

# Styrning och ledning

## **Bolagsstyrning och ledning** 26-45

Securitas ledningsmodell - Toolbox	27
Aktieägare	28
Årsstämma	28
Valberedning	28
Styrelse	28
Revisionsutskott	29
Ersättningsutskott	30
Efterlevnad av koden	31
Fakta om styrelsen	32-33
Fakta om koncernledningen	34-35
Övergripande riskhantering och intern styrning och kontroll	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 intern kontroll 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.

# Ordföranden har ordet



Securitas mål är att leda omvandlingen av säkerhetsbranschen, från traditionell bevakning till säkerhets tjänster baserade på människor, teknik och kunskap. Vi erbjuder skräddarsydda säkerhetslösningar efter kundens specifika behov, baserade på olika

kombinationer av stationär och mobil bevakning, fjärrbevakning, elektronisk säkerhet, brandskydd och trygghetslösningar samt riskhantering.

Branschen påverkas av händelser i vår närhet som skapar osäkerhet. I sådana tider har Securitas den expertis, det förtroendekapital och de resurser som krävs för att bidra till ett säkrare samhälle. För att lyckas behöver vi kunskap och insikter, inte enbart om det interna arbetet som utförs eller åtgärderna som vidtas enligt vår strategi, utan också om de förändringar som påverkar och driver marknaderna.

Styrelsens roll inom Securitas är att arbeta för bolagets långsiktiga utveckling och att främja aktieägarnas och övriga intressenters intressen. En sund bolagsstyrning är en förutsättning för att uppnå detta.

Detta innebär att formulera en övergripande strategi för koncernen, men också att tillämpa sunda och ändamålsenliga processer för bolagsstyrning som lägger grunden för en ansvarsfull och hållbar verksamhet, vilket i sin tur kräver ett systematiskt och målmedvetet arbete.

För att underlätta detta arbete har vi system, rutiner och processer för att följa upp mål, intern kontroll och riskhantering. Styrelsen utför sina åtaganden genom formella styrelsemöten och utskottsarbete. Tillsammans med Securitas ledning sätter vi upp en riktning för bolaget och fattar övergripande beslut om hur Securitas tillgångar ska användas för investeringar, förvärv och utdelningar. För att säkerställa att vi rör oss i en riktning som är i linje med vår strategi samt att vi alltid beaktar ett långsiktigt perspektiv, är våra beslut väl genomarbetade och välgrundade.

Securitas ledning arbetar för en fortsatt utveckling som gynnar Securitas samtliga intressenter. Å styrelsens vägnar vill jag tacka alla Securitas medarbetare för deras hårda arbete och engagemang.

Stockholm, den 14 mars 2017

Marie Ehrling  
Styrelseordförande  
Securitas AB

# 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 entreprenörskap samtidigt som det fordrar 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

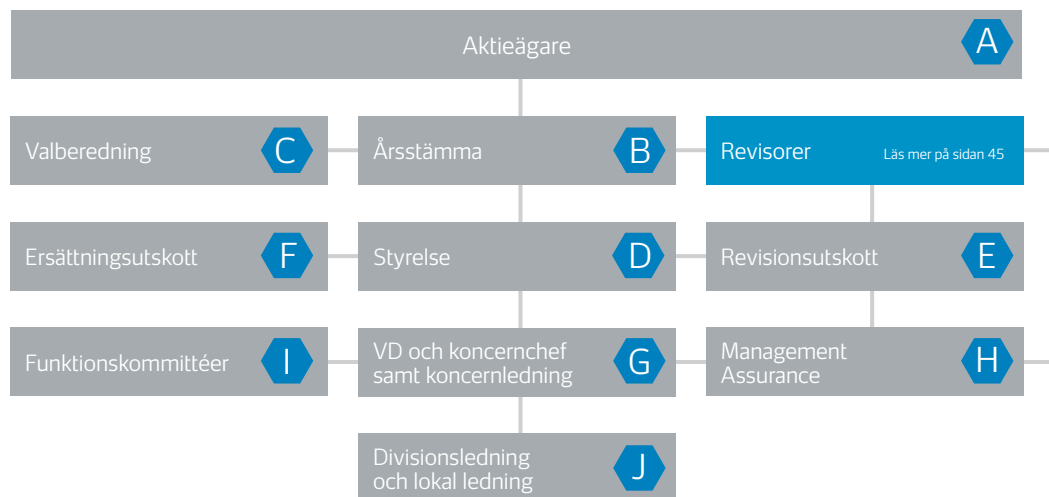
Med ett decentraliserat ledarskap måste vi sätta upp strikta finansiella mål och följa upp dessa genom att löpande mäta och övervaka koncernens resultat. Ekonomistyrning handlar inte enbart om att införa kontroller utan fungerar också som ett incitament för de medarbetare som har en sådan position att 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 sidorna 46–47 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 intern styrning och kontroll.

## Styrning och ledning

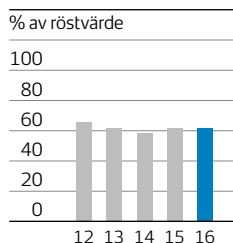
Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll



### Antal aktieägare 2012-2016

2012	27 222
2013	26 054
2014	24 274
2015	25 734
2016	31 221

### Närvaro årsstämma 2012-2016



### A 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 2016 var Gustaf Douglas, som genom familj och 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 (5,4) av kapitalet och 11,6 procent (11,6) av rösterna. Mer detaljerad information om aktieägarna finns i tabellen på sidan 135.

### B Årsstämma

Årsstämman, som är bolagets högsta beslutsfattande organ, ger samtliga aktieägare möjlighet att utöva sitt inflytande. Årsstämma 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 4 maj 2016 och protokollet med alla fattade beslut finns tillgängligt på [www.securitas.com](http://www.securitas.com). Ett av de beslut som togs 2016 var att bemyndiga styrelsen rätt att fatta beslut om förvärv av egna aktier. Vid mötet närvarade aktieägare som representerade 61,9 procent (61,9) 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 revisionsutskottet, förbereda val av revisorer och beslut om arvoden till revisorerna samt därtill relaterade frågor.

Carl Douglas omvaldes 2016 till valberedningens ordförande. Se protokoll från årsstämma avseende beslut om förfarande vid behov att ersätta ledamot som lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört.

Valberedningens arbete är fastställt i Arbetsordning för Securitas ABs valberedning. Valberedningen ska sammanträda så ofta som det är nödvändigt för att den ska kunna fullgöra sina uppgifter. Valberedningen ska emellertid hålla minst ett sammanträde årligen. Valberedningen har sammanträtt en gång under 2016.

### 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 årsstämma för tiden intill slutet av den första årsstämma som hålls efter det år då ledamoten eller suppleanten valdes. Securitas styrelse har sex stämموvalda ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter med två suppleanter.

Årsstämman valde Marie Ehrling till ny styrelseordförande (att ersätta den tidigare ordföranden Melker Schörling) och Carl Douglas till vice ordförande. 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 finns 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 29) 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 en 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 fortlöpande 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.

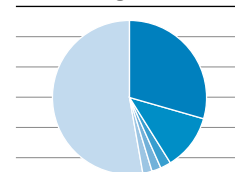
Under 2016 höll styrelsen nio möten, varav tre hölls per capsulam. Vid styrelsemötet i februari 2016, som hölls i samband med årsboksutet, deltog revisorerna och presenterade revisionen.

### 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 stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra den finansiella rapporteringen samt internkontroll över finansiell rapportering.

Specifikt övervakar utskottet finansiell rapportering, effektivitet i intern styrning och kontroll,

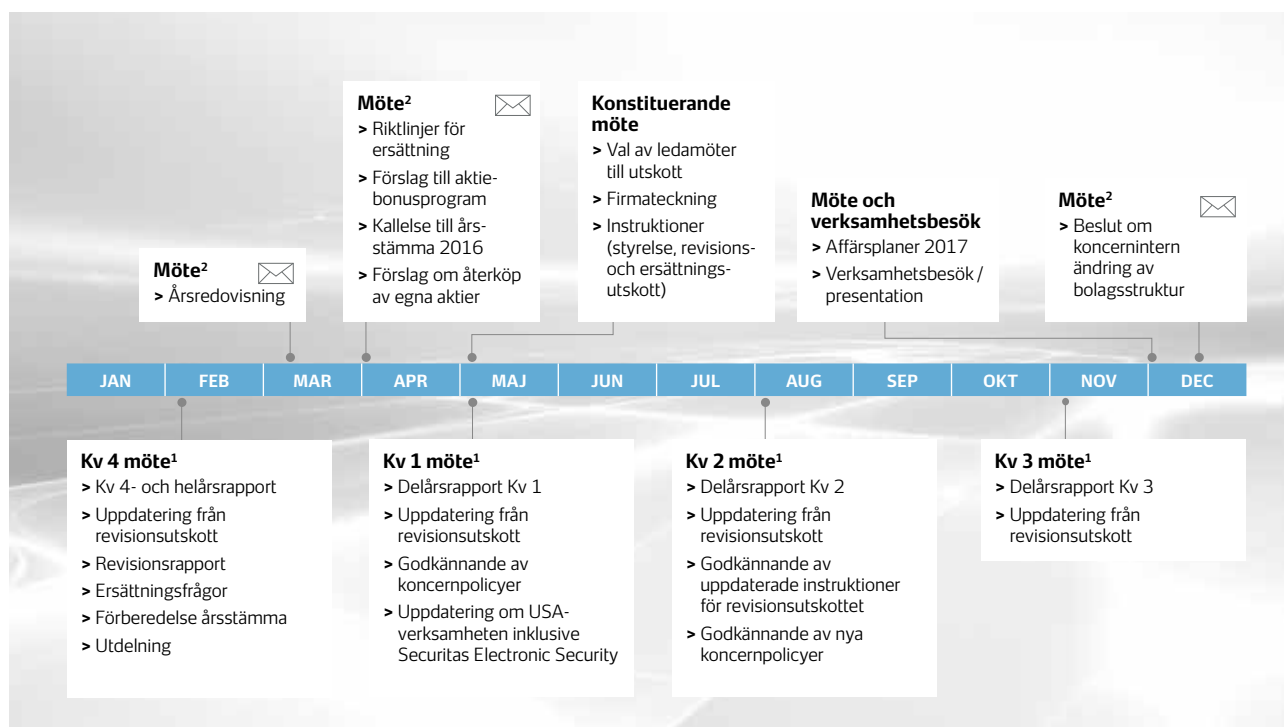
### Valda ledamöter,<sup>1</sup> valberedning



- Carl Douglas, huvudaktieägare, 29,58%<sup>2</sup>
- Mikael Ek Dahl, Melker Schörling AB, huvudaktieägare, 11,60%<sup>2</sup>
- Jan Andersson, Swedbank Robur Funds, 2,16%<sup>2</sup>
- Johan Sidenmark, AMF, 2,20%<sup>2</sup>
- Johan Strandberg, SEB Investment Management, 1,89%<sup>2</sup>
- Antal röster ej representerade i valberedningen, 52,57%<sup>2</sup>

1 Vid årsstämman den 4 maj 2016.  
2 Andel röster per den 4 maj 2016.

## Styrelsens arbete



1 Förutom ämnen som specifikt omnämns ovan finns det andra områden som kontinuerligt diskuteras, såsom operationellt resultat, uppdateringar från divisionerna, strategi, marknad och konkurrenser, förvärv, försäkring, kreditrisk, skattefrågor, juridiska frågor och finansiering.

2 Hölls per capsulam.

## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

internrevisionsaktiviteter samt riskhanteringssystem. Utskottet informerar sig även om lagstadgad revision av årsbokslut. Den bedömer den externa revisorns oberoende samt godkänner utförande av andra uppdrag utöver revisionen.

Utskottet presenterar sina slutsatser och förslag för styrelsen inför styrelsens beslutsfattande. Utskottet sammanträdde fyra gånger under 2016. Väsentliga frågeställningar som avhandlades presenteras nedan.

### **F** Ersättningsutskott

Styrelsen har bildat ett ersättningsutskott som ska behandla frågor som rör löner, bonuserättigheter, 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 2016.

**Ett aktierelaterat incitamentsprogram** antogs även vid årsstämman 2016. 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 aktierela-

terade incitamentsprogrammet under 2016 finns i not 12 på sidan 92.

**Riktlinjerna för ersättning** till ledningen som antogs vid årsstämman 2016 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 ledande befattningshavare. Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska bestå av fast grundersättning, rörlig ersättning, pensioner och övriga förmåner.

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

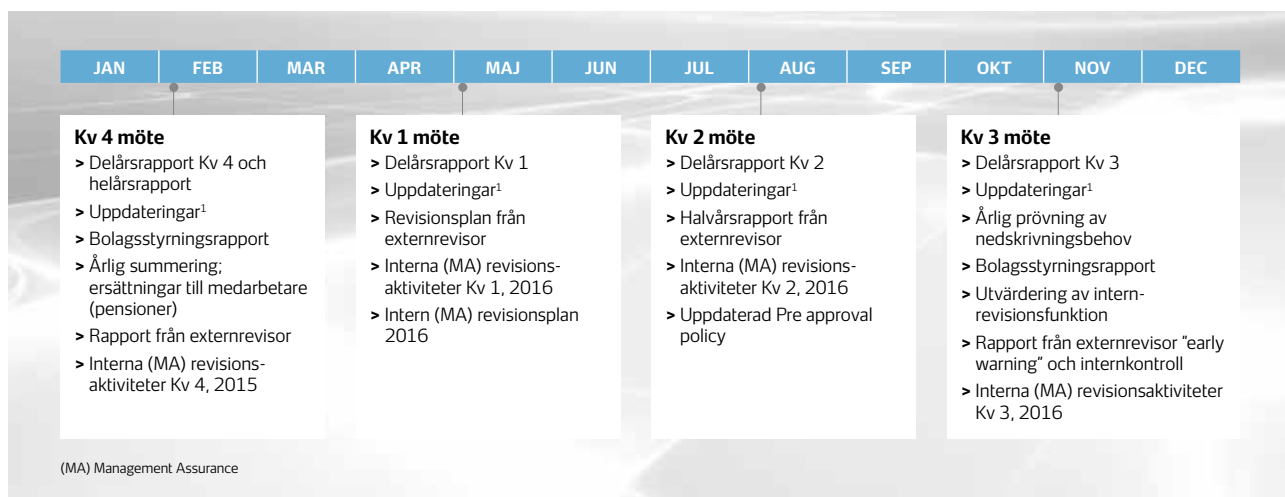
Den rörliga ersättningen ska motsvara maximalt 60 procent av den fasta årslönen för VD och koncernchef och maximalt 42-200 procent av den fasta årslönen för övriga ledamöter av koncernledningen. Bolagets åtaganden avseende rörlig lön till koncernledningen under 2016 beräknas vid fullt utfall kunna kosta bolaget maximalt 79 MSEK. De fullständiga riktlinjerna för ersättning är publicerade på [www.securitas.com](http://www.securitas.com).

Ytterligare information avseende ersättning till styrelsen och koncernledningen, inklusive utfall, återfinns i noterna och kommentarerna till koncernens finansiella rapporter för 2016. Se not 8 på sidorna 84-87.

### **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 styrel-

## Revisionsutskottets arbete



<sup>1</sup> 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.

sen 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 2016 av VD och koncernchef, samt tolv 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. Chefen för funktionen deltog vid samtliga av revisionsutskottets möten under 2016.

För mer information om de nuvarande ansvarsuppgifterna för Management Assurance hänvisas till [www.securitas.com](http://www.securitas.com).

### **I** Funktionskommittéer

Koncernen har bildat ett antal funktionskommittéer och arbetsgrupper, bland annat för funktio-

nerna 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 rapportering till ledningen 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 2016 hade Securitas två avvikelser att förklara.

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

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

**Kodregel 9.7** För aktierelaterade incitamentsprogram ska intjänandeperioden alternativt tiden från avtalets ingående till dess att en aktie får förvärfvas inte understiga tre år.

**Kommentar:** Införandet av Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2010, som förnyats årligen sedan dess, baserades på de

existerande ersättningsprinciperna i koncernen. Förenklat innebar det en ökning av bonuspotentialen i utbyte mot en engångsfrysning av lön och att en tredjedel av kontantbonusutfallet som nästkommande år i mars skulle betalas ut som kontant del omvandlas till aktier och erhålls efterföljande år, under förutsättning att medarbetaren fortfarande är anställd i Securitas.

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

## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

## Styrelse

### 1 Marie Ehrling

Ordförande, f. 1955  
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2006 och ordförande sedan 2016  
Styrelseordförande i Telia Company AB, vice ordförande i Nordea Bank AB, vice ordförande i Axel Johnson AB  
Tidigare: VD för Telia Sonera Sverige, vice koncernchef i SAS AB, ansvarig för SAS Airlines och andra ledande befattningar inom SAS  
Aktier i Securitas: 4 000 B-aktier

### 2 Carl Douglas

Vice ordförande, f. 1965  
Suppleant i Securitas AB sedan 1992, styrelseledamot sedan 1999 och vice styrelseordförande sedan 2008  
Vice ordförande i ASSA ABLOY AB, styrelseledamot i Investment AB Latour  
Aktier i Securitas: 12 642 600 A-aktier och 27 190 000 B-aktier<sup>1</sup>

### 3 Alf Göransson

Ledamot, f. 1957  
VD och koncernchef i Securitas AB sedan 2007  
Styrelseordförande i Ligue Internationale de Sociétés de Surveillance och Loomis AB, styrelseledamot i Hexpol AB och Axel Johnson Inc., USA  
Tidigare: VD och koncernchef i NCC AB 2001–2007, koncernchef i Svedala Industri AB 2000–2001, affärsrådeschef i Cardo Rail 1998–2000 och VD i Swedish Rail Systems AB inom Scancem-koncernen 1993–1998  
Aktier i Securitas: 80 201 B-aktier

### 4 Anders Böös

Ledamot, f. 1964  
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2016  
Styrelseledamot i Investment AB Latour och Stronghold AB  
Tidigare: Koncernchef i H&Q AB och Drott AB, styrelseordförande i IFS AB och Cision AB, styrelseledamot i Haldex AB och Niscayah AB  
Aktier i Securitas: 25 000 B-aktier

### 5 Fredrik Cappelen

Ledamot, f. 1957  
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008  
Styrelseordförande i Terveystalo Oy, Dustin Group AB och Dometic Group AB, styrelseledamot i Transcom AB  
Tidigare: VD och koncernchef för Nobia 1995–2008, styrelseordförande i Byggmax Group AB och Sanitec Oy, vice ordförande i Munksjö AB  
Aktier i Securitas: 4 000 B-aktier

### 6 Sofia Schörling Högberg

Ledamot, f. 1978  
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2005  
Styrelseledamot i Melker Schörling AB  
Aktier i Securitas: 4 500 000 A-aktier och 15 237 000 B-aktier<sup>2</sup>

### Arbetsstagarrepresentanter<sup>7</sup>

### 7 Susanne Bergman Israelsson

Ledamot, f. 1958  
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2004  
Arbetsstagarrepresentant, ordförande i Svenska Transportarbetareförbundets lokalavdelning 19, Norra Mälardalen  
Aktier i Securitas: 0

### 8 Åse Hjelm

Ledamot, f. 1962  
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008  
Suppleant i Securitas AB sedan 2007  
Arbetsstagarrepresentant, vice ordförande i Unionenklubben, Norrland, ordförande i Securitas tjänstemannaråd  
Aktier i Securitas: 120 B-aktier

### 9 Jan Prang

Ledamot, f. 1959  
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008  
Arbetsstagarrepresentant, ordförande i Svenska Transportarbetareförbundets lokalavdelning, Securitas Göteborg  
Aktier i Securitas: 0

Styrelseledamot	Befattning			Närvaro			Totalt arvode <sup>9</sup> , SEK	Oberoende i förhållande till bolaget (5)	Oberoende i förhållande till ägarerna (3)
		Revisions-utskott	Ersättnings-utskott	Styrelse-möten (9)	Revisions-utskotts-möten (4)	Ersättnings-utskotts-möten (2) <sup>8</sup>			
Marie Ehrling <sup>3</sup>	Ordförande	-	Ordförande	9	2	1	1 400 000	Ja	Ja
Carl Douglas	Vice ordförande	-	Ledamot	8	-	1	825 000	Ja	Nej
Alf Göransson (VD och koncernchef)	Ledamot	-	-	9	-	-	0	Nej	Ja
Anders Böös <sup>4</sup>	Ledamot	Ledamot	-	5	2	-	640 000	Ja	Nej
Fredrik Cappelen <sup>5</sup>	Ledamot	Ordförande	-	9	4	-	765 000	Ja	Ja
Sofia Schörling Högberg <sup>6</sup>	Ledamot	Ledamot	-	9	2	-	640 000	Ja	Nej
Susanne Bergman Israelsson <sup>7</sup>	Ledamot	-	-	8	-	-	0	-	-
Åse Hjelm <sup>7</sup>	Ledamot	-	-	7	-	-	0	-	-
Jan Prang <sup>7</sup>	Ledamot	-	-	9	-	-	0	-	-

<sup>1</sup> Privat innehav och genom Investment AB Latour koncernen.

<sup>2</sup> Privat innehav och genom Melker Schörling AB. Därutöver tillkommer närstående innehav om 4 800 B-aktier.

<sup>3</sup> Utsedd till styrelseordförande vid årsstämman den 4 maj 2016 och utsedd till ordförande för ersättningsutskottet på konstituerande styrelsemöte den 4 maj 2016. Tidigare styrelseledamot och ordförande i revisionsutskottet.

<sup>4</sup> Utsedd till styrelseledamot vid bolagsstämman den 4 maj 2016 och vald till ledamot i revisionsutskottet på konstituerande styrelsemöte den 4 maj 2016.

<sup>5</sup> Utsedd till ordförande för revisionsutskottet på konstituerande styrelsemöte den 4 maj 2016.

<sup>6</sup> Utsedd till ledamot för revisionsutskottet på konstituerande styrelsemöte den 4 maj 2016.

<sup>7</sup> Arbetsstagarrepresentanter, utsedda till styrelseledamöter vid årsstämman. Suppleanter är Thomas Fanberg och Thomas Kristo. Thomas Fanberg (f. 1961), har varit styrelsesuppleant i Securitas AB sedan 2008. Arbetsstagarrepresentant, ordförande i Unionenklubben lokalavdelning, Securitas Norrland. Thomas Kristo (f. 1960) har varit styrelsesuppleant i Securitas AB sedan 2016. Arbetsstagarrepresentant, Svenska Transportarbetareförbundet.

<sup>8</sup> Vid det första av de två möten som hållits under året närvarade ledamöter som inte längre sitter kvar i styrelsen.

<sup>9</sup> Totalt arvode inkluderar arvode för utskottsarbete. Total utbetalning för utskottsarbete var 650 000 SEK, varav 150 000 SEK för ersättningsutskott och 500 000 SEK för revisionsutskott. För ytterligare information hänvisas till protokoll från årsstämman 2016 på Securitas hemsida [www.securitas.com](http://www.securitas.com).

Alla siffror avser innehav per den 31 december 2016.

För jämförande information om ersättningar till styrelsen och ledande befattningshavare, se not 8 på sidorna 84–87.







## Styrning och ledning

Styrelsens rapport om bolagsstyrning och internkontroll

# Koncernledning

## 1 Alf Göransson

VD och koncernchef i Securitas AB  
Född: 1957  
Anställd: 2007  
Aktier i Securitas: 80 201 B-aktier<sup>1</sup>

## 2 Bart Adam

CFO och finansdirektör  
Född: 1965  
Anställd: 1999  
Aktier i Securitas: 26 023 B-aktier<sup>1</sup>

## 3 Magnus Ahlqvist

Divisionschef,  
Security Services Europe  
Född: 1974  
Anställd: 2015  
Aktier i Securitas: 100 000 B-aktier<sup>1</sup>  
och 100 000 aktieoptioner<sup>3</sup>

## 4 Martin Althén

CIO  
Född: 1968  
Anställd: 2016  
Aktier i Securitas: 0<sup>1</sup>

## 5 William Barthelemy

Operativ chef,  
Security Services North America  
Född: 1954  
Anställd: 1999  
Aktier i Securitas: 42 367 B-aktier<sup>1</sup>

## 6 Santiago Galaz

Divisionschef,  
Security Services North America  
Född: 1959  
Anställd: 1995  
Aktier i Securitas: 167 493 B-aktier<sup>1</sup>

## 7 Gisela Lindstrand

Kommunikationsdirektör  
Född: 1962  
Anställd: 2007  
Aktier i Securitas: 3 091 B-aktier<sup>1</sup>

## 8 Jan Lindström

Ekonomidirektör  
Född: 1966  
Anställd: 1999  
Aktier i Securitas: 7 679 B-aktier<sup>1</sup>

## 9 Aimé Lyagre

Operativ chef och chef för  
tekniska säkerhetslösningar,  
Security Services Europe  
Född: 1959  
Anställd: 2004  
Aktier i Securitas: 18 101 B-aktier<sup>1</sup>

## 10 Marc Pissens

Direktör, Aviation och divisionschef,  
Africa, Middle East and Asia<sup>2</sup>  
Född: 1950  
Anställd: 1999  
Aktier i Securitas: 35 399 B-aktier<sup>1</sup>

## 11 Luis Posadas

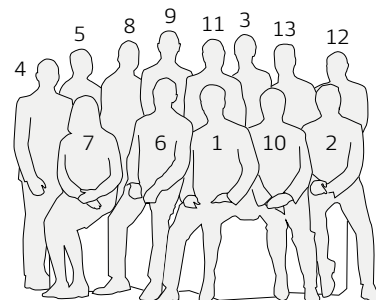
Divisionschef,  
Security Services Ibero-America  
Född: 1958  
Anställd: 1995  
Aktier i Securitas: 24 877 B-aktier<sup>1</sup>

## 12 Antonio Villaseca Lòpez

Direktör, tekniska säkerhetslösningar  
Född: 1954  
Anställd: 1995 och 2011  
Aktier i Securitas: 0<sup>1</sup>

## 13 Henrik Zetterberg

Chefsjurist  
Född: 1976  
Anställd: 2014  
Aktier i Securitas: 301 B-aktier<sup>1</sup> och  
45 000 aktieoptioner<sup>3</sup>



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

<sup>1</sup> Faktisk tilldelning av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2015 för koncernledningen framgår på sidan 87, och den totala potentiella tilldelningen av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2016 för koncernledningen framgår på sidan 85.

<sup>2</sup> Andreas Lindback utsågs till divisionschef, Africa, Middle East and Asia per 1 januari 2017.

<sup>3</sup> Aktieoptioner avseende förvärv av Securitas B-aktier, utställda av Melker Schörling AB och Investment AB Latour.



# Proaktiv riskhantering

## och intern styrning och kontroll

**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 intern styrning och 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 interna styrningen och kontrollen i Securitas och utgör en central del i koncernens bolagsstyrning. Beskrivningen nedan omfattar det bredare perspektivet för hur intern styrning och kontroll 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 intern styrning och kontroll. 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 koncer-

nens policyer, vilken inkluderar Securitas modell för finansiell kontroll (en mer utförlig beskrivning finns på sidorna 46–47) samt i Securitas rapporteringsmanual som specifikt fokuserar på rapportering för att säkerställa efterlevnad av rapporteringskrav och regler. Detta skapar en miljö som stödjer tillförlitlig och korrekt rapportering.

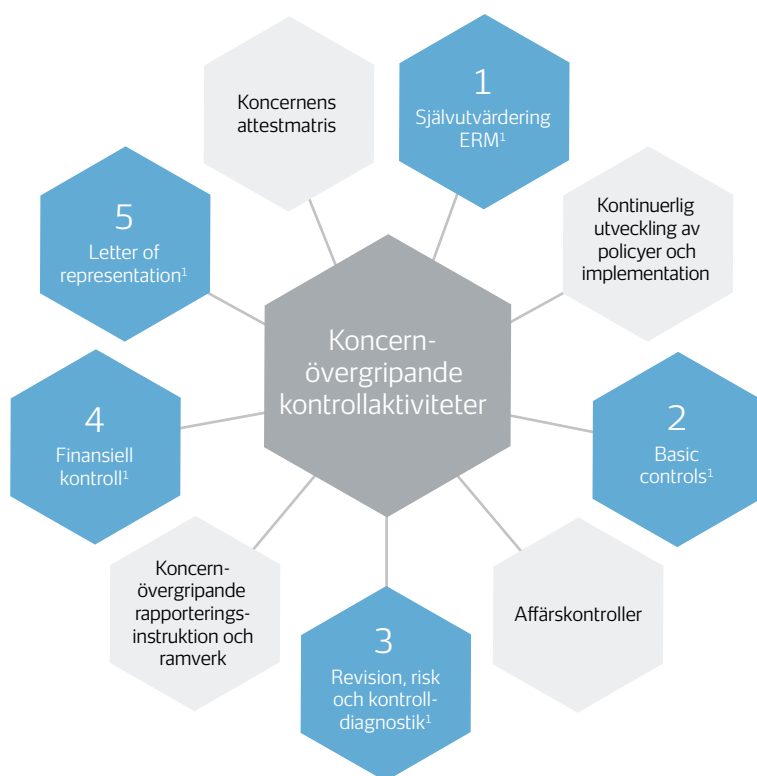
### Risikanalys

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

Intern styrning och kontroll omfattar samtliga divisioner och dotterbolag inom koncernen. Internkontrollaktiviteter är aktiviteter som fastställs av poli-



Illustrationen visar översikt av huvudsakliga koncernövergripande kontrollaktiviteter.

1 Beskrivs mer detaljerat nedan.

cyer 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.

### 1 Självtvärdering ERM

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

Självtvärdering främjar medvetenhet om kontroller och ansvarstagande och undertecknas av varje landschef. 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 länder. 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.

### 2 Basic controls

Detaljerade kontroller på processnivå, framför allt inom processer avseende finansiell rapportering, såsom intäkter, löner och IT, utgör en komponent inom Securitas koncernövergripande kontrollstruktur 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 bolagets 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
- kontinuitetsplanering för verksamheten
- giltighet avseende betalningar till tredje part
- korrekt redovisning av huvudbok
- korrekt koncernrapportering och färdigställd i tid
- efterlevnad av lokala regelkrav

### 3 Revision, risk- och kontrolldiagnostik

En viktig granskningsåtgärd är 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, förutsatt att väsentliga förbättringsområden har identifierats. Koncernen utför även risk- och kontrolldiagnostik inom funktionsområden som till sin natur har en hög inneboende risk. Dessa utförs för 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.

### 4 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 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 rapporteringsmanual, som ger alla controllers (ekonomichefer) och ekonomipersonalen detaljerade anvisningar och definitioner för den finansiella rapporteringen
- Controllern, som är ansvarig för att kontinuerligt säkerställa att den finansiella information som tas fram är korrekt, transparent, relevant och aktuell

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

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

### 5 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 koncernpolicyer kopplade till finansiell rapportering.

### 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 ett koncernövergripande IT-system.

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 rapporteringsmanualen 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 intern styrning och kontroll 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 funktionen, 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.**

- 1** Processen börjar med riskidentifiering och prioritering i ERM-planeringsfasen
- 2** Koncernens policyer såväl som lokala policyer, regler och rutiner sätter ramverket för den dagliga riskhanteringen
- 3** Identifierade risker och antagna policyer sätter också strukturen för kontroll av efterlevnad inom koncernen
- 4** 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.

Securitas har implementerat 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 stöttar koncernens ERM-arbete samt effektiviserar och hjälper till att ytterligare strukturera befintliga processer. Systemet innefattar huvudsakligen arbetsflöden för självvärdering ERM, 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.

**En av våra prioriterade risker har valts ut för att illustrera hur ERM-processen fungerar:** Exemplet som beskrivs är vårt arbete med kontraktetsrisken vilken omfattar risken med att ingå ett avtal med kunden.

Om detta inte hanteras korrekt finns det risk för att orimliga skyldigheter och risker företas i kontraktet vilket kan leda till obalanserade villkor för uppdraget ifråga, så som orimligt ansvar, orealistisk servicenivå eller ofördelaktiga prismekanismer. Faktorer som kan påverka marginaler och lönsamhet.



# 1

## Input 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.**



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

**Fastställande av de prioriterade riskerna** Den årliga processen för riskbedömning samordnas av koncernens riskorganisation, som även ansvarar för att underhålla registret över risker. Riskregistret innehåller cirka 50 risker och uppdateras årligen, främst baserat på ländernas ERM-affärsplaner, men också andra källor och underlag så som resultat från revisioner och självutvärderingar samt synpunkter från ledningen. Av de 50 riskerna väljs sedan cirka

15 som topp-risker som kommer att följas upp. Av dessa anses sex 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](http://www.securitas.com).

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

### Sex prioriterade risker 2016

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

## Exempel Input och riskidentifiering: Kontraktsrisk

I riskbedömningsverktyget för ERM-affärsplanen ska de sex prioriterade koncernriskerna och minst två lands-/divisionsspecifika risker bedömas. Kontraktsrisken är en av de obligatoriska riskerna som alla länder bedömer genom att placera den på riskkartan. I första steget utvärderas varje bruttorisk (påverkan och sannolikhet) vilket ger ett bruttoriskpoäng. Nästa steg är att utvärdera varje risk på nettobasis (baserat på bruttoriskpoäng och effektivitet i ledningens kontroller). Detta innebär att även kontrollaktiviteter måste dokumenteras. Åtgärdsplaner baseras sedan på var nettorisken hamnar på riskkartan. Detta i syfte att minska de risker med hög kvarvarande risknivå. För risker med högt bruttoriskpoäng men med hög kontrollnivå måste vi säkerställa att kontrollerna fungerar.



## Policyutveckling

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



En utvärdering görs, med input både från interna ERM-processer, inklusive den årliga riskanalysen och framtagande av ERM-affärsplanerna, men även från externa källor så som ändrade förordningar och regelverk, för att avgöra om nya policyer behöver upprättas eller om befintliga policyer behöver uppdateras. En generell policyuppdatering släpps årligen efter konstituerande styrelsemöte i maj, men specifika policyer utfärdas 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 kontraktstvärdering 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. Läs mer om vårt arbete med kontraktspolicyen nedan.
- **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 finns på sidorna 18-25.
- **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 Policyutveckling: Kontraktstrisk

Kontraktspolicyen uppdateras baserat på resultat och andra slutsatser från revisioner och granskningar samt vid ändringar i regelverk som påverkar kontraktshanteringsprocessen.

Med ett ökat fokus på försäljning av elektroniska säkerhetslösningar måste vi säkerställa att vår kontraktspolicy och tillhörande riktlinjer stödjer denna förändring. Vi måste även säkerställa att externa

förändringar som påverkar våra standardvillkor beaktas, så som policyen för ekonomiska- och handelssanktioner som antogs av styrelsen under förra året. Till följd av detta har en ny mall för standardvillkor tagits fram specifikt gällande säkerhetslösningar och en klausul gällande skanning av kunder mot sanktionslistor har lagts till i standardvillkoren.

# 3

## 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 riskchefer 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.

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

### RISKANSVAR

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

## Exempel Riskhanteringsaktiviteter: Kontrakt risk

Koncernen har etablerat formella policyer som definierar godkännandeprocessen och behörighetsnivåer för nya kundkontrakt såväl som hur befintliga kontrakt ska hanteras. Alla berörda medarbetare ges utbildning i policyn. Här till skyddas verksamheten av ett försäkringsprogram specialanpassat för Securitas om oförutsedda händelser skulle inträffa.

För att hantera kontrakt risken på ett strukturerat sätt i verksamheten används modellen för utvärdering av affärsrisk, kallad "The scale", vilken utgör en del av Securitas ledningsmodell Toolbox. Modellen utvärderar uppdraget, risken, kontraktets villkor samt den finansiella aspekten. Alla berörda medarbetare som är involverade i kontraktprocessen utbildas i modellen.

### Uppdrag

- Kund
- Arbete att utföra
- Ny eller befintlig tjänst
- Krav

### Risk

- Kundriskkategori
- Kundens finansiella ställning
- Försäkringsskydd
- Lagstiftning



### Lösamhet

- Lösamhet
- Investeringar
- Betalningsvillkor
- Exponering för risker utanför balansräkningen

### Kontrakt

- Standard eller icke-standardkontrakt
- Ansvarsbegränsning
- Konsekvensskador
- Ersättning för tredjeparts krav

## Riskbaserad uppföljning

**Uppföljning genomförs på 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.**



Uppföljning utförs på olika nivåer av nyckelfunktioner inom organisationen och flera olika aktiviteter genomförs löpande för att följa upp och minska riskerna.

- **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. Riskanalyser tillsammans med analys av resultaten från självutvärderingar används som grund för att fastställa vilka aktiviteter som ska utföras vad gäller uppföljning från ett revisionsperspektiv.
- **Lokal ledning** är primärt ansvariga för att följa upp och säkerställa lokala enheters efterlevnad av koncernens policyer inklusive eventuella specifika divisionspolicyer och riktlinjer.

## Exempel Riskbaserad uppföljning: Kontraktsrisk

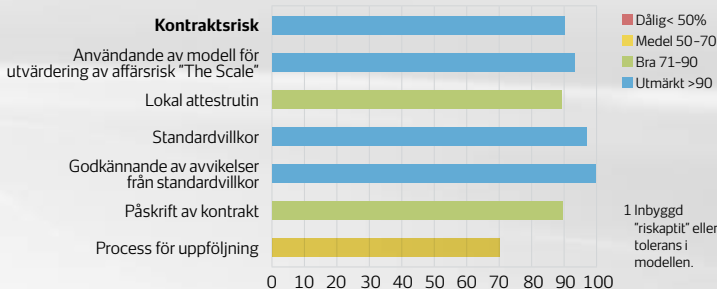
Då kontraktsrisken utgör en av koncernens prioriterade risker granskas den genom olika koncernaktiviteter, listade nedan, som ett tillägg till de granskningsåtgärder som görs på lokal nivå.

- > Som en del av den årliga Självutvärdering ERM där länderna utvärderar sig själva i relation till vissa områden, vilka är inkluderade i figuren till höger.
- > I granskningar (så kallade Diagnoser) för att testa effektiviteten av kontrollerna i kontrakt-hanteringsprocessen. De områden som granskas är desamma som i Självutvärdering ERM som nämnts ovan.
- > I juridiska granskningar i vilka kontrakt-hanteringsprocessen granskas som ett av flera områden.

- > Kontraktsrisken är även ett område som är inkluderat i Basic controls-revisioner, se sidan 37 för mer information.

### 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<sup>1</sup> för de flesta av riskerna.



## 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.

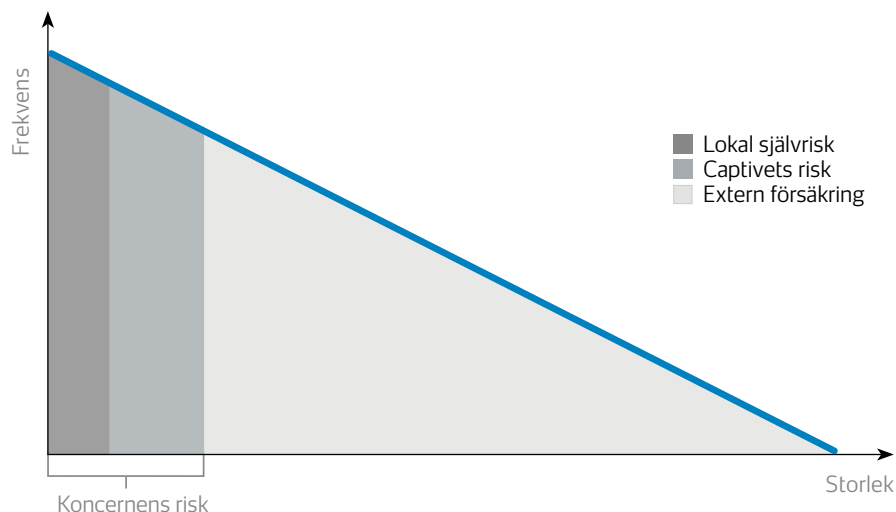
En annan viktig del av Securitas riskhanteringsarbete är att vi kontinuerligt arbetar med att analysera skador, med syfte att identifiera underliggande drivkrafter, det vill säga att analysera om det är viss typ av tjänst, kontrakt, region och så vidare som orsakar försäkringsskadan. Skaderapporter med uppdaterad information om skador och reserver skickas månadsvis till alla lokala risk managers och 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, 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 riske exponering 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

Kostnaden för högfrekvensskador med lågt värde debiteras till lokala dotterbolag som en "lokal självrisk-kostnad" och till Securitas försäkringscaptive. Kostnader för icke-frekvensskador och större skador täcks av externa försäkringsbolag.



## Revisorer

Årsstämman 2016 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 oberoende. Reviso-

erna 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 revisionsuppdrag: Attendo AB (publ), Catella AB (publ), Loomis AB (publ) och Nordstjernan Investment AB. Medlem av Far.



Revisor Patrik Adolfson

**Revisionsarvoden och ersättning** har erlagts till revisorer (PwC) 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 redovisningsfrågor och regelefterlevnad inom skatt inklusive deklarationer.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2016	2015	2016	2015
Revisionsuppdrag	37,9	32,4	5,7	6,6
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	3,5	3,0	1,7	1,9
Skatterelaterade uppdrag	13,3	14,0	1,9	2,7
Andra uppdrag <sup>1</sup>	29,0	5,3	1,6	1,4
<b>Totalt PwC</b>	<b>83,7</b>	<b>54,7</b>	<b>10,9</b>	<b>12,6</b>

<sup>1</sup> Kostnader för andra uppdrag utförda av PwC innefattar arvoden för revisionsrelaterad rådgivning angående redovisning inklusive IFRS, IT, förvärv, avyttringar och internbanksrelaterade frågor. För 2016 avser 24,8 MSEK rådgivning hänförlig till förvärvet av Diebolds Electronic Security i Nordamerika.

Stockholm den 14 mars 2017

Styrelsen i Securitas AB

### Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

Till bolagstämman i Securitas AB, org.nr 556302-7241

#### Uppdrag och ansvarsfördelning

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2016 på sidorna 26–45 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

#### Granskningens inriktning och omfattning

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning 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 revisionsssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

#### Uttalande

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6§ andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningen och koncernredovisningen samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

Stockholm den 14 mars 2017  
PricewaterhouseCoopers AB

Patrik Adolfson  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

Madeleine Endre  
Auktoriserad revisor