsledning och lokal ledning.

Koncernledningen har det övergripande ansvaret för att identifiera, utvärdera och hantera risker samt för implementering och underhåll av kontrollsystem i enlighet med styrelsens policier. Mer specifikt har varje divisionsledning samt de etablerade funktionskommittéerna ansvaret för att säkerställa att det inom varje division finns en process som syftar till att skapa riskmedvetenhet. Divisionscheferna har ansvaret för samtliga aspekter av verksamheten i respektive division, inklusive hantering av operativa risker och riskminimering. Operativa enhetschefer och de riskansvariga cheferna i varje land ansvarar för att säkerställa att riskhantering utgör en del av den lokala affärsverksamheten på samtliga nivåer inom landet.

Ansvaret för hanteringen av risker har tydligt ålagts koncernledning, divisionsledning och lokal ledning.

För att lyckas måste alla Securitas platschefer förstå de risker som är förknippade med de tjänster som tillhandahålls, samt kunna bedöma och kontrollera riskerna. Securitas arbetar aktivt med olika riskhanteringsaktiviteter för att öka medvetenheten och kunskaperna. Ett viktigt verktyg är modellen för utvärdering av affärsrisk "The Scale". För ytterligare information om denna hänvisas till [www.securitas.com](http://www.securitas.com).



### RISKANSVAR

Huvudsakliga aktiviteter	Platskontor/ område	Land/ division	Koncernen
Riskanalys	■	■	■
Kontraktshantering	■	■	■
Förebyggande av skador	■	■	
Skadereglering		■	■
Försäkringsupphandling			■

## Exempel på aktiviteter under 2014

ERM-utbildning introducerades för de riskansvariga på divisionsnivå i maj 2014. Programmet tillämpar en struktur där utbildaren får utbildning; de riskansvariga på divisionsnivå tar på sig ansvaret för att utbilda de riskansvariga på landsnivå, som i sin tur utbildar sina lokala organisationer. Syftet med

utbildningen är att öka medvetenheten om, förståelsen för och kunskaperna om risker och den övergripande riskhanteringsprocessen inom organisationen, samt att förbättra chefernas tillförsikt när det gäller att tillämpa riskhanteringsprocessen på divisions- och landsnivå.



## Riskbaserad uppföljning

Uppföljning utförs på olika nivåer. Nyckelfunktioner inkluderar styrelse, revisionsutskott, koncernledning, funktionskommittéer, management assurance, koncernens juridiska funktion, koncernens riskorganisation och lokal- och divisionsledning (se illustration på sidorna 46-47).

Riskanalyser används som grund för att fastställa vilka aktiviteter som ska utföras vad gäller uppföljning från ett revisionsperspektiv. En viktig återkommande del är analys av resultaten från ERM-självutvärderingen, vilka är föremål för granskning.

Omfattningen av dessa insatser (det vill säga länder och prioriterade risker) bestäms också baserat på en årlig riskanalys. Andra viktiga verktyg är landsbesök och diagnostik.

### Process heat map: exempel land X

Område	Revisionsrapport	
	2014	2013
Försäljning och kundfordringar	■	■
Personal och lön	■	■
Inköp och leverantörsskulder	■	■
IT-säkerhet	■	■
Rutiner för kontrakts- hantering inkl. efterlevnad	■	■
<i>Finansiell rapportering:</i>		
- värdering	■	■
- klassificering	■	■
- bokslutsrutiner	■	■
Övrigt	■	■

■ Undermålig  
■ Medel  
■ Bra  
■ Utmärkt

## Exempel på aktiviteter under 2014

### Landsdiagnostik

Under 2014 har fokus fortsatt lagts på nya länder inom koncernen. Anledningen är att de nyligen gjorda förvärven bedömts som ett riskområde i fråga om integration, både vad avser finansiell rapportering och kontroller. Denna diagnostik omfattar en uppsättning verktyg som testar efterlevnad av IFRS, nyckelkontroller i processer relaterade till finansiell rapportering, kontraktshantering samt IT-säkerhet. Dessa granskningar utförs normalt inom första året från förvärvsdatum och en uppföljning sker under nästkommande år, under förutsättning att väsentliga förbättringsområden har identifierats.

### Kontraktshantering

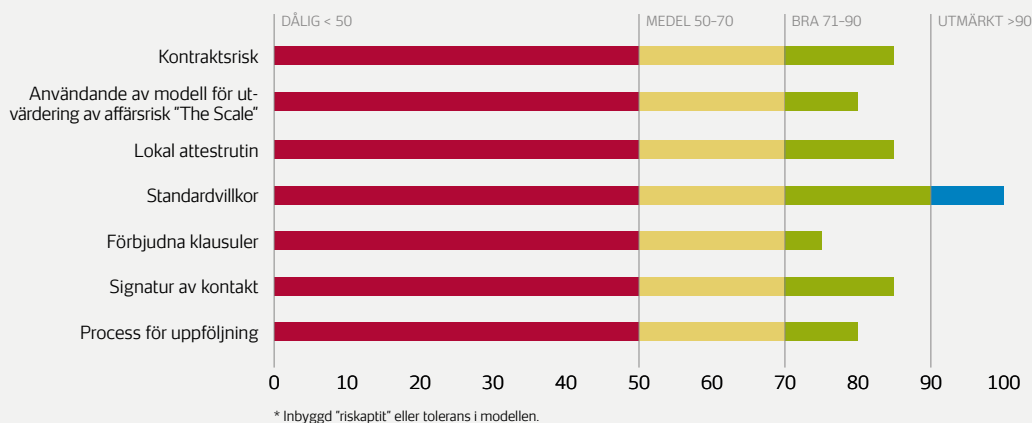
Ett annat område som var föremål för specifik diagnostik under 2014 var kontraktshantering, som utgör en av våra prioriterade risker och att koncernpolicyer inom detta område efterlevs. Alla länder är föremål för dessa granskningar enligt ett roterande schema.

### Basic controls

Under 2014 fortsatte Securitas att fokusera på uppföljning av basic controls i de största länderna, men började även att följa upp basic controls i mindre länder enligt ett roterande schema.

### ERM poängsättningsmodell: exempel land Y - kontraktstrisk

En skala från dålig (röd) till utmärkt (blå) används för att ge en snabb överblick och återkoppling till landschef och riskägare. Bra är den acceptabla nivån\* för de flesta av riskerna.



## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

### Funktionskommittéer

Koncernen har bildat ett antal funktionskommittéer och arbetsgrupper, bland annat för funktionerna rapportering/skatt och internkontroll, finans/internbank och juridik/risk och försäkring. I dessa kommittéer ingår CFO, ekonomidirektören, chefsjuristen samt de funktionsområdesansvariga. Det huvudsakliga syftet med funktionskommittéerna är att utarbeta lämpliga policyer, kommunicera dessa policyer och säkerställa lokal förståelse för dessa (inklusive utbildning) samt att övervaka väsentliga frågor inom respektive ansvarsområde. Varje kvartal hålls möten med VD och koncernchef där aktuella frågeställningar som ska rapporteras till revisionsutskottet diskuteras.

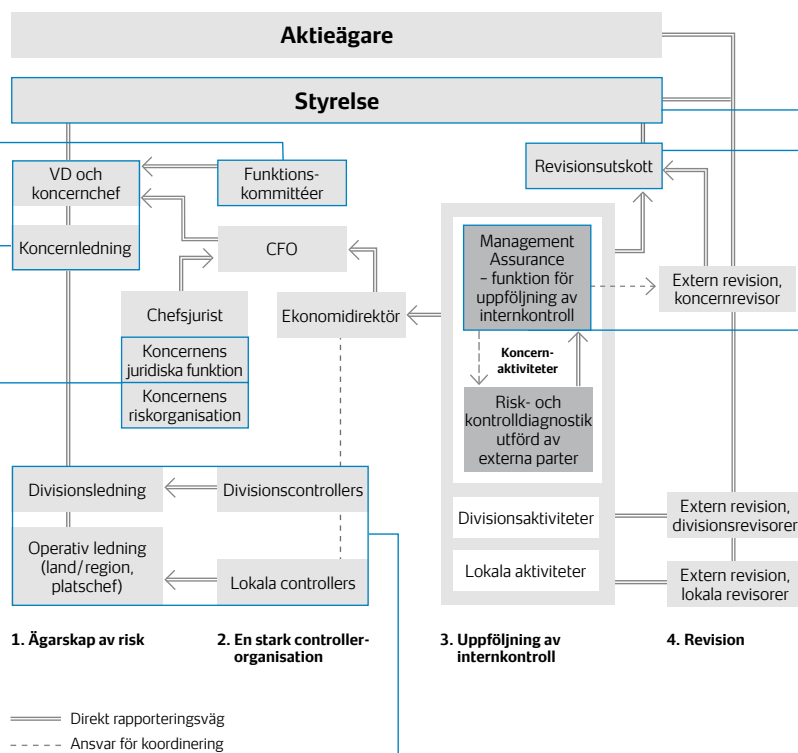
### VD och koncernchef samt koncernledning

VD och koncernchef samt koncernledning följer upp resultatet genom ett detaljerat rapporteringssystem med regelbundna avstämningsmöten som tar upp faktiskt utfall, analyser av avvikelser, uppföljning av nyckelfaktorer (Securitas modell för finansiell kontroll, se sidorna 50-51) och regelbunden prognostisering. Denna rapportering granskas även av styrelsen.

### Koncernens juridiska funktion

Koncernens juridiska funktion ansvarar för att upprätthålla en ändamålsenlig infrastruktur så att koncernledningen på ett lämpligt sätt och i rätt tid får information om juridiska frågor. Funktionen leds av koncernens chefsjurist. Därtill följer funktionen upp och hanterar juridiska riskexponeringar som identifierats av respektive operativ enhet och rapporterar regelbundet till koncernledning och revisionsutskott avseende legala risker och pågående tvister.

## Organisation av internkontroll



### Koncernens riskorganisation

Koncernens riskorganisation ansvarar för att driva processen som förser ledningen med verktyg och hjälp för att identifiera och hantera de risker som är förknippade med den verksamhet som Securitas bedriver. Riskhantering utgör en viktig del av Securitas kultur och är nödvändigt för att Securitas ska kunna förverkliga strategier och uppnå uppsatta mål. Riskhanteringsprocessen utvecklas kontinuerligt.

### Lokal lednings och divisionslednings ansvar

Eftersom Securitas filosofi är att arbeta i en decentraliserad miljö är det primärt lokal lednings ansvar att följa upp och säkerställa lokala enheters efterlevnad av koncernens policyer och riktlinjer godkända av styrelsen, inklusive eventuella specifika divisionspolicyer och riktlinjer. Lokal ledning är ansvarig för att utveckla och vidmakthålla ett system av processer och kontroller som säkerställer tillförlitlighet i bolagets managementrapportering och finansiella rapportering på ett så ekonomiskt och effektivt sätt som möjligt. Detta inkluderar att säkerställa ett minimum av grundläggande och övervakande kontroller för att undanröja relevanta risker. Lokal ledning rapporterar till koncernledningen via divisionsledning beträffande operationella frågor och lokala kontrollers via divisionscontrollers när det gäller information om finansiell rapportering. För att detta ska fungera har Securitas etablerat ett nära samarbete mellan dessa olika nivåer i organisationen.

### Styrelse

Arbetet i styrelsen och fördelningen av ansvar mellan styrelsen och VD och koncernchef samt koncernledning regleras i formella arbetsordningar. Styrelsen anser att riskanalys och kontroll är av grundläggande betydelse för att nå de affärsmässiga målen med en godtagbar risk-/avkastningsprofil. Styrelsen spelar en viktig roll i den fortlöpande processen med att identifiera och utvärdera väsentliga risker som koncernen ställs inför, samt effektiviteten i tillhörande kontroller. Processen som styrelsen använder sig av för att granska effektiviteten i systemet för internkontroll inkluderar:

- Diskussioner med koncernledningen om riskområden som identifierats av koncernledningen och de utförda riskanalyserna
- Granskning av väsentliga frågor som uppkommer med anledning av externa revisioner och övriga granskningar/undersökningar

Styrelsen har bildat ett revisionsutskott för tillsyn av effektiviteten i koncernens ERM-process och interna kontrollsystem samt finansiella rapporteringsprocess.

### Revisionsutskott

Revisionsutskottet granskar alla del- och helårsrapporter innan den rekommenderar att rapporterna publiceras å styrelsens vägnar. Revisionsutskottet diskuterar särskilt väsentliga redovisningsprinciper samt de uppskattningar och bedömningar som har gjorts vid rapporternas upprättande. Revisionsutskottet följer upp effektiviteten i koncernens ERM och interna kontrollsystem samt finansiella rapporteringsprocess. Revisionsutskottet övervakar de externa revisorernas kvalitet och oberoende.

### Management Assurance

Koncernen har en koordinerande och övervakande funktion avseende vissa interna kontrollaktiviteter på koncernnivå. Stabsfunktionen Management Assurance fungerar som koncernens internrevisionsfunktion och rapporterar direkt till ekonomidirektören, med en öppen kommunikationslinje till revisionsutskottet.

Funktionen tar fram en årlig plan för sitt arbete som godkänns av revisionsutskottet. Resultatet av funktionens arbete, vilket inkluderar under året utförda och koordinerade internrevisionsrelaterade aktiviteter, presenteras vid revisionsutskottets möten. Funktionen deltog vid samtliga av revisionsutskottets möten under 2014.

I enlighet med en av koncernens grundläggande principer har en stegvis vidareutveckling av denna funktion skett. Detta har förbättrat koncernens interna kontroll genom olika aktiviteter under året. Speciellt fokus har lagts på förbättring av processen kring uppföljning och rapportering liksom identifiering av risker relaterade till finansiell rapportering samt utvärdering av effektiviteten hos relaterade kontroller. Under 2014 har särskilt fokus lagts på granskningar i länder i nya marknader och inom ny affärsverksamhet. Erfarenhetsmässigt utbyte genom olika aktiviteter spelar också en stor roll i vidare förbättring av kontrollmiljön. Funktionen arbetar med en kombination av interna resurser samt resurser i form av externrevisorer och andra konsulter beroende på situationen och området i fråga. Detta möjliggör ökad flexibilitet och anpassning vid hanteringen av de risker som koncernen ställs inför, vilket passar Securitas affärsmodell. För mer information om de nuvarande ansvarsuppgifterna för Management Assurance hänvisas till [www.securitas.com](http://www.securitas.com).

Funktionen är föremål för en årlig utvärdering av styrelsen för att säkerställa att de aktiviteter som utförs, tillsammans med de övriga delar som ingår i koncernens internkontroll, och som beskrivs i denna rapport, understöder en välfungerande struktur för övervakning och uppföljning.

### Försäkring som riskhanteringsverktyg

Securitas försäkringsstrategi är att agera som om vi vore oförsäkrade. Detta innebär att den externa försäkringen används för att skydda balansräkningen och minimera fluktuationer i resultatet, men den dagliga uppgiften är att utföra vårt uppdrag såsom om vi var oförsäkrade.

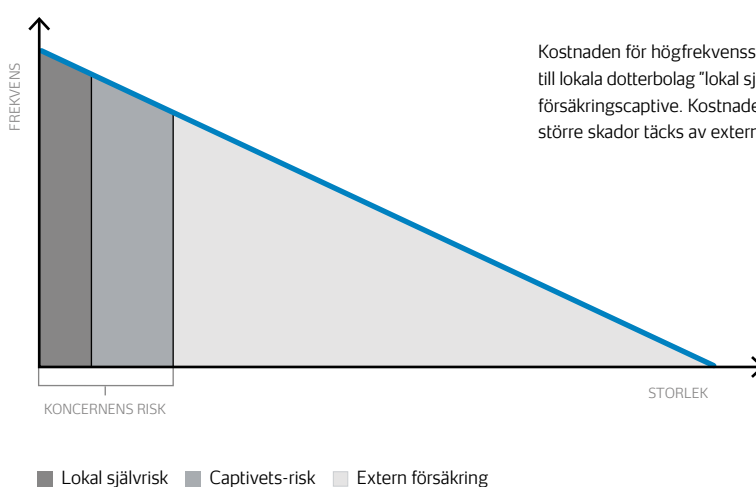
En viktig del av vårt riskhanteringsarbete är att arbeta proaktivt med kontrakt och platsinstruktioner för att förebygga att skador uppstår. Från ett riskhanteringsperspektiv är det viktigt att kontraktet tydligt definierar uppdraget som ska utföras av Securitas och att våra medarbetares instruktioner för uppdraget återspeglar kontraktet. Vår kontrakts-hanteringsprocess strävar mot att nå en rimlig fördelning av risk mellan Securitas och våra kunder.

En annan viktig del av Securitas riskhanteringsarbete är att vi kontinuerligt arbetar med att analysera skador, med syfte att identifiera underliggande drivkrafter, det vill säga att analysera om det är viss typ av tjänst, kontrakt, region och så vidare som orsakar försäkringsskadan. Skaderapporter med uppdaterad information om skador och reserver skickas månadsvis till alla lokala risk managers och controllern. Regelbundna möten hålls också med försäkringsbolagen och skadejusterare med målet att kontinuerligt utveckla skadehanteringsprocessen och skadeförebyggande åtgärder. Eftersom koncernens externa försäkringspremier delvis fastställs av historiska skador, bidrar en låg skadehistorik till lägre premier och riskkostnad.

Försäkringsprogrammen upphandlas med målsättningen att skapa ett välbalanserat och kostnads-effektivt skydd mot negativa ekonomiska konsekvenser. Securitas söker uppnå stordriftsfördelar genom samordnade försäkringsprogram och optimal användning av koncernens interna försäkringsbolag, så kallade captives. Strategin är att täcka frekvensskador i Securitas egna böcker. En lokal självrisk debiteras till det platskontor som har orsakat skadan, och i nästa steg täcker våra egna försäkringsbolag (captives) en del av kostnaden. Användning av våra egna försäkringsbolag erbjuder koncernen en möjlighet att internt hantera en del av skadehanteringsprocessen, vilket ger ledningen möjlighet att delvis skapa ett oberoende från den kommersiella försäkringsmarknadens cykliska natur (se grafen nedan).

Alla försäkringsprogram utformas och upphandlas utifrån den riskexponering som analyserats fram i modellen för utvärdering av affärsrisker. Följande typer av försäkringar är strategiskt viktiga för koncernen och upphandlas centralt: ansvarsförsäkringar (inklusive ansvar för flygrelaterade tjänster), förmögenhetsbrottsförsäkring, ansvarsförsäkringar för styrelseledamöter och ledande befattningshavare, ansvarsförsäkring för förvaltning av pensionsplaner samt ansvarsförsäkring för anställningsrelaterade krav. Exponeringen för katastrofrisker skyddas av försäkringsbolag med minst A i kreditrating från Standard & Poor's.

Schematisk illustration av riskfördelning vid skador



## Revisorer

Årsstämman 2014 valde PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till revisionsbyrå, med auktoriserade revisorn Peter Nyllinge som huvudansvarig revisor, för en period om ett år.

Revisorens arbete utförs baserat på en revisionsplan som fastställs tillsammans med revisionsutskottet och styrelsen. Revisorerna deltar vid samtliga möten i revisionsutskottet samt presenterar sina slutsatser från den årliga revisionen vid styrelsemötet i februari. Dessutom ska revisorerna årligen informera revisionsutskottet om utförda tjänster utöver revisionen, arvoden som mottagits för sådana tjänster och andra omständigheter som kan påverka bedömningen av revisorernas oberoende.

Revisorerna ska även delta vid årsstämman och där presentera sin revisionsberättelse och slutsatserna i den.

Revisionen utförs i enlighet med aktiebolagslagen och god revisions sed i Sverige samt International Standards on Auditing (ISA).

## Huvudansvarig revisor

Peter Nyllinge, född 1966, huvudansvarig auktoriserad revisor, PricewaterhouseCoopers AB. Peter Nyllinge har varit huvudansvarig revisor i Securitas AB sedan 2008. Andra uppdrag: Skandinaviska Enskilda Banken AB och Telefonaktiebolaget LM Ericsson.



Revisor Peter Nyllinge

**Revisionsarvoden och ersättning (PwC)** har erlagts till revisorer för revision och annan granskning i enlighet med gällande lagar, samt för råd och biträde i samband med genomförda granskningar. Arvoden har även erlagts för oberoende rådgivning. Huvuddelen av rådgivningen avser revisionsrelaterade konsultationer i redovisnings- och skattefrågor i samband med omstruktureringar.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2014	2013	2014	2013
Revisionsuppdrag	31,7	29,4	5,7	6,6
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	2,4	1,1	1,4	0,6
Skatterelaterade uppdrag	16,0	11,6	0,6	1,2
Andra uppdrag <sup>1</sup>	6,9	5,1	2,2	2,3
<b>Totalt PwC</b>	<b>57,0</b>	<b>47,2</b>	<b>9,9</b>	<b>10,7</b>

1 Kostnader för andra uppdrag utförda av PwC innefattar arvoden för revisionsrelaterad rådgivning angående redovisning inklusive IFRS, IT, förvärv, avyttringar och interbanksrelaterade frågor.

Stockholm, den 13 mars 2015

Styrelsen i Securitas AB

## Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

### Till årsstämman i Securitas AB, org.nr 556302-7241

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2014 på sidorna 28-49 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrnings-

rapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisions sed i Sverige har.

Vi anser att en bolagsstyrningsrapport har upprättats, och att dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen.

Stockholm, den 13 mars 2015  
PricewaterhouseCoopers AB

Peter Nyllinge,  
Auktoriserad revisor