

Styrning och ledning

Bolagsstyrning och ledning	26-45
Securitas ledningsmodell - Toolbox	27
Aktieägare	28
Årsstämma	28
Valberedning	28
Styrelse	28
Revisionsutskott	30
Ersättningsutskott	30
Efterlevnad av koden	31
Fakta om styrelsen	32-33
Fakta om koncernledningen	34-35
Övergripande riskhantering och internkontroll	36
Revisorer	45
Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten	45

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 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. 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.

En finansiell modell som är lätt att förstå

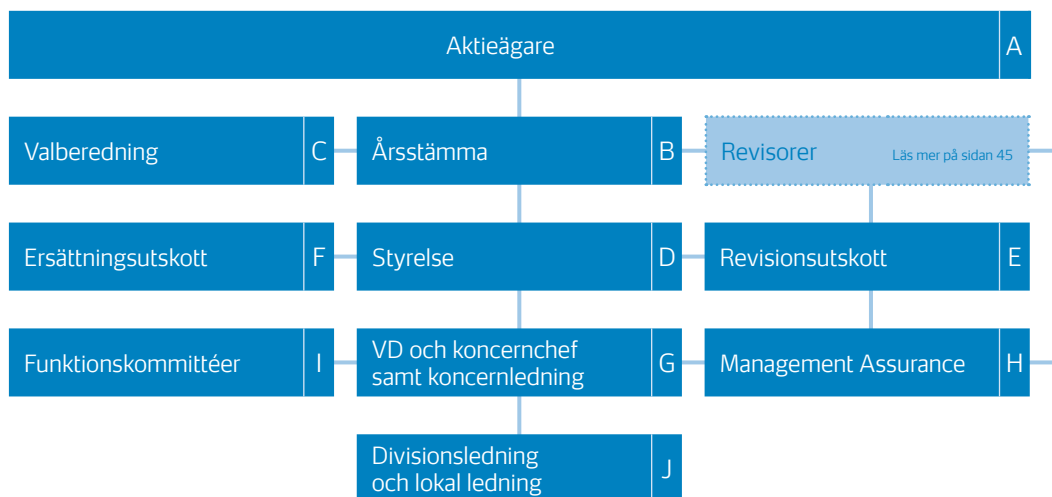
Med ett decentraliserat ledarskap måste vi sätta upp strikta finansiella mål och följa upp dessa genom att löpande mäta och övervaka koncernens resultat. Ekonomistyrning handlar inte bara om att införa kontroller utan fungerar också som ett incitament för de medarbetare som har en sådan position att 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 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 faktabok på sidan 46 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.

Styrning och ledning

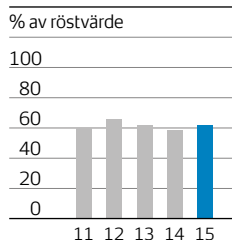
Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll



Antal aktieägare 2011-2015

År	Antal aktieägare
2011	27 011
2012	27 222
2013	26 054
2014	24 274
2015	25 734

Närvaro årsstämma 2011-2015



A Akteägare

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 2015 var Gustaf Douglas, som genom familj och inom Investment AB Latour koncernen 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 5,4 procent (5,6) av kapitalet och 11,6 procent (11,8) av rösterna. Mer detaljerad information om aktieägarna finns i tabellen på sidan 127.

B Årsstämma

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 8 maj 2015 och protokollet med alla fattade beslut finns tillgängligt på www.securitas.com. Ett av de beslut som togs 2015 var att bemyndiga styrelsen rätt att fatta beslut om förvärv av egna aktier. Vid mötet närvarade aktieägare som representerade 61,9 procent (58,7) av rösterna, antingen personligen eller via ombud. För information om val av styrelseledamöter och deras arvoden, se avsnitt (D), styrelse.

C 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.

Den 23 oktober 2015 ändrades valberedningens sammansättning då Gustaf Douglas lämnade valberedningen och ersattes av Carl Douglas. Carl Douglas utsågs till ordförande.

Valberedningens arbete är fastställt i Arbetsordning för Securitas AB:s 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 2015.

D Styrelse

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.

Melker Schörling är styrelsens ordförande och Carl Douglas är vice ordförande. För ytterligare information om ledamöterna i styrelsen samt VD och koncernchef, inklusive ersättningar finns på sidorna 32-33.

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.

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 revisionsutskott (vidare beskrivet på sidan 30) och ett ersättningsutskott (vidare beskrivet på sidan 30).

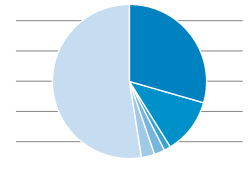
Styrelsens arbete

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. Styrelsen spelar även en viktig roll i den fortgående processen med att identifiera och utvärdera väsentliga risker som koncernen ställs inför.

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. Varje år besvarar alla styrelsemedlemmar ett frågeformulär som upprättas av valberedningen avseende kvaliteten på styrelsearbetet. En utvärdering görs sedan i styrelsen och i valberedningen baserad på utfallet av undersökningen.

Under 2015 höll styrelsen åtta möten, varav två hölls per capsulam. Vid styrelsemötet i februari 2015, som hölls i samband med årsbokslutet, deltog revisorerna och presenterade revisionen.

Valda ledamöter,¹ valberedning



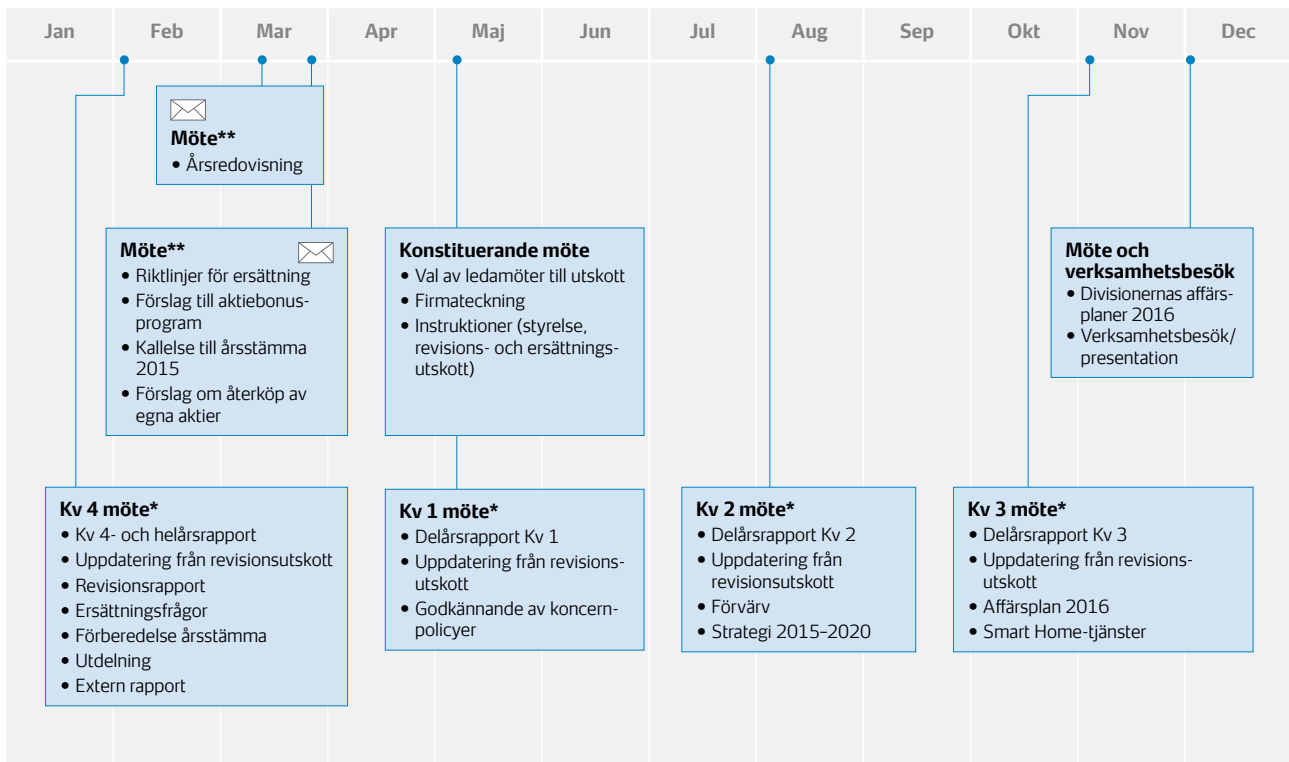
- Carl Douglas, huvudaktieägare, 29,58%^{2,3}
- Mikael Ekdahl, Melker Schörling AB huvudaktieägare, 11,75%²
- Jan Andersson, Swedbank Robur Funds, 1,38%²
- Johan Sidenrön, AMF, 2,21%²
- Johan Strandberg, SEB Investment Management, 2,60%²
- Antal röster ej representerade i valberedningen, 52,48%²

1 Vid årsstämman den 8 maj 2015.

2 Andel röst

3 Ersatte Gustaf Douglas som valberedningens ordförande den 23 oktober 2015.

Styrelsens arbete



* 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.

** Hölls per capsulam.

E Revisionsutskott

Styrelsen har bildat och utsett ett revisionsutskott, vars arbete regleras av en instruktion för styrelsens revisionsutskott. Revisionsutskottet träffar Securitas revisorer minst fyra gånger om året. Utskottet stöder 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 inför styrelsens beslutsfattande. Utskottet sammanträdde fyra gånger under 2015. Väsentliga frågeställningar som avhandlades presenteras nedan.

F 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 ett möte under 2015.

Ett aktierelaterat incitamentsprogram antogs även vid årsstämman 2015. 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. Incitamentsprogrammets omfattning och konstruktion är densamma som de aktierelaterade incitamentsprogram som antagits vid tidigare årsstämmor från 2010 och framåt. Mer information om det faktiska utfallet av det aktierelaterade incitamentsprogrammet under 2015 finns i not 12 på sidan 90.

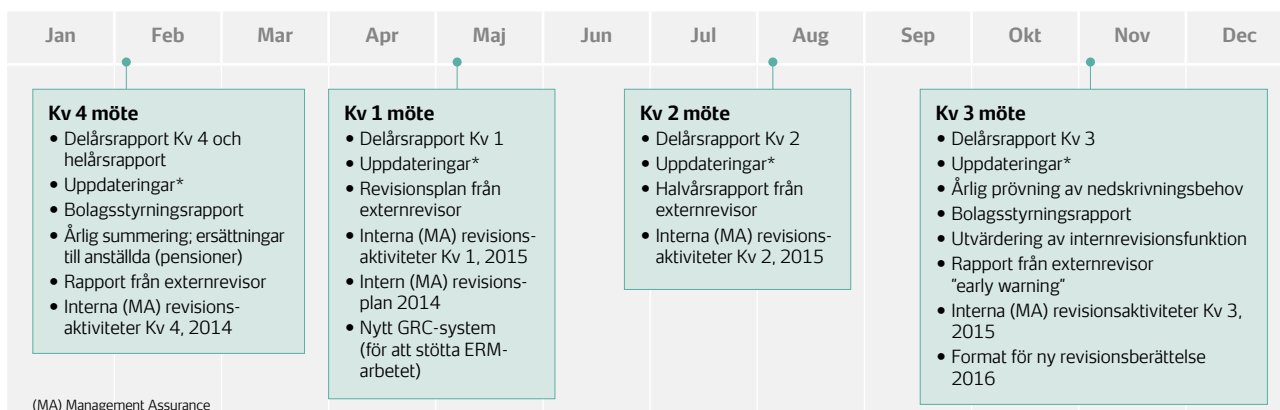
Riktlinjerna för ersättning till ledningen som antogs vid årsstämman 2015 gick huvudsakligen ut på att ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska vara konkurrenskraftiga och i enlighet med marknadsvillkoren, för att säkerställa att Securitas kan attrahera och behålla kompetenta 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 2015, uppgå till 70 MSEK. De fullständiga riktlinjerna för ersättning är publicerade på www.securitas.com.

Ytterligare information avseende ersättning till styrelsen och koncernledningen, inklusive utfall,

Revisionsutskottets arbete



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

återfinns i noterna och kommentarerna till koncernens finansiella rapporter för 2015. Se not 8 på sidorna 82–85.

G VD och koncernchef samt koncernledning

VD och koncernchef samt 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 VD och koncernchef samt 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 2015 av VD och koncernchef, samt elva ledande befattningshavare med representanter från divisionerna. Ytterligare uppgifter om koncernledningen finns på sidorna 34–35.

H Management Assurance

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 2015.

För mer information om de nuvarande ansvarsuppgifterna för Management Assurance hänvisas till www.securitas.com.

I 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.

J Divisionsledning och lokal ledning

Securitas filosofi är att arbeta i en decentraliserad miljö där det primärt är den lokala ledningens ansvar att följa upp och säkerställa lokala enheters efterlevnad av koncernens policyer och riktlinjer, 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 controllers via divisionscontrollers när det gäller information om finansiell rapportering.

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 2015 hade Securitas tre avvikelser att förklara.

Kodregel 7.2 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 9.7 För aktierelaterade incitamentsprogram ska intjänandeperioden alternativt tiden från avtalets ingående till dess att en aktie får förväras 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 programets start till aktiernas tilldelning är välmotiverat och rimligt för att uppfylla målet med programmet.

Kodregel 2.4 Styrelsens ordförande eller annan styrelseledamot ska inte vara valberedningens ordförande.

Kommentar: Investment AB Latour har utsett Carl Douglas att ersätta Gustaf Douglas i valberedningen. Valberedningen anser att det är viktigt att ha en representant från de största aktieägarna som ordförande för valberedningen.

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 (till maj 2015), Sanitec Oy (till mars 2015), Terveystalo Oy, Dustin Group AB och Dometic Group AB. Vice ordförande Munksjö AB. Styrelseledamot i Transcom 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 Kaukomarkkinat International Sverige och Norge samt VD för Kaukomarkkinat GmbH, Tyskland.	VD för Telia Sonera, Sverige, 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	7	8	8
	Revisionsutskottsmöten (4 totalt)			Ledamot 4	Ordförande 4
	Ersättningsutskottsmöten (1 totalt)	Ordförande 1			
Totalt arvode ² , SEK	1 300 000	750 000	0	625 000	750 000
Oberoende i förhållande till bolaget (7 totalt)	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Oberoende i förhållande till ägarna (4 totalt)	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
Aktier i Securitas (egna och närstående innehav)	4 500 000 A-aktier och 15 234 600 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 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 2015 på Securitas hemsida www.securitas.com.

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

4 Via innehav av familjemedlemmar och Investment AB Latour koncernen.

5 Avser endast eget innehav.



Annika Falkengren	Sofia Schörling Högberg	Fredrik Palmstierna
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. Medlem i förvaltningsstyrelsen Volkswagen AG. Styrelseledamot i Scania CV AB och FAM AB.	Styrelseledamot i Melker Schörling AB.	Styrelseordförande i Investment AB Latour. Styrelseledamot i AB Fagerhult, Hultafors AB, Nobia AB och Stiftelsen Viktor Rydbergs Skolor.
Ett flertal ledande befattningar inom SEB.		
7	8	8
Ledamot 1		
550 000	500 000	500 000
Ja	Ja	Ja
Ja	Nej	Nej
7 500 B-aktier	2 400 B-aktier ⁵	17 200 B-aktier

Arbetsgagarrepresentanter¹

Susanne Bergman Israelsson	Åse Hjelm	Jan Prang
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 2015.
För jämförande information om ersättningar till styrelsen och ledande befattningshavare, se not 8 på sidorna 82-85.

Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

Koncernledning



Alf Göransson

VD och koncernchef i Securitas AB.
Född: 1957.
Anställd i Securitas: 2007
Utbildning: Internationell ekonom-examen från Handelshögskolan i Göteborg.
Aktier i Securitas: 58 698 B-aktier.*



Bart Adam

CFO och finansdirektör.
Född: 1965
Anställd i Securitas: 1999
Utbildning: Ingenjörsexamen med ekonomisk inriktning från K. University i Leuven, Belgien.
Aktier i Securitas: 20 405 B-aktier.*



Magnus Ahlqvist

Divisionschef, Security Services Europe.
Född: 1974.
Anställd i Securitas: 2015
Utbildning: Masterexamen i företagsekonomi från Stockholms universitet och examen i ledarskap från Harvard Business School, USA.
Aktier i Securitas: 0*



William Barthelemy

Operativ chef, Security Services North America.
Född: 1954
Anställd i Securitas: 1999
Utbildning: Examen i kriminologi från Indiana University of Pennsylvania, USA.
Aktier i Securitas: 35 416 B-aktier.*



Santiago Galaz

Divisionschef, Security Services North America.
Född: 1959
Anställd i Securitas: 1995
Utbildning: Examen i affärsledning och marknadsföring från ESIC, Madrid, Spanien.
Aktier i Securitas: 143 202 B-aktier.*



Gisela Lindstrand

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



Jan Lindström

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



Aimé Lyagre

Operativ chef och chef för tekniska säkerhetslösningar, Security Services Europe.
Född: 1959
Anställd i Securitas: 2004
Utbildning: Magisterexamen i industriell teknik och magisterexamen i industriell ekonomi från K. University Leuven, Belgien, examen i företags ekonomi från Vlerick Gent, Belgien, samt magisterexamen i strategisk marknadsföring från St-Aloysius Bryssel, Belgien.
Aktier i Securitas: 17 347 B-aktier.*



Marc Pissens

Direktör, Aviation och divisionschef, Africa, Middle East and Asia.
Född: 1950
Anställd i Securitas: 1999
Utbildning: Ingenjörsexamen från Engineering Institute of Brussels, Belgien.
Aktier i Securitas: 21 011 B-aktier.*



Luis Posadas

Divisionschef, Security Services Ibero-America.
Född: 1958
Anställd i Securitas: 1995
Utbildning: Juridik vid universitetet Complutense i Madrid, Spanien.
Aktier i Securitas: 22 547 B-aktier.*



Antonio Villaseca Lòpez

Direktör, Tekniska säkerhetslösningar.
Född: 1954
Anställd i Securitas: 1995 och 2011
Utbildning: Ekonomi vid UNED-universitetet i Madrid, Spanien, samt kurser inom telekommunikation, nätverk och design av säkerhets-system.
Aktier i Securitas: 990 B-aktier.*



Henrik Zetterberg

Chefsjurist.
Född: 1976
Anställd i Securitas: 2014
Utbildning: Juristexamen från Lunds universitet.
Aktier i Securitas: 0*

* Faktisk tilldelning av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2014 för koncernledningen framgår på sidan 85, och den totala potentiella tilldelningen av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2015 för koncernledningen framgår på sidan 83.

Mer information om koncernledningen finns på www.securitas.com

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 affärs- mässiga 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, 2013 ramverk), 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 och kontinuerligt arbetar med riskhantering och internkontroll. Securitas försäkringsstrategi är att agera som om vi vore oförsäkrade. Se sidan 44 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, dokumenterad i en attestmatris från styrelse till VD och koncernchef och vidare till koncernledning. Andra viktiga beståndsdelar är kompetensen hos medarbetarna samt ett antal koncernpolicyer, rutiner och ramverk.

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, vilken inkluderar Securitas modell för

finansiell kontroll (en mer utförlig beskrivning finns på sidorna 46–47) 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.

Risakanalys

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 40 för mer detaljer kring riskanalys och planeringsprocessen.

Koncernövergripande kontrollaktiviteter

Internkontroll omfattar samtliga divisioner och dotterbolag inom koncernen. Internkontrollaktiviteter är aktiviteter som fastställs av policyer och processer,



Illustrationen visar översikt av huvudsakliga koncernövergripande kontrollaktiviteter.

* Beskrivs mer detaljerat nedan.

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.

Självutvärdering främjar medvetenhet om kontroller och ansvarstagande och undertecknas av varje enhetschef. De externa revisorerna och/eller annan intern eller extern part utför 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 för att agera på rapporterade avvikelser.

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 minimikrav avseende vad som måste finnas på plats baserat på riskbedömning, 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
- HR/lön
- IT
- beredskapsplanering
- 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 självutvärderingen 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 vilken utförs av både interna och externa resurser.

Finansiell kontroll 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 som är styrelsens policydokument 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, yrkeskunnskap 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 efterlevnad 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 rapportpaketet 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 finns tillgängliga i en koncernövergripande databas.

System och rutiner som stödjer en 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 riskorganisation samt lokal- och divisionsledning. Se sidan 43 för mer information.

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 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.

Under 2015 implementerade Securitas ett webbaserat system för styrning, risk- och regelefterlevnad (GRC-system) som innefattar alla fyra stegen i Securitas process för enterprise risk management genom att samla all ERM-information i en och samma databas. GRC-systemet har implementerats för att stötta koncernens ERM-arbete samt för att effektivisera och ytterligare strukturera befintliga processer. Systemet innefattar huvudsakligen arbetsflöden för ERM självutvärdering, ERM-affärsplan, policyhantering, hållbarhetsrapportering, revisionsmodul samt riskregister. Befintliga processer inklusive utdatarapporter automatiseras i och med införandet av systemet vilket medför förbättrad kvalitet i Securitas ERM-processer och fungerar som en enda källa av information.

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 processen för affärsplanering förbereder varje nivå inom organisationen en ERM-affärsplan.

Sju prioriterade risker 2015

- Kontraktsrisk
- Förvärvsrisk
- Risker vid utförande av uppdrag
- Efterlevnadsrisk (regelverk och övrigt)
- Risk för IT-avbrott
- Prisrisk
- 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

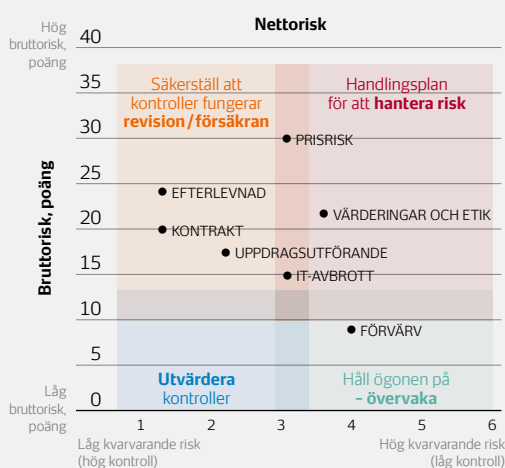
innehåller cirka 50 risker och uppdateras årligen, främst baserat på ländernas ERM-affärsplaner, men också andra källor och underlag så som resultat från revisioner och självvärderingar samt synpunkter från ledningen. Av de 50 riskerna väljs sedan cirka 15 som topp-risker som kommer att följas upp. Av 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 på: www.securitas.com.

Det slutliga beslutet om de prioriterade riskerna fattas årligen av koncernledningen och läggs fram för Revisionsutskottet.

Exempel på aktiviteter under 2015

I riskbedömningsverktyget för ERM-affärsplanen ska de sju prioriterade koncernriskerna och minst två lands-/divisionsspecifika risker bedömas. 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. Denna process stöds av det nya GRC-systemet som implementerades under året. Under 2015 fortsatte Securitas, med utökat fokus, att arbeta med åtgärdsplaner för de bedömda riskerna. Detta i syfte att identifiera områden där länderna kommer att behöva förändra sina nuvarande förebyggande kontroller och/eller reducera övergripande risk under det kommande året.

Del av riskanalysverktyget - Nettorisk: Exempel land X



Effektivitet i ledningens kontroller
(Kvarvarande risk - nivå på kontroller)



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.



Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik

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 kontraktstrisken, 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 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 FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna. Detta innebär att Securitas respekterar och följer konkurrensregler, arbetsmarknadslagar, avtal och säkerhetskrav, miljölagstiftning 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 19-24.

- **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.

Exempel på aktiviteter under 2015

Styrelsen har antagit en **policy för ekonomiska och handelssanktioner** vilken kräver att Securitas koncernbolag, i huvudsak i högriskländer, skannar kunderna mot gällande sanktionslistor innan ett nytt uppdrag påbörjas. Vidare har styrelsen antagit en **policy för underleverantörer** vilken hanterar

val och styrning av underleverantörer, anger principer för att anlita underleverantörer samt urvalsprocess, hanterar avtalen med- och uppföljningen av underleverantörerna.

Distribution och bekräftelse av Securitas koncernpolicyer utförs numera i det nya GRC-systemet.



Riskhanteringsaktiviteter

Koncernledningen fastställer riskhanteringspolicyer för hela koncernen. Ansvar 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.

Ansvar 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.



Exempel på aktiviteter under 2015

ERM-utbildningen som introducerades under 2014 för de riskansvariga på divisionsnivå har lanserats till alla riskansvariga på landsnivå under 2015. 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 organi-

sationer. 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 genomsyrar alla nivåer i organisationen och genomförs av olika funktioner beroende på om det avser operationella frågeställningar eller finansiell rapportering. En rad olika uppföljningsaktiviteter genomförs för att följa upp och minska riskerna.

Process heat map: exempel land X

Revisionsrapport	
Område	2015 2014
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	■ ■

■ Udermålig ■ Bra
■ Medel ■ Utmärkt

Uppföljning utförs på olika nivåer av nyckelfunktioner inom organisationen.

- **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.
- **Revisionsutskottet** följer upp effektiviteten i koncernens ERM och interna kontrollsystem samt stödjer styrelsen med uppgift att säkerställa den interna kontrollen i den finansiella rapporteringen. Detta sker genom flera olika aktiviteter så som genomgång av basic controls. Utskottet granskar även alla del- och helårsrapporter innan publicering.
- **VD och koncernchef** samt **koncernledningen** 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 46-47) och regelbunden prognostisering.
- **Funktionskommittéerna** utarbetar och kommunicerar lämpliga policyer samt övervakar väsentliga frågor inom respektive ansvarsområde, se sidan 31.
- **ERM-kommittén** 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.
- Koncernfunktionen **Management assurance** har en koordinerande och övervakande roll avseende vissa interna kontrollaktiviteter på koncernnivå.
- **Lokal ledning** är primärt ansvariga för att följa upp och säkerställa lokala enheters efterlevnad av koncernens policyer inklusive eventuella specifika divisionspolicyer och riktlinjer.

Övervakande aktiviteter Flera olika aktiviteter genomförs löpande för att följa upp och minska riskerna.

Riskanalyser 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.

Landsdiagnostik 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 efter att ett förvärv har genomförts och en uppföljning sker under nästkommande år, under förutsättning att väsentliga förbättringsområden har identifierats. Under 2015 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.

Kontraktshantering Ett annat fokusområde är kontraktshantering och att koncernpolicyer inom detta område efterlevs. Alla länder är föremål för dessa granskningar enligt ett roterande schema.

Basic controls Securitas fortsätter att fokusera på uppföljning av basic controls i de största länderna, men fortsätter även att följa upp basic controls i mindre länder enligt ett roterande schema samt uppföljning av utvecklingen i dessa länder.

Exempel på aktiviteter under 2015

Under 2015 breddade koncernen de interna legala granskningarna till att inte endast innefatta kontraktsgranskning utan även konkurrensrätt, anti-korruption,

policy för rättstvister, policy för handelstransaktioner och policy för underleverantörer.

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 som om vi var oförsäkrade.

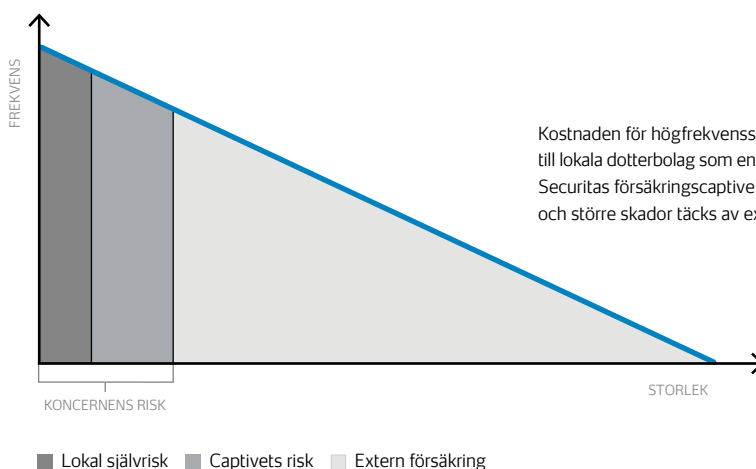
En viktig del av vårt riskhanteringsarbete är att arbeta proaktivt med kontrakt och platsinstruktioner för att förebygga att skador uppstår. Från ett riskhanteringsperspektiv är det viktigt att kontraktet tydligt definierar uppdraget som ska utföras av Securitas och att våra medarbetares instruktioner 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 2015 valde PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till revisionsbyrå, med auktoriserade revisorn Patrik Adolfson 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 obero-

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

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

Huvudansvarig revisor

Patrik Adolfson, född 1973, huvudansvarig auktoriserad revisor, PricewaterhouseCoopers AB. Patrik Adolfson har varit huvudansvarig revisor i Securitas AB sedan 2015. Andra uppdrag: Attendo AB (publ), Catella AB (publ), Loomis AB (publ) och Nordstjärnan Investment AB. Medlem av FAR.



Revisor Patrik Adolfson

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	
	2015	2014	2015	2014
Revisionsuppdrag	32,4	31,7	6,6	5,7
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	3,0	2,4	1,9	1,4
Skatterelaterade uppdrag	14,0	16,0	2,7	0,6
Andra uppdrag ¹	5,3	6,9	1,4	2,2
Totalt PwC	54,7	57,0	12,6	9,9

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 11 mars 2016

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 2015 på sidorna 26–45 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 bolagsstyr-

ningsrapporten 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 revisionsssed i Sverige har.

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

Stockholm, den 11 mars 2016

PricewaterhouseCoopers AB

Patrik Adolfson
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Madeleine Endre
Auktoriserad revisor