# Styrning och ledning

# *Styrning och ledning*



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

# *En unik och decentraliserad organisation med 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 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 genomlöper 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 52 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 inom 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.

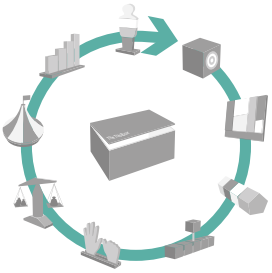
**Securitas ledningsmodell Toolbox** är logiskt uppbyggd och består av flera väldefinierade områden, eller verktyg, som är vägledande på alla nivåer och upprätthålls genom fortlöpande utbildning och diskussionsforum. Varje område i modellen beskriver hur Securitas chefer ska förhålla sig till i olika 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, arbetssätt, 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 fastställts av styrelsen för Securitas AB. Det primära verktyg som används av koncernledningen för att bevaka verkställande av strategier och för att vägleda medarbetarna och organisationen mot uppsatta mål är det finansiella ramverket och modellen.

Koncernledningen bestod 2013 av VD och koncernchef, samt tio ledande befattningshavare med representanter från divisionerna. Ytterligare uppgifter om koncernledningen finns på sidorna 34–35.



**Läs mer på**
www.securitas.com/sv/Om-Securitas/Var-ledningsmodell/

### En finansiell modell – 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.

Denna finansiella modell gör det möjligt att följa ett antal enkla och tydliga nyckeltal som alla chefer 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 faktarutan 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 på 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 ledning. Koncernens ekonomiska rapportering syftar till att ge så korrekt information som möjligt, så att ledare 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 intern kontroll.

### 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 2013 var Gustaf Douglas, som genom familj och bolagen inom Investment AB Latour koncernen och Förvaltnings AB Wasatornet innehar 10,9 procent (11,5) av kapitalet och 29,6 procent (30,0) 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 135.

## Efterlevnad av Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)

Som ett svenskt aktiebolag noterat på NASDAQ OMX Stockholm tillämpar Securitas Svensk kod för bolagsstyrning (Koden). Securitas följer Kodens princip om att "följa eller förklara" och 2013 hade Securitas två avvikelser att förklara:

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

**Kommentarer:** 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 förvärvas inte understiga tre år.

**Kommentarer:** 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.

## 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 stämma. Varje aktieägare kan alltså rösta för alla aktier som innehas vid stämman. Årsstämma i Securitas AB (publ.) hölls den 7 maj 2013 och protokollet med alla fattade beslut finns tillgängligt på www.securitas.com. Ett av de nya beslut som togs 2013 var att bemyndiga styrelsen rätt att fatta beslut om förvärv av egna aktier. Vid mötet närvarade aktieägare som representerade 62,0 (65,5) procent 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 hörande frågor.

Gustaf Douglas omvaldes 2013 till valberedningens ordförande. Årsstämman 2013 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 2014, ska valberedningen ha rätt att utse en annan representant för huvudaktieägarna att ersätta sådan ledamot.

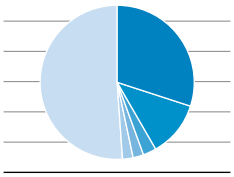
Valberedningens arbete är fastställt i Arbetsordning för Securitas AB:s valberedning. Valberedningen ska sammanträda så ofta som det nödvändigt för att den ska kunna fullgöra sina uppgifter. Valberedningen ska emellertid hålla minst ett sammanträde årligen. Valberedningen har sammanträtt en gång under 2013.

## 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 stämmovalda ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter med två suppleanter.

Årsstämman 2013 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 32–33. Det beslutades att arvode till styrelsen skulle uppgå till totalt 4 700 000 SEK (inklusive arvoden för utskottsarbete om 450 000 SEK) att fördelas bland styrelsens ledamöter enligt följande: styrelseordförande: 1 000 000 SEK, vice styrelseordförande: 750 000 SEK och övriga styrelseledamöter (förutom VD och koncernchef samt arbetstagarrepresentanter): 500 000 SEK vardera.

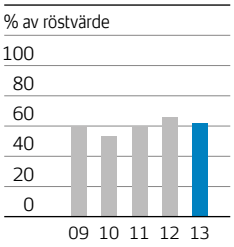
**Valda ledamöter,[1] valberedning**



- Gustaf Douglas, huvudaktieägare, 30,02%[2]
- Mikael Ekdahl, Melker Schörling AB (huvudaktieägare), 11,75%[2]
- Jan Andersson, Swedbank Robur Funds, 2,54%[2]
- Henrik Didner, Didner & Gerge, 2,22%[2]
- Thomas Ehlin, Nordea Fonder, 2,40%[2]
- Antal röster ej representerade i valberedningen, 51,07%[2]

1 Vid årsstämma den 7 maj 2013.
2 Andel röster per den 7 maj 2013.

**Närvaro årsstämma 2009–2013**




**Antal aktieägare 2009–2013**

| | |
|---|---|
| 2009 | 31 527 |
| 2010 | 31 458 |
| 2011 | 27 011 |
| 2012 | 27 222 |
| 2013 | 26 054 |

### 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 41.

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 36. Styrelsen har tillsatt ett ersättningsutskott (vidare beskrivet nedan) och ett revisionsutskott (vidare beskrivet på sidan 31).

### Ersättningsutskott

Styrelsen har även 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 2013. Uppgifter om ledamöter och närvaro finns i tabellen på sidorna 32–33.

**Ett aktierelaterat incitamentsprogram** antogs vid årsstämman 2013. 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 2013 finns i not 12 på sidan 96.

**Riktlinjerna för ersättning** till ledningen som antogs vid årsstämman 2013 gick i princip 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 2013, uppgå till 56 MSEK. De fullständiga riktlinjerna för ersättning är publicerade på www.securitas.com.

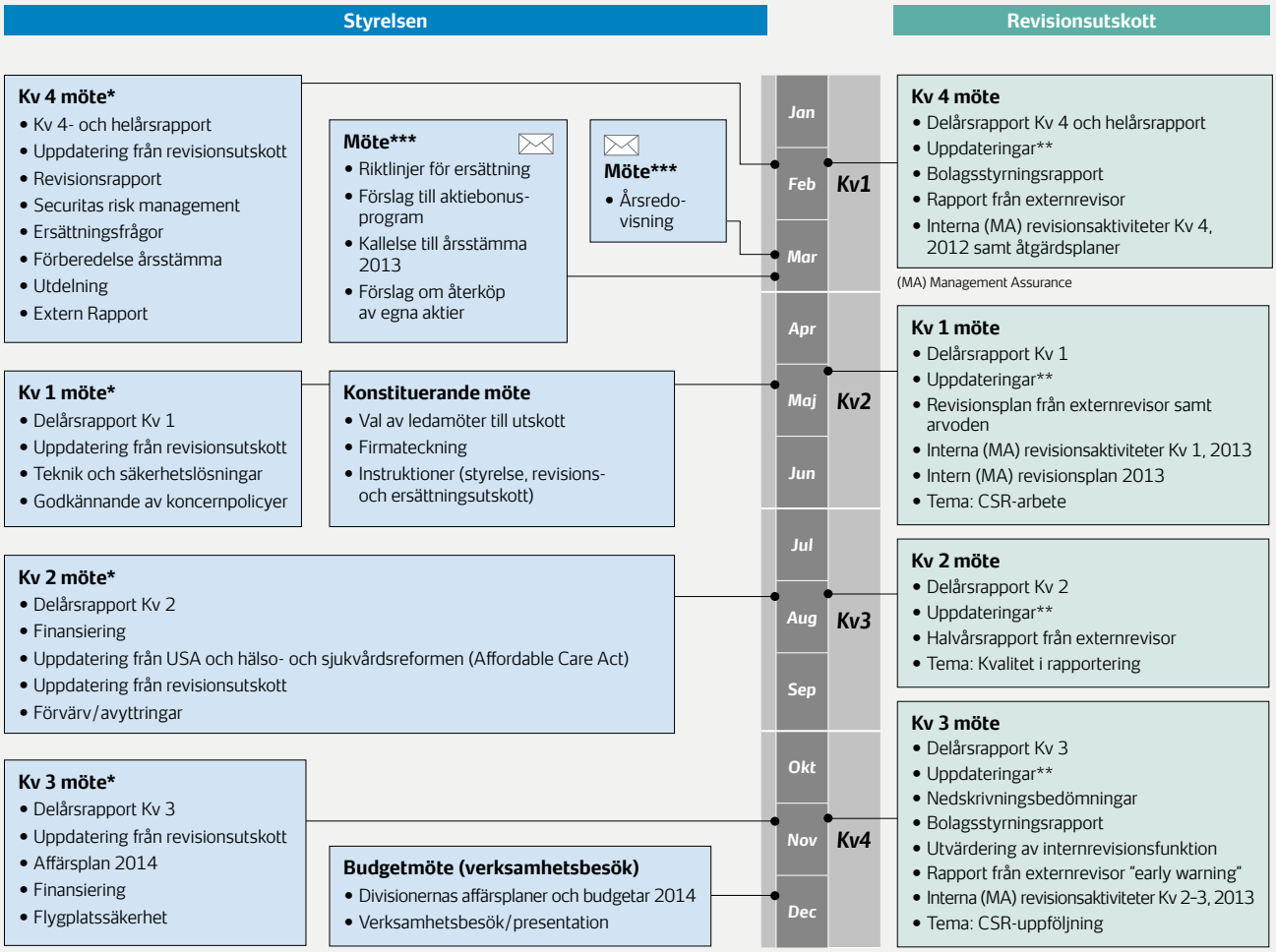
Ytterligare information avseende ersättning till styrelsen och koncernledningen, inklusive utfall, återfinns i noterna och kommentarerna till koncernens finansiella rapporter för 2013. Se not 8 på sidorna 88–91.

## 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 budget.

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 2013 höll styrelsen åtta möten, varav två hölls per capsulam. Vid styrelsemötet i februari 2013 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 intern kontroll 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 32–33. Utskottet sammanträdde fyra gånger under 2013. Väsentliga frågeställningar som avhandlades presenteras ovan.

* Förutom ämnen som specifikt omnämns 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.

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

*** Hölls per capsulam.





## 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 | 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 Loomis AB, styrelseledamot i Hexpol AB och Axel Johnson Inc., USA. | Styrelseordförande i Byggmax Group AB, Sanitec Oy, Dustin AB och Dometic Group AB. Vice ordförande I Munksjö AB. | Styrelseordförande i TeliaSonera AB. Vice ordförande i Nordea Bank AB, styrelseledamot i Oriflame Cosmetic SA, Schibsted ASA, Axel Johnson AB och IVA. |
| *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 Kaukomarkkinat International Sverige och Norge samt VD för Kaukomarkkinat 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 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| *Närvaro* Revisionsutskottsmöten (4 totalt) | | | | Ledamot 4 | Ordförande 4 |
| *Närvaro* Ersättningsutskottsmöten (2 totalt) | Ordförande 2 | | | | |
| *Totalt arvode[2], SEK* | 1 100 000 | 750 000 | 0 | 600 000 | 700 000 |
| *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[3] | 12 642 600 A-aktier och 27 190 000 B-aktier[4] | 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 Andersson. Thomas Fanberg (f. 1961), har varit styrelsesuppleant i Securitas AB sedan 2008. Arbetstagarrepresentant, ordförande i Unionenklubbens lokalavdelning, Securitas Norrland. Mirja Andersson (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 450 000 SEK, varav 150 000 SEK för ersättningsutskott och 300 000 SEK för revisionsutskott. För ytterligare information hänvisas till protokoll från årsstämman 2013 på Securitas hemsida www.securitas.com.

3 Genom Melker Schörling AB.

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





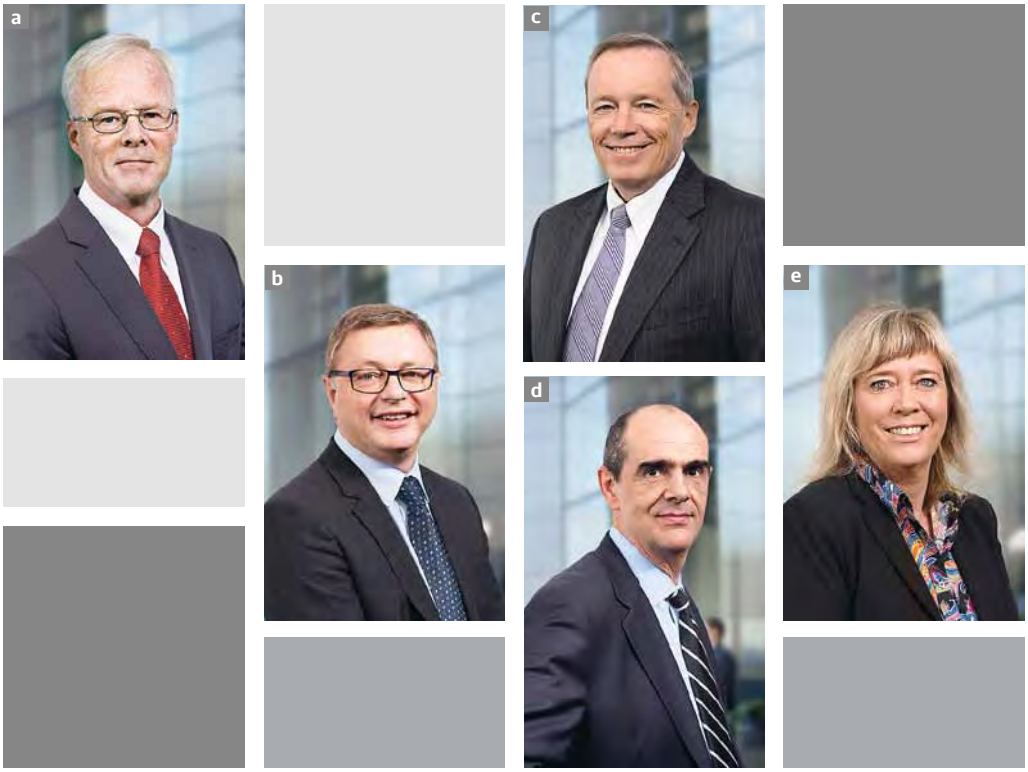

**Arbetstagarrepresentanter**[1]

| **Annika Falkengren** | **Sofia Schörling Högberg** | **Fredrik Palmstierna** | **Susanne Bergman Israelsson** | **Åse Hjelm** | **Jan Prang** |
|---|---|---|---|---|---|
| Ledamot | Ledamot | Ledamot | Ledamot | Ledamot | Ledamot |
| Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2003. | Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2005. | Styrelseledamot i Securitas AB sedan 1985. | Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2004. Arbetstagarrepresentant, ordförande i Svenska Transportarbetare-förbundets lokalavdelning 19, Norra Mälardalen. | Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008. Suppleant i Securitas AB sedan 2007. Arbetstagar-representant, vice ord-förande i Unionenklubben, Norrland, ordförande i Securitas tjänstemannaråd. | Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008. Arbetstagarrepresentant, ordförande i Svenska Transportarbetare-förbundets lokalavdelning, Securitas Göteborg. |
| Civilekonom | Civilekonom | Civilekonom, MBA | | | |
| 1962 | 1978 | 1946 | 1958 | 1962 | 1959 |
| VD och koncernchef i SEB. Styrelseledamot i SEB. Medlem i överstyrelsen Munich RE och 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. | | | | | |
| 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| | | | | | |
| Ledamot 2 | | | | | |
| 550 000 | 500 000 | 500 000 | 0 | 0 | 0 |
| Ja | Ja | Ja | | | |
| Ja | Nej | Nej | | | |
| 7 500 B-aktier | 2 400 B-aktier | 17 200 B-aktier | | 120 B-aktier | |

Alla siffror avser innehav per den 31 december 2013.

För jämförande information om ersättningar till styrelsen och ledande befattningshavare, se not 8 på sidorna 88-91.

## Koncernledning




**a. Alf Göransson** f. 1957
VD och koncernchef i Securitas AB
Anställd i Securitas: 2007
Utbildning: Internationell ekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg.
Aktier i Securitas: 58 698 B-aktier.*

**b. Bart Adam** f. 1965
CFO och finansdirektör
Anställd i Securitas: 1999
Utbildning: Ingenjörsexamen med ekonomisk inriktning från K. University i Leuven, Belgien.
Aktier i Securitas: 15 264 B-aktier.*

**c. William Barthelemy** f. 1954
Operativ chef, Security Services North America
Anställd i Securitas: 1999
Utbildning: Examen i kriminologi från Indiana University of Pennsylvania, USA.
Aktier i Securitas: 20 040 B-aktier.*

**d. Santiago Galaz** f. 1959
Divisionschef, Security Services North America
Anställd i Securitas: 1995
Aktier i Securitas: 86 546 B-aktier.*

**e. Gisela Lindstrand** f. 1962
Kommunikationsdirektör
Anställd i Securitas: 2007
Utbildning: Examen i samhällsvetenskap från Uppsala universitet.
Aktier i Securitas: 2 017 B-aktier.*





**f. Jan Lindström** f. 1966
Ekonomidirektör
Anställd i Securitas: 1999
Utbildning: Civilekonomexamen från Uppsala universitet.
Aktier i Securitas: 5 600 B-aktier.*

**g. Marc Pissens** f. 1950
Direktör, Aviation
Anställd i Securitas: 1999
Utbildning: Ingenjörsexamen från Engineering Institute of Brussels, Belgien.
Aktier i Securitas: – *

**h. Luis Posadas** f. 1958
Divisionschef, Security Services Ibero-America
Anställd i Securitas: 1995
Utbildning: Juridik vid universitetet Complutense i Madrid, Spanien.
Aktier i Securitas: 17 911 B-aktier.*

**i. Åsa Thunman** f. 1969
Chefsjurist och koncernens Risk Manager
Anställd i Securitas: 2009
Utbildning: Juristexamen från Uppsala universitet och en masterexamen i European Business Law från University of Amsterdam, Nederländerna.
Aktier i Securitas: 653 B-aktier.*

**j. Antonio Villaseca Lòpez** f. 1954
Direktör tekniska säkerhetslösningar
Anställd i Securitas: 1995 och 2011
Utbildning: Ekonomi vid UNED-universitetet i Madrid, Spanien, samt kurser inom telekommunikation, nätverk och design av säkerhetssystem.
Aktier i Securitas: –*

**Erik-Jan Jansen** lämnar tjänsten som operativ chef för Security Services Europe den 1 april 2014.

Mer information om koncernledningen finns på **www.securitas.com**

* Faktisk tilldelning av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2012 för koncernledningen framgår på sidan 91, och den totala potentiella tilldelningen av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2013 för koncernledningen framgår på sidan 89.

# *Enterprise risk management och intern kontroll säkrar kvaliteten*

**Securitas enterprise risk management process syftar till att identifiera, prioritera och hantera de viktigaste riskerna på alla nivåer och i samtliga delar av vår verksamhet. Securitas system för intern kontroll 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 Securitas bolagsstyrning. Beskrivningen nedan omfattar det bredare perspektivet för hur intern kontroll i Securitas är organiserad. Den baseras på COSO-modellen, men delar som är specifika för internkontroll över finansiell rapportering nämns specifikt. Sidorna 39–43 beskriver enterprise risk management processen som utgör den övergripande processen för hur Securitas aktivt arbetar med riskhantering och intern kontroll som en kontinuerlig process. Securitas försäkringsstrategi är att agera som om vi vore oförsäkrade. Se sidan 46 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.

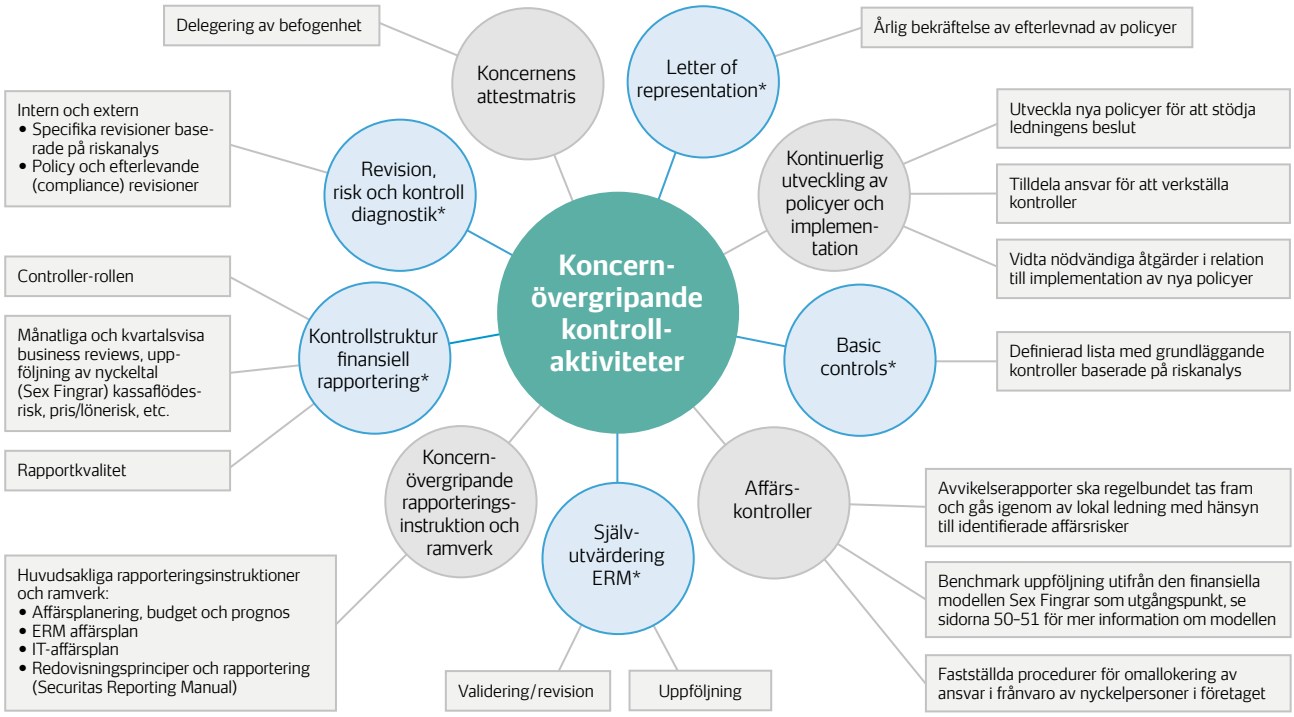
Beslutsdelegeringen finns dokumenterad i en attestordning som ger tydliga instruktioner till chefer på samtliga nivåer.

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 intern kontroll över finansiell rapportering ingår som en del av Group and guidelines, 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 följa 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 40 för mer detaljer kring riskanalys och planeringsprocessen, vilket är en del av den operationella affärsplaneringen och uppföljningen.




Illustrationen visar översikt av huvudsakliga koncernövergripande kontrollaktiviteter.

* Beskrivs mer detaljerat nedan.

**Koncernövergripande kontrollaktiviteter**
Intern kontroll 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/bolagsstyrning/riskhantering-foretagsovergripande-risker.

Självutvärdering främjar medvetenhet om kontroller och ansvarstagande. Avrapporterade resultat undertecknas och de delar 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 svaren 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 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 framförallt inom processer avseende finansiell rapportering, såsom intäkter, löner och IT, utgör en komponent inom den koncernövergripande kontrollstrukturen som kallas Basic controls. Basic controls sätter minimikraven från ett koncernperspektiv 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.

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
- korrekt koncernrapportering och färdigställd i tid
- efterlevnad av lokala regelkrav

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

**Kontrollstruktur finansiell rapportering** Kontrollaktiviteter som specifikt syftar 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 Group policies and guidelines 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 uppföljning av finansiella nyckeltal i rätt tid (Securitas Sex Fingrar)
- Securitas rapportmanual, som ger alla chefer och ekonomiansvariga detaljerade anvisningar och definitioner för den finansiella rapporteringen
- Controllern, vars uppgift det är att ständigt 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 intern kontroll 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. Koncernpolicyer (Group Policies and Guidelines) finns tillgängliga i en koncernövergripande databas.

System och rutiner som stödjer att fullständig och korrekt finansiell rapportering är tillgänglig i tid 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- 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 är styrelsen, revisionsutskottet, koncernledningen, funktionskommittéer, management assurance, koncernens juridiska funktion, koncernens riskorganisation och lokal- och divisionsledning. För en organisatorisk översikt av detta se sidorna 44–45.

## En process i fyra steg för att hantera företagsrisker


**Securitas enterprise risk management process (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. Group policies and guidelines såväl som lokala policyer, regler och procedurer sätter ramverket för den dagliga riskhanteringen. Identifierade risker och antagna policys 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.


## 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 budgetprocessen förbereder varje nivå inom organisationen en ERM-affärsplan.**

**Sju prioriterade risker 2013**
1. Kontraktsrisk
2. Förvärvsrisk
3. Risker vid utförande av uppdrag
4. Efterlevnadsrisk (regelverk och övrigt)
5. Risk för IT-avbrott
6. Prisrisk
7. Efterlevnadsrisk med avseende på Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik

ERM-affärsplanen inkluderar riksanalys, kontroller, aktiviteter kring riskhantering och handlingsplaner. Detta sätter huvudsakligt fokus och prioriteringar för operationell riskhantering i länder, divisioner och koncern för nästkommande år.

**Fastställande av de prioriterade riskerna** Den årliga processen för riskanalys samordnas av koncernens riskorganisation som också är ansvarig för att underhålla riskregistret. Riskregistret omfattar runt 50 risker och uppdateras årligen, huvudsakligen baserat på ländernas ERM-affärsplaner, men också andra källor och underlag såsom resultat från revisioner och självutvärdering samt input från ledningen. Av de 50 riskerna väljs sedan cirka 15 som topp-risker som kommer att följas upp. Av dessa, har för närvarande sju stycken risker valts ut och anses vara de prioriterade där huvudsakligt fokus kommer läggas under nästkommande år. För exempel på dessa risker och hur de hanteras hänvisas till www.securitas.com/bolagsstyrning/riskhantering-foretagsovergripande-risker.

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

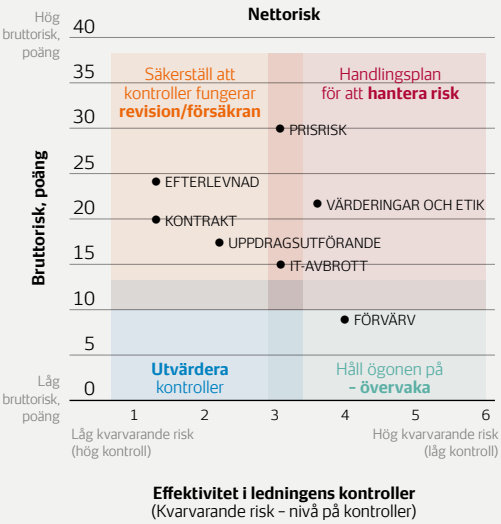
## > Exempel på aktiviteter under 2013

ERM-affärsplanens struktur modifierades och ett uppdaterat verktyg för riskanalys implementerades. Syftet med det nya verktyget är att underlätta processen för riskanalys, såväl som handlingsplan beroende på risknivå och kontroller som har implementerats. Omfattande utbildning genomfördes avseende hur verktyget ska användas, därutöver också riktlinjer för hur en workshop på landsnivå ska ledas för att identifiera risker och bedöma befintlig kontrollnivå, involvera lokala riskägare och landsledning.

De sju prioriterade koncernriskerna och ett minimum av två lands/divisions specifika risker ska bedömas. Denna analys utgör basen för ERM affärsplanen, vilken också innefattar handlingsplaner för hur ytterligare riskhanteringsåtgärder kan vidtas för att hantera risker med högst kvarvarande exponering. På grund av Securitas ökade strategiska fokus på teknik har separata riskanalyser och riskhanteringsaktiviteter för risker specifikt relaterade till tekniklösningar utförts under 2013.

Separata riskanalyser har också gjorts för flygplatssäkerhet.

**Del av det nya riskanalysverktyget (exempel)**




## Policyutveckling

**En av hörnstenarna i ERM-processen är Group Policies and Guidelines, vilka sätter ramverket för alla policyer och kontroll av efterlevnad i koncernen. Koncernpolicys utvecklas av ledningen men godkänns av styrelsen.**

Efter att den årliga riskanalysen och ERM-affärsplanerna är framtagna fattas beslut om nya policyer eller uppdatering av befintliga policys ska göras baserat på denna input. En generell policyuppdatering släpps årligen efter konstituerande styrelsemöte i maj, men specifika policys 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 kontraktsrisken, baserat på standardvillkor, en fullständig kund och kontraktsutvärdering såväl som ett ramverk av viktiga policyer för kontraktering av bevakning och säkerhetslösningar. Målet är att hantera risker som uppkommer från kundkontrakt och att säkerställa att alla kontrakt har en rättvis och rimlig fördelning av ansvar och risk mellan kunden och Securitas samt att priset reflekterar den risk som Securitas åtar sig.
- **Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik** för att säkerställa att företaget upprätthåller och främjar affärsetik av högsta möjliga standard.

Securitas grundkrav är att agera inom ramarna för lagar och internationella konventioner, till exempel FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna. Detta innebär att Securitas respekterar och följer konkurrensregler, miljölagstiftning, arbetsmarknadslagar, 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 18–24.

- **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 2013

Styrelsen antog en detaljerad **anti-korruptionspolicy**, vilken tydligt sätter principen för nolltolerans för korruption med tydliga definitioner, krav på riskanalys, vägledning kring tredjepartsrelationer såväl som utbildningskrav, rapportering, utredningar och uppföljning. För att på korrekt sätt vägleda medarbetarna kräver policyn att varje lokal enhet tar fram en gåvo- och representationspolicy.


Securitas anti-korruptionspolicy


## Riskhanteringsaktiviteter

**Koncernen fastställer riskhanteringspolicyer 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 policyer. 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.

RISKANSVAR

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

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/Om-Securitas/Var-ledningsmodell/riskhantering.


## > Exempel på aktiviteter under 2013

Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik introducerades 2012 (ersatte den tidigare uppförandekoden) och ett antal riskhanteringsinitiativ och aktiviteter hänförliga till koden genomfördes under 2013.

- Utbildningen fortsatte för samtliga medarbetare i form av två detaljerade e-utbildningar, översatta till lokalt språk: en kurs för chefer och kontorspersonal och en annan för väktare.
- Securitas Integrity Line
  - Aktiviteter har genomförts för att nå full implementering
  - Incidentrapportering


## 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 44–45).**

Riskanalyser används som basis för att fastställa vilka aktiviteter som ska utföras vad gäller uppföljning från ett revisionsperspektiv. En viktig återkommande komponent är analys av resultaten från ERM-självutvärderingen, vilka är föremål för granskningsinsatser. Omfattningen av dessa insatser (det vill säga länder och prioriterade risker) bestäms också baserat på en årlig riskanalys. Andra viktiga verktyg inkluderar landsbesök och diagnostik.

**Process heat map: exempel land X**

| Område | Revisionsrapport 2013 | 2012 |
|---|---|---|
| Försäljning och kundfordringar | Utmärkt | Bra |
| Personal och lön | Bra | Bra |
| Inköp och leverantörsskulder | Bra | Bra |
| IT-säkerhet | Bra | Medel |
| Rutiner för kontraktshantering inkl. efterlevnad | Utmärkt | Bra |
| *Finansiell rapportering:* | | |
| – värdering | Bra | Medel |
| – klassificering | Bra | Bra |
| – bokslutsrutiner | Medel | Medel |
| Övrigt | Medel | Dålig |

Dålig
Medel
Bra
Utmärkt

## > Exempel på aktiviteter under 2013

### Landsdiagnostik

Under 2013 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

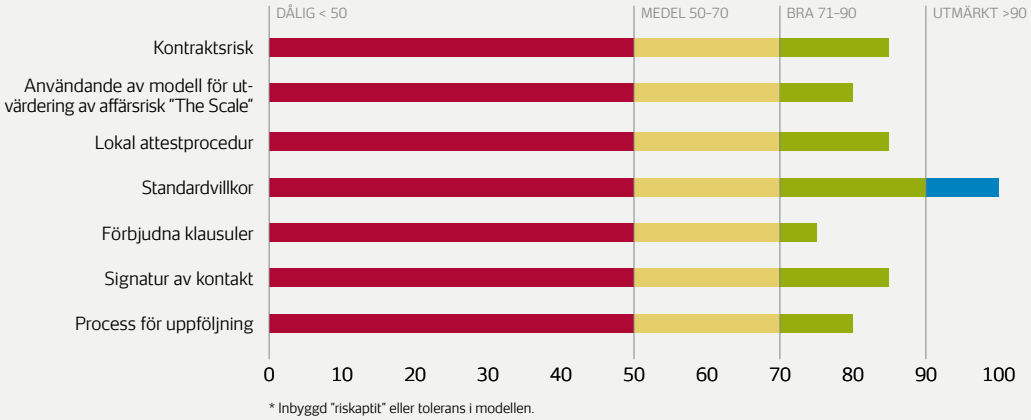
Ett annat område som var föremål för specifik diagnostik under 2013 var kontraktshantering, som utgör en av våra prioriterade risker och att koncernpolicyer inom detta område efterlevs. Dessa granskningar utförs på rotationsbasis för alla länder.

### Basic controls

Under 2013 fokuserade också Securitas specifikt på basic controls, rangordnade de viktigaste kontrollmålen och aktiviteter samt genomförde en jämförelse av de största länderna i förhållande till dessa mål.

**ERM poängsättningsmodell: exempel land Y – kontraktsrisk**

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.



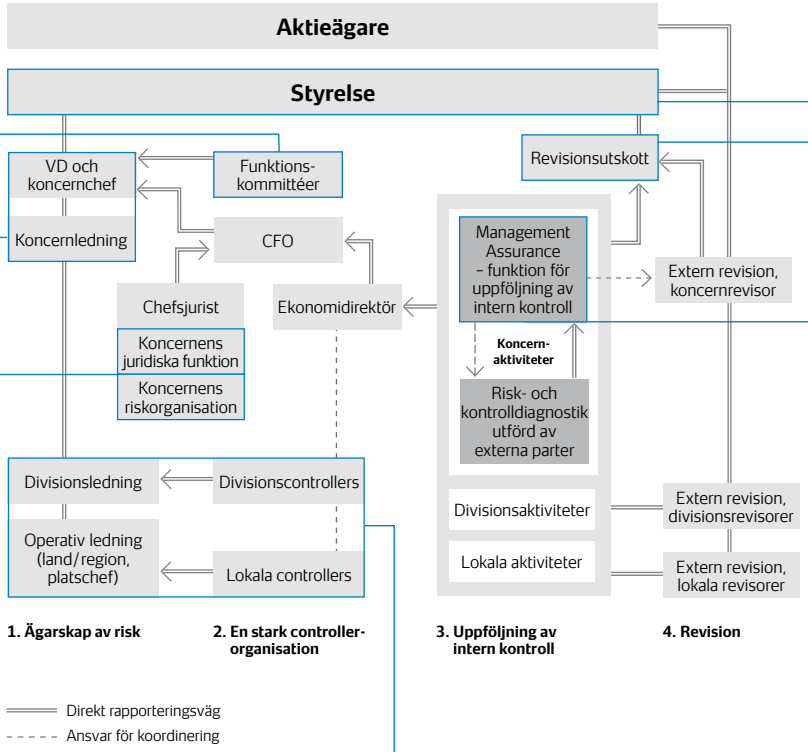

* Inbyggd "riskaptit" eller tolerans i modellen.

***Funktionskommittéer***
Koncernen har bildat ett antal funktionskommittéer och arbetsgrupper, bland annat för funktionerna rapportering/skatt och intern kontroll, 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 baserat på en årlig budget 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 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 koncernpolicyer 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 ett minimum av grundläggande och övervakande kontroller för att undanröja relevanta risker. Lokal ledning rapporterar till koncernledningen via divisionsledning beträffande operationella frågor och lokala controllers via divisionscontrollers när det gäller information om finansiell rapportering. För att detta ska fungera har Securitas etablerat ett nära samarbete mellan dessa olika nivåer genom 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 intern kontroll 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 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. Chefen för funktionen deltog vid samtliga av revisionsutskottets möten under 2013.

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 2013 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/management-assurance.

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.

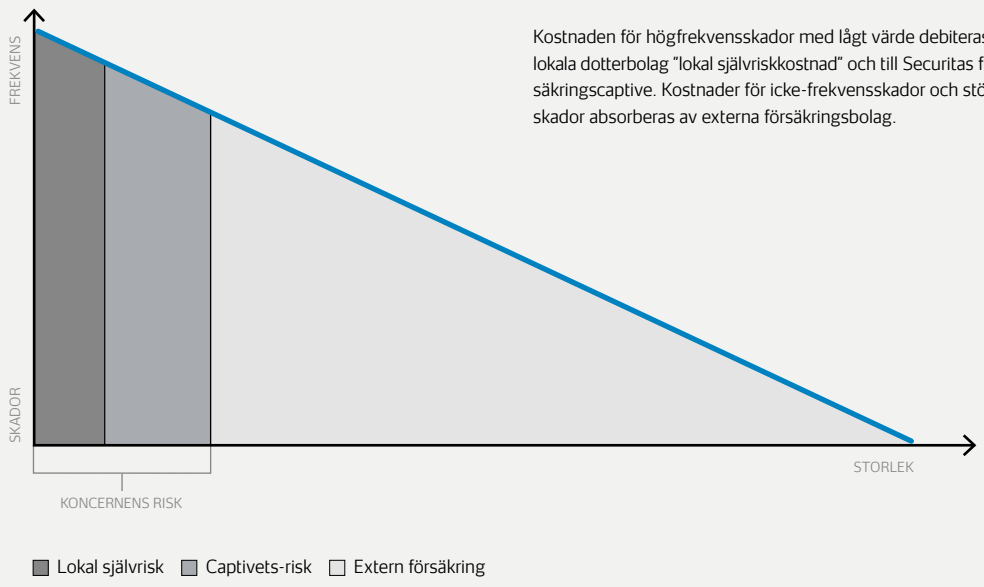
En viktig del av vårt riskhanteringsarbete är att arbeta proaktivt med kontrakt och platsinstruktioner för att förebygga att skador uppstår. Från ett riskhanteringsperspektiv är det viktigt att kontraktet tydligt definierar uppdraget som ska utföras av Securitas och att våra medarbetares instruktioner för uppdraget återspeglar kontraktet. Vår kontraktshanteringsprocess 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 drivande faktorer, 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 controllers. 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, så bidrar en låg skadehistorik till lägre premier och riskkostnad.

Försäkringsprogrammen upphandlas med målsättningen att skapa ett välbalanserat och kostnadseffektivt 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 vårt eget 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**




Kostnaden för högfrekvensskador med lågt värde debiteras till lokala dotterbolag "lokal självriskkostnad" och till Securitas försäkringscaptive. Kostnader för icke-frekvensskador och större skador absorberas av externa försäkringsbolag.

## Revisorer

Årsstämman 2013 valde PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till revisionsbyrå, med auktoriserade revisorn Peter Nyllinge som huvudansvarig revisor, för en period om ett år.

Revisorernas 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 revisionssed 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.

| | Koncernen | | | Moderbolaget | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| MSEK | 2013 | 2012 | 2011 | 2013 | 2012 | 2011 |
| Revisionsuppdrag | 29,4 | 28,1 | 29,8 | 6,6 | 5,9 | 5,4 |
| Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget | 1,6 | 1,3 | 1,1 | 0,6 | 0,8 | 0,1 |
| Skatterelaterade uppdrag | 11,6 | 12,7 | 14,6 | 1,2 | 3,7 | 4,1 |
| Andra uppdrag [1] | 4,6 | 9,7 | 16,3 | 2,3 | 3,0 | 1,6 |
| **Totalt PwC** | **47,2** | **51,8** | **61,8** | **10,7** | **13,4** | **11,2** |

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

Stockholm, den 14 mars 2014

*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 2013 på sidorna 26–47 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 bolagsstyrningsrapporten 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 revisionssed i Sverige har.

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

Stockholm, den 14 mars 2014
PricewaterhouseCoopers AB

*Peter Nyllinge, Auktoriserad revisor*