

BOLAGS-STYRNINGSRAPPORT

Bolagsstyrning och ledning 24-45

Efterlevnad av koden	24
Ordföranden har ordet	25
Securitas styrningsmodell	26
Aktieägare	27
Årsstämma	27
Valberedning	27
Styrelse	28
Revisionsutskott	29
Ersättningsutskott	29
Revisorer	31
Fakta om styrelsen	31-33
Fakta om koncernledningen	34-35
Övergripande riskhantering och intern styrning och kontroll	36
Styrelsens underskrifter	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 styrningsmodellen. 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 bolagsdokument.

Securitas följer kodens princip om att "följa eller förklara" och 2017 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 innebär 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.



**"Vi strävar efter att omvandla
säkerhetsbranschen och
positionera oss som en pålitlig
säkerhetsrådgivare, så att vi kan
erbjuda förebyggande säkerhet
till våra kunder."**

MARIE EHRLING,
STYRELSEORDFÖRANDE, SECURITAS AB

ORDFÖRANDEN HAR ORDET

Securitas fortsätter att leda omvandlingen av den globala säkerhetsbranschen – från traditionell bevakning till säkerhetslösningar baserade på människor, teknik och kunskap. Personal- och kostnaderna fortsätter att öka, samtidigt som teknik blir allt mer överkomlig i pris. Vi går i bräschen för omvandlingen och är skickliga på att integrera olika sorters teknik för att stödja våra medarbetare, skapa värde för våra kunder och bidra till ett tryggare samhälle.

Vårt strategiska fokus är starkt och vårt sätt att uppnå Vision 2020 bygger på att arbeta stegvis, där vi stärker vår grund och ökar takten i tillväxten av säkerhetslösningar. Nu är vi redo för nästa steg på vägen att bli världsledande på intelligent säkerhet efter år 2020.

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

Det innebär att formulera en övergripande strategi för koncernen, men också att tillämpa stabila och ändamålsenliga processer för bolagsstyrning som lägger grunden till en ansvarsfull och hållbar verksamhet, vilket kräver ett systematiskt och målmedvetet arbete.

För att underlätta detta arbete har vi solida system, rutiner och processer för att övervaka mål, intern kontroll och riskhantering. Styrelsen utför sina åtaganden genom formella styrelsemöten och utskottsarbete. Under året har det utsetts nya styrelsele-

damöter som tillför ny kompetens i arbetet, vilket har varit värdefullt i den strategiska planeringen av den framtida utvecklingen av Securitas.

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 och alltid beaktar ett långsiktigt perspektiv och främjar ett ansvarsfullt och hållbart företagande, är alla våra beslut välgrundade och genomarbetade.

Securitas styrelse är tacksam över att arbeta med en ledning som engagerat driver företagets strategiska agenda och med medarbetare som har arbetat hårt under året för att bygga en stark grund för det framtida Securitas, vilket kommer att gagna alla aktieägare. Jag vill rikta ett särskilt tack till Alf Göransson som har lett företaget framgångsrikt under elva år. Nu välkomnar vi Magnus Ahlqvist som ny VD, som kommer att fortsätta leda Securitas på dess väg som det ledande säkerhetsföretaget i branschen.

Stockholm den 15 mars 2018


Marie Ehrling
Styrelseordförande
Securitas AB

LEDNINGSSTRUKTUR

Stabilt system för styrning och ledning

Securitas styrmodell verkar för att långsiktigt värna våra intressenters intressen, vara värdeskapande och uppmuntra entreprenörskap. En sund modell för styrning och ledning lägger också grunden för en ansvarsfull och hållbar verksamhet.

Securitas har en decentraliserad organisationsmodell som främjar entreprenörskap och som sätter fokus på de cirka 1 700 platscheferna som driver den dagliga verksamheten i 55 länder. Företagets tjänsteutbud utvecklas bäst då beslut fattas nära kunderna och nära de medarbetare som utför tjänsterna. Därför uppmuntras lokalt beslutsfattande, men detta måste äga rum i en välkontrollerad miljö. För att underlätta detta arbete har Securitas system, rutiner och processer för att följa upp mål, intern kontroll och riskhantering.

Som globalt företag är Securitas verksam på många olika marknader där lagar, förordningar, miljökrav och sociala förhållanden kan se olika ut. Därför är det av yttersta vikt för oss att alltid agera transparent och etiskt. Hållbarhet är en integrerad del av Securitas dagliga arbete. Securitas hållbarhetsarbete bygger på våra grundläggande värderingar – ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet – och vägleds av våra huvudsakliga företagspolicier, exempelvis Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik.

SECURITAS VÄRDERINGAR HAR EN STARK KOPPLING till Securitas ledningsmodell – Securitas Toolbox. En viktig uppgift för Securitas Toolbox är att förmedla vår företagskultur och skapa en gemensam plattform genom våra värderingar. Securitas Toolbox är metodiskt uppbyggd och består av flera väldefinierade områ-

den, eller verktyg, som är vägledande på alla nivåer vilka 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. Alla Securitas medarbetare förväntas ta ansvar för kunderna, för den egna verksamheten och för våra gemensamma värderingar. Ansvaret tydliggörs genom att resultaten mäts och utvärderas systematiskt.

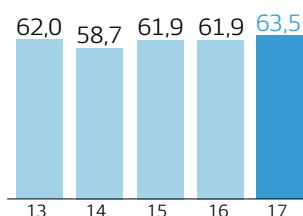
Med ett decentraliserat ledarskap måste vi sätta upp strikta finansiella mål och följa upp dessa genom att löpande mäta och följa koncernens resultat. Ekonomistyrning handlar inte enbart om att införa kontroller utan fungerar också som ett incitament för de medarbetare som har en sådan position att de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

DET FINANSIELLA RAMVERKET OCH MODELLEN mäter löpande koncernens resultat, från det enskilda platskontoret och upp till koncernnivå. 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, samt kontrollera riskerna så att företagets mål kan uppnås. Den ekonomiska rapporteringen utgör

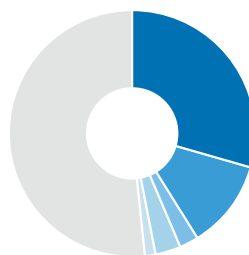
**ANTAL AKTIEÄGARE
2013-2017**

2013	26 054
2014	24 274
2015	25 734
2016	31 221
2017	33 913

**NÄRVARO ÅRSSTÄMMA
2013-2017**
% av röstvärde

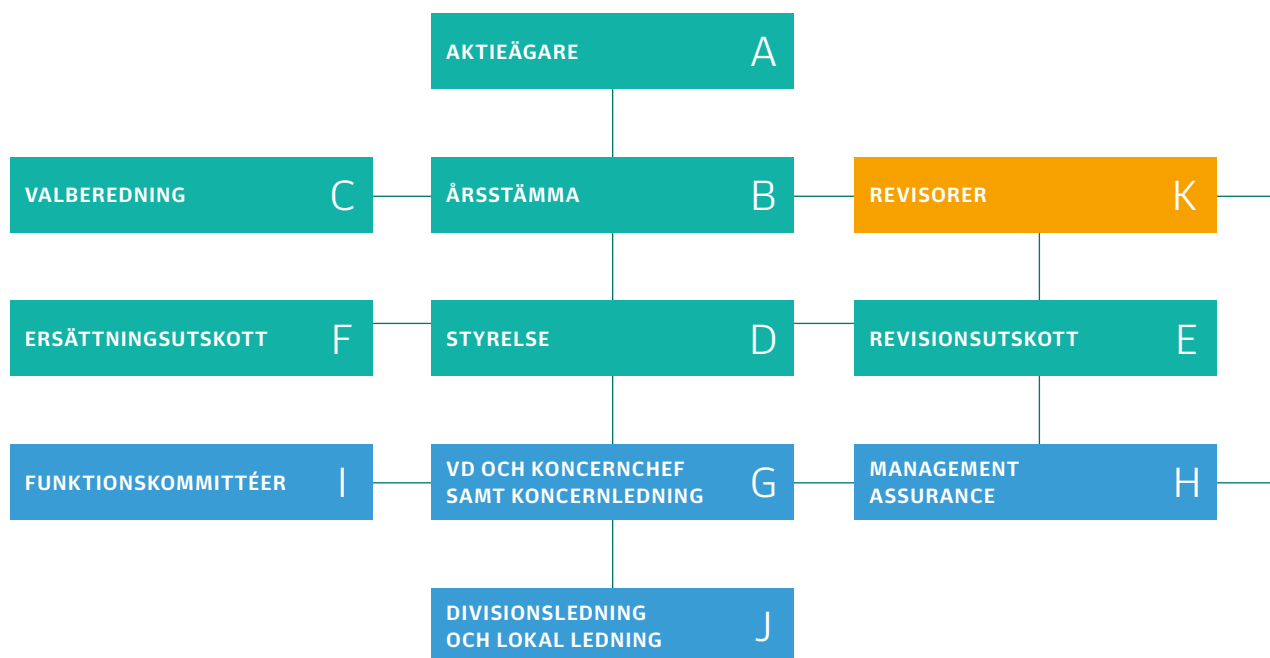


**VALDA LEDAMÖTER,¹
VALBEREDNING**



- Carl Douglas, huvudaktieägare, 29,58%²
- Mikael Ekdahl, Melker Schörling AB, huvudaktieägare, 11,60%²
- Jan Andersson, Swedbank Robur Funds, 2,50%²
- Johan Sidenmark, AMF, 3,42%²
- Johan Strandberg, SEB Investment Management, 1,31%²
- Antal röster ej representerade i valberedningen, 51,59%²

¹ Vid årsstämman den 3 maj 2017.
² Andel röster per den 3 maj 2017.



också grunden för god intern styrning och kontroll. Den finansiella modellen gör det möjligt att följa ett antal enkla och tydliga nyckeltal som alla chefer är införstådda med. Varje platskontor har en egen resultaträkning som de själva helt ansvarar för. 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.

A AKTIEÄGARE

I toppen av bolagsstyrningsstrukturen påverkar aktieägarna den huvudsakliga riktningen i företaget 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 2017 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.

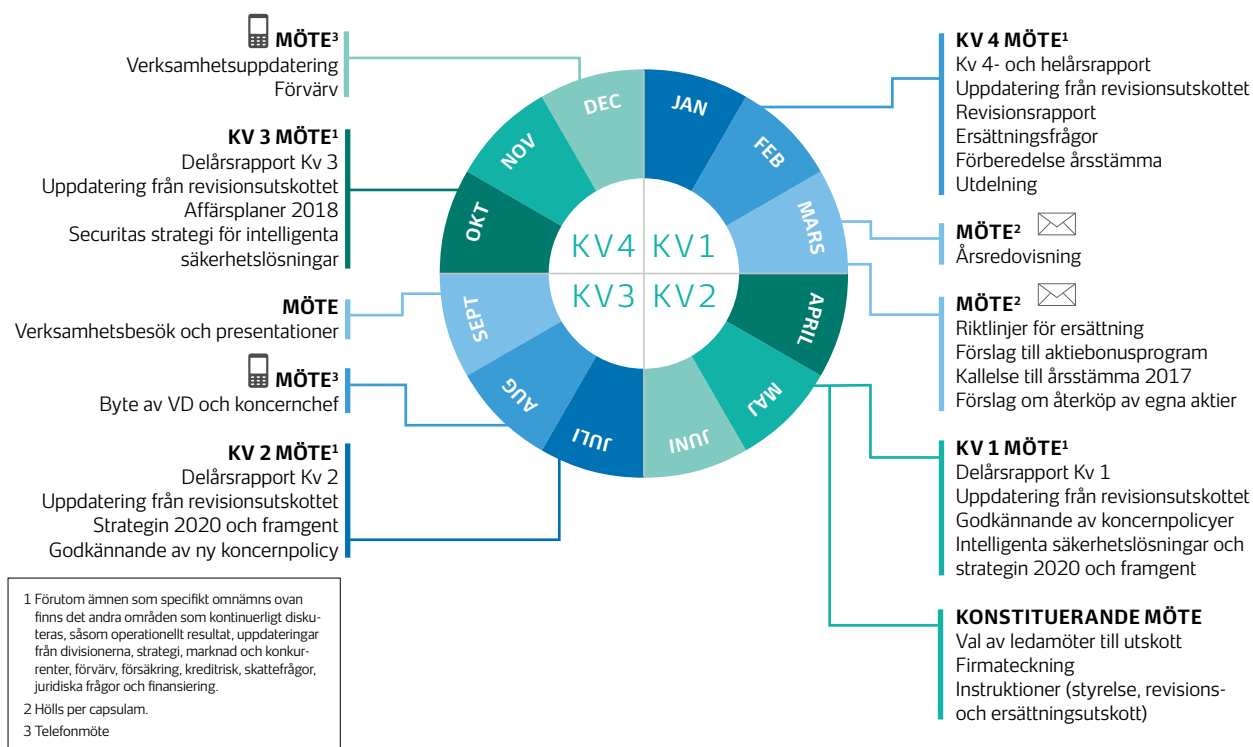
B ÅRSSTÄMMA

Årsstämman, som är företagets 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 3 maj 2017 och protokollet med alla fattade beslut finns tillgängligt på www.securitas.com. Ett av de beslut som togs 2017 var att bemyndiga styrelsen rätt att fatta beslut om förvärv av egna aktier. Vid mötet närvarade aktieägare som representerade 63,5 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 årsstämman med uppgift att förbereda valet av ledamöter till styrelsen, val av styrelsens ordförande samt fastställande av arvoden till styrelsen och styrelsens utskott. Valberedningen tillämpar en mångfaldspolicy, vilken utgörs av punkt 4.1 i Svensk kod för bolagsstyrning. Valberedningen har som underlag för sitt förslag till styrelse tagit del av det fullständiga resultatet av den utvärdering som skett av den sittande styrelsen och dess arbete liksom de kompetenser som behövs i framtiden. Valberedningen

STYRELSENS ARBETE



eftersträvar en styrelsesammansättning med jämn könsfördelning präglad av mångsidighet och bredd i fråga om ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. Styrelsen utgörs för närvarande av tre kvinnor och sex män, det vill säga andelen kvinnor i styrelsen är 33 procent, vilket är två procentenheter under den ambitionsnivå som Kollegiet för svensk bolagsstyrning gett uttryck för. Valberedningens ambition är att fortsätta arbetet med att skapa en jämn könsfördelning i styrelsen.

Inför sådan årsstämma där val av revisorer ska äga rum ska valberedningen, efter samråd med styrelsen och revisionsutskottet, förbereda val av revisorer och beslut om arvoden till revisorerna samt därtill relaterade frågor.

Carl Douglas omvaldes 2017 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 sex gånger under 2017.

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 nio stämموالدا ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter med en suppleant.

Årsstämman valde Marie Ehrling till styrelseordförande och Carl Douglas till vice ordförande. Ytterligare information om ledamöterna i styrelsen samt VD och koncernchef, inklusive ersättning finns på sidorna 31-33.

STYRELSENS ANSVARSOMRÅDEN

Styrelsen ansvarar för organisation och förvaltning av företaget 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 (se avsnitt E) och ett ersättningsutskott (se avsnitt F).

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 2017 höll styrelsen tio möten, varav två hölls per capsulam och två hölls via telefon. Vid styrelsemötet i februari 2017, som hölls i samband med årsbokslutet, 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

gångar 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, 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.

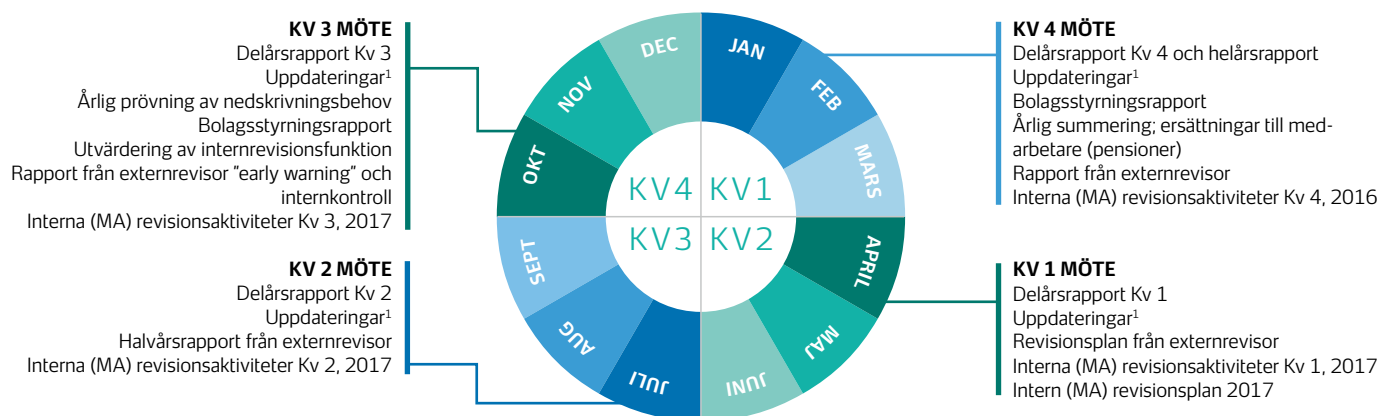
Utskottet presenterar sina slutsatser och förslag för styrelsen inför styrelsens beslutsfattande. Utskottet sammanträdde fyra gånger under 2017. Väsentliga frågeställningar som avhandlades presenteras nedan.

ERSÄTTNINGSAUTSKOTT

Styrelsen har bildat ett ersättningsutskott som ska behandla frågor som rör löner, bonusersättningar, aktierelaterade incitamentsprogram och andra former av ersättningar till koncernledningen och även till andra ledningsnivåer om styrelsen så beslutar. Utskottet presenterar sina förslag till styrelsen för styrelsens beslutsfattande. Utskottet höll två möten under 2017.

Ett aktierelaterat incitamentsprogram antogs vid årsstämman 2017. Programmet innebär att ungefär 2 500 av Securitas högre chefer på sikt kan bli aktieägare. Programmet stärker delaktigheten hos medarbetarna i Securitas framtida framgångar och utveckling, vilket gynnar samtliga aktieägare. Det antagna incitamentsprogrammet innebär i huvudsak att en tredjedel av

REVISIONSUTSKOTTETS ARBETE



(MA) Management Assurance

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 2017 finns i not 12 på sidan 92.

Riktlinjerna för ersättning till ledningen som antogs vid årsstämman 2017 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. Företagets åtaganden avseende rörlig lön till koncernledningen under 2017 beräknas vid fullt utfall kunna kosta bolaget maximalt 93 MSEK. De fullständiga riktlinjerna för ersättning är publicerade på www.securitas.com.

Ytterligare information avseende ersättning till styrelsen och koncernledningen, inklusive utfall, återfinns i noterna och kommentarerna till koncernens finansiella rapporter för 2017. 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 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 2017 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 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 2017.

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 finansiell 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 företagets 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.

K REVISORER

Årsstämman 2017 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. Revisorerna ska även delta vid årsstämman och där presentera sin revisionsberättelse och slutsatserna i den.

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

HUVUDANSVARIG REVISOR

Patrik Adolfson, född 1973, huvudansvarig auktoriserad revisor, PricewaterhouseCoopers AB. Patrik Adolfson har varit huvudansvarig revisor i Securitas AB sedan 2015. Andra revisionsuppdrag: AcadeMedia AB (publ), Attendo AB (publ), Nordstjärnan Investment AB och Pandox AB (publ). Medlem av Far.

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 regel efterlevnad inom skatt inklusive deklarationer.

MSEK	Koncernen		Moderbolaget	
	2017	2016	2017	2016
Revisionsuppdrag	40,6	37,9	6,6	5,7
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	3,1	3,5	1,2	1,7
Skatterådgivning	14,2	13,3	2,2	1,9
Övriga tjänster ¹	10,3	29,0	1,5	1,6
Summa PwC	68,2	83,7	11,5	10,9

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



Revisor Patrik Adolfson

STYRELSENS SAMMANSÄTTNING SAMT NÄRVARO UNDER 2017

Styrelseledamot	Befattning			Närvaro			Totalt arvode ¹ , SEK	Oberoende i förhållande till bolaget (8)	Oberoende i förhållande till ägarna (6)
	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Styrelsemöten (10)	Revisionsutskottsmöten (4)	Ersättningsutskottsmöten (2)			
Marie Ehrling	Ordförande	-	Ordförande	10	-	2	1 800 000	Ja	Ja
Carl Douglas	Vice ordförande	-	Ledamot	9	-	2	850 000	Ja	Nej
Alf Göransson (VD och koncernchef)	Ledamot	-	-	10	-	-	0	Nej	Ja
Ingrid Bonde	Ledamot	-	-	6 ³	-	-	550 000	Ja	Ja
John Brandon	Ledamot	-	-	6 ³	-	-	550 000	Ja	Ja
Anders Böös	Ledamot	Ledamot	-	10	4	-	725 000	Ja	Nej
Fredrik Cappelen	Ledamot	Ordförande	-	8	4	-	825 000	Ja	Ja
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	Ledamot	-	10	3	-	725 000	Ja	Nej
Dick Seger	Ledamot	-	-	6 ³	-	-	550 000	Ja	Ja
Susanne Bergman Israelsson ²	Ledamot	-	-	8	-	-	0	-	-
Åse Hjelm ²	Ledamot	-	-	9	-	-	0	-	-
Jan Prang ²	Ledamot	-	-	10	-	-	0	-	-

¹ Totalt arvode inkluderar arvode för utskottsarbete. Total utbetalning för utskottsarbete var 775 000 SEK, varav 150 000 SEK för ersättningsutskott och 625 000 SEK för revisionsutskott. För ytterligare information hänvisas till protokoll från årsstämman 2017 på Securitas hemsida www.securitas.com.

² Arbetstagarrepresentanter, utsedda till styrelseledamöter vid årsstämman. Suppleant är Thomas Fanberg. Thomas Fanberg (f. 1961), har varit styrelsesuppleant i Securitas AB sedan 2008. Arbetstagarrepresentant, ordförande i Unionenklubbens lokala vdelning, Securitas Norrland.

³ Utsedd till styrelseledamot vid bolagsstämman den 3 maj 2017. För jämförande information om ersättningar till styrelsen och ledande befattningshavare, se not 8 på sidorna 84-87.

STYRELSE



MARIE EHRLING

Ordförande, f. 1955
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2006 och ordförande sedan 2016
Styrelseordförande i Telia Company AB, vice ordförande i Axel Johnson AB och styrelseledamot i Axel Johnson International
Tidigare: VD för Telia Sonera Sverige, vice koncernchef i SAS AB, ansvarig för SAS Airlines och andra ledande befattningar inom SAS
Aktier i Securitas: 7 000 B-aktier



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-aktier¹



ALF GÖRANSSON²

Ledamot, f. 1957
VD och koncernchef i Securitas AB sedan 2007
Styrelseordförande i International Security Ligue 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, affärsområdeschef i Cardo Rail 1998-2000 och VD i Swedish Rail Systems AB inom Scancem-koncernen 1993-1998
Aktier i Securitas: 100 702 B-aktier



INGRID BONDE

Ledamot, f. 1959
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2017
Styrelseordförande i Hoist Finance AB och Klimatpolitiska rådet, styrelseledamot i Loomis AB
Tidigare: Styrelseledamot, CFO och ställföreträdande koncernchef i Vattenfall AB, VD och koncernchef för AMF Pensionsförsäkring AB, Vice President Finance för SAS AB och generaldirektör för Finansinspektionen.
Aktier i Securitas: 2 600 B-aktier



JOHN BRANDON

Ledamot, f. 1956
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2017
Styrelseledamot i Hexagon AB
Tidigare: Vice President för Apple International, Vice President för Apple Americas and Asia och VD och koncernchef för Academic Systems.
Aktier i Securitas: 0



ANDERS BÖÖS

Ledamot, f. 1964
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2016
Styrelseledamot i Investment AB Latour och Stronghold Invest 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

¹ Privat innehav och genom Investment AB Latour koncernen.

² Alf Göransson avgick den 1 mars 2018 som VD, koncernchef, ledamot av koncernledning och styrelse.

³ Privat innehav och genom Melker Schörling AB. Därutöver tillkommer närstående innehav om 4 800 B-aktier.

Alla siffror avser innehav per den 31 december 2017.



FREDRIK CAPPELEN

Ledamot, f. 1957
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008
Styrelseordförande i Terveystalo Oy,
Dustin Group AB, Dometic Group AB och
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



SOFIA SCHÖRLING HÖGBERG

Ledamot, f. 1978
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2005
Styrelseledamot i Melker Schörling AB, Hexagon
AB och ASSA ABLOY AB
Aktier i Securitas: 4 500 000 A-aktier och
15 237 000 B-aktier³



DICK SEGER

Ledamot, f. 1953
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2017
Tidigare: VD, styrelseordförande och styrelse-
ledamot inom Verisurekoncernen (tidigare
Securitas Direct).
Aktier i Securitas: 26 B-aktier

ARBETSTAGARREPRESENTANTER



SUSANNE BERGMAN ISRAELSSON

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



ÅSE HJELM

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



JAN PRANG

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

KONCERNLEDNING



1 Alf Göransson avgick den 1 mars 2018 som VD, koncernchef, ledamot av koncernledning och styrelse. Han ersattes som VD och koncernchef av Magnus Ahlqvist, tillika divisionschef för Security Services Europe.

2 Faktisk tilldelning av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2016 för koncernledningen framgår på sidan 87, och den totala potentiella tilldelningen av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2017 för koncernledningen framgår på sidan 85.

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

1. ALF GÖRANSSON

VD och koncernchef i Securitas AB¹

Född: 1957

Anställd: 2007

Aktier i Securitas: 100 702 B-aktier²

2. BART ADAM

CFO och finansdirektör

Född: 1965

Anställd: 1999

Aktier i Securitas: 31 337 B-aktier²

3. MAGNUS AHLQVIST

Divisionschef,¹

Security Services Europe

Född: 1974

Anställd: 2015

Aktier i Securitas: 101 920 B-aktier²
och 200 000 aktieoptioner³

4. MARTIN ALTHÉN

CIO

Född: 1968

Anställd: 2016

Aktier i Securitas: 0

5. WILLIAM BARTHELEMY

Operativ chef,

Security Services North America

Född: 1954

Anställd: 1999

Aktier i Securitas: 52 072 B-aktier²

6. SANTIAGO GALAZ

Divisionschef,

Security Services North America

Född: 1959

Anställd: 1995

Aktier i Securitas: 201 679 B-aktier²

7. GISELA LINDSTRAND

Kommunikationsdirektör

Född: 1962

Anställd: 2007

Aktier i Securitas: 4 082 B-aktier²

8. JAN LINDSTRÖM

Ekonomidirektör

Född: 1966

Anställd: 1999

Aktier i Securitas: 9 576 B-aktier²

9. AIMÉ LYAGRE

Operativ chef och chef för tekniska

säkerhetslösningar, Security Services Europe

Född: 1959

Anställd: 2004

Aktier i Securitas: 21 470 B-aktier²

10. MARC PISSENS

Direktör, Aviation

Född: 1950

Anställd: 1999

Aktier i Securitas: 49 234 B-aktier²

11. LUIS POSADAS

Divisionschef,

Security Services Ibero-America

Född: 1958

Anställd: 1995

Aktier i Securitas: 35 973 B-aktier²

12. HENRIK ZETTERBERG

Chefsjurist

Född: 1976

Anställd: 2014

Aktier i Securitas: 1 301 B-aktier² och
45 000 aktieoptioner³

Antonio Villaseca, Direktör Tekniska Säkerhetslösningar, har beslutat sig för att gradvis gå i pension från och med den 1 juli 2017, och är sedan den 30 juni 2017 inte längre medlem av Securitas koncernledning.

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

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 övergripande intern styrning och kontroll 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, 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 organisationsstruktur 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 utbildningsprogram.

Koncernen har tre grundläggande värderingar – ärlighet, vaktsamhet 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 rapporteringsmanual som specifikt fokuserar på rapportering för att säkerställa efterlevnad av

rapporteringskrav och regler. Detta skapar en miljö som stödjer tillförlitlig och korrekt rapportering.

RISKANALYS

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

Övergripande riskhantering, eller ERM (enterprise risk management), utgör en integrerad del av Securitas verksamhet och riskmedvetenhet är en del av företagskulturen. Riskanalys görs inom ramverket för Securitas ERM-process, oavsett om det avser operationella risker eller risker relaterade till finansiell rapportering. Securitas klassificerar inte risk avseende efterlevnad av regelverk (compliance risk) som en separat kategori utan den ingår som en del i den operationella kategorin. Riskanalys är en dynamisk process som syftar till att identifiera och analysera risker i relation till Securitas mål och utgör basen utifrån vilken riskhanteringsåtgärder tas fram (reducera, transferera/dela eller acceptera risk) efter att de kontroller som finns på plats utvärderats. Se sidan 40 för mer detaljer kring riskanalys och planeringsprocessen.

KONCERNÖVERGRIPANDE KONTROLLAKTIVITETER

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



Illustrationen visar översikt av huvudsakliga koncernövergripande kontrollaktiviteter.

¹ Beskrivs mer detaljerat nedan.

1 SJÄLVUTVÄRDERING ERM

Varje större land inom koncernen utför årligen en självutvärdering, 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 risken för oegentligheter och fel i redovisningen. Självutvärderingen är föremål för en årlig revision och uppdatering. Innehållet uppdateras kontinuerligt för att återspegla de risker som Securitas står inför, vilket inkluderar att säkerställa att risker relaterade till strategin och utvecklingen av tekniska erbjudanden beaktas. För ytterligare information om dessa hänvisas till www.securitas.com.

Självutvärdering främjar medvetenhet om kontroller och ansvarstagande och resultaten undertecknas av varje landschef. Svaren ställs samman både på divisions- och koncernnivå för att möjliggöra jämförelser inom eller mellan divisioner. Svaren används även som input för ytterligare revisions- och granskningsåtgärder eller andra riskhanteringsaktiviteter. Koncernen och divisionerna skapar åtgärdsplaner och aktiviteter för att följa upp och supportera länderna. Varje land 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 för att 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 (inklusive informationssäkerhet)
- > 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 arbetsprogram 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 rutinerna 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.

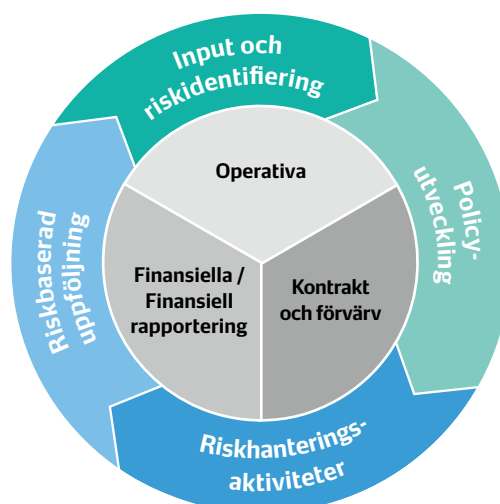
UPPFÖLJNING

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 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 självutvärdering ERM, ERM-affärsplan, policyhantering, hållbarhetsrapportering, revisionsmodul samt riskregister. Befintliga processer inklusive utdatorapporter automatiseras i systemet vilket medför förbättrad kvalitet i Securitas ERM-processer och fungerar som en enda informationskälla.

De fyra stegen och aktuella aktiviteter beskrivs mer i detalj på efterföljande sidor.

För att illustrera hur processen fungerar har vi valt ut en av våra prioriterade risker:

Följande exempel handlar om risken för att inte uppfylla kraven i Securitas Riktlinjer för Värdering och Etik.

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, riskhante-
ringsaktiviteter och åtgärdsplaner. Den används vid bedömning
av huvudfokus och prioriteringar i hanteringen av verksamhetsre-
laterade risker på lands-, divisions- och koncernnivå inför året
som kommer. Securitas riskbedömningsverktyg för ERM-affärs-
planen används för att underlätta riskbedömningsprocessen,
samt för åtgärdsplanering, beroende på risknivån och de kontrol-
ler 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. Riskre-
gistret 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 självvärde-
ringar 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.

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

Sex prioriterade risker 2017

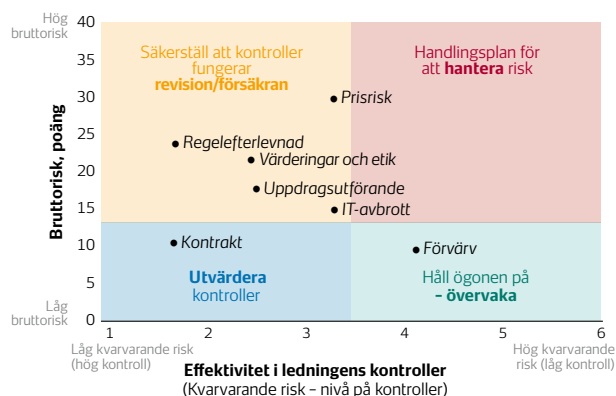
- > Kontraktsrisk
- > Risker vid utförande av uppdrag
- > Efterlevnadsrisk (regelverk och övrigt)
- > Risk för verksamhetsavbrott inklusive IT-avbrott
- > Priserisk
- > Risk med avseende på efterlevnad av Securitas
Riktlinjer för Värderingar och Etik

EXEMPEL – UNDERLAG OCH RISKIDENTIFIERING: RISK MED AVSEENDE PÅ EFTERLEVAD AV SECURITAS RIKTLINJER FÖR VÄRDERINGAR OCH ETIK

De sex prioriterade koncernriskerna och minst två lands-/divisions-
specifika risker utvärderades i riskbedömningsverktyget för ERM-
affärsplanen. Risken med avseende på efterlevnad av Securitas
värderingar och etik är en av de obligatoriska risker som alla länder
måste kartlägga med hjälp av en riskkarta. Om risken hanteras fel-
aktigt, exempelvis genom otillräcklig information till och utbildning
av medarbetarna, brist på lämpliga policyer och riktlinjer eller otill-
räcklig uppföljning, kan det i värsta fall till exempel leda till skada
på anseende, förlust av intäkter, vite, böter och rekryteringsvärig-
heter.

I första steget utvärderas varje bruttorisk (påverkan och
sannolikhet) vilket ger en bruttoriskpoäng. Nästa steg är att utvär-
dera varje risk på nettobasis (bruttoriskpoäng och effektivitet i led-
ningens kontroller). Detta innebär att även kontrollaktiviteter
måste dokumenteras. Åtgärdsplaner baseras sedan på var netto-
risken hamnar på riskkartan. Detta i syfte att minska de risker som
har hög kvarvarande risknivå. För risker med hög bruttoriskpoäng
men med hög kontrollnivå måste vi säkerställa att kontrollerna
fungerar.

DEL AV RISKANALYSVERKTYGET – NETTORISK: EXEMPEL LAND X



2 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 kontraktsrisken, 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.

> **Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik** säkerställer att företaget upprätthåller och främjar affärsetik av högsta möjliga standard. Securitas grundkrav är att agera inom ramarna för lagar och internationella konventioner, till exempel FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna. Detta innebär att Securitas respekterar och följer konkurrensregler, arbetsmarknadslagar, avtal och säkerhetskrav, miljölagstiftning samt andra bestämmelser som anger ramarna för vår verksamhet. Läs mer om vårt arbete med Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik nedan.

> **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: RISK MED AVSEENDE PÅ EFTERLEVAD AV SECURITAS RIKTLINJER FÖR VÄRDERINGAR OCH ETIK

Förutom Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik har koncernen antagit en rad policyer som komplement till riktlinjerna:

> **Anti-korruptionspolicy** anger principerna för nolltolerans mot korruption, med tydliga definitioner, krav på riskanalys, vägledning kring tredjepartsrelationer, utbildning och uppföljning.

> **Securitas utsläppspolicy för koncernen** fastställer att vi ständigt ska sträva efter att minska vår klimatpåverkan, särskilt inom områdena energi och transport.

> **Securitas leverantörs- och underleverantörspolicy** fastställer att alla leverantörsavtal ska upprättas i enlighet med gällande lagar och att alla leverantörer måste följa Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik.

> **Geografisk etableringspolicy** som definierar villkoren för huruvida Securitas får etablera en permanent eller tillfällig närvaro i ett land där vi inte har gjort affärer tidigare. Varje nytt land ska bedömas utifrån lämplighet, med beaktande av värderingar och etiska perspektiv.

> **Policy för konkurrenslagstiftning** vilken beskrivs ovan.

> **Securitas policy för hantering av rapporterade integritetsfrågor** hanterar utredningar av inrapporterade fall avseende överträdelser av Securitas policyer inklusive Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik.

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.

RISKANSVAR

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

EXEMPEL – RISKHANTERINGSAKTIVITETER: RISK MED AVSEENDE PÅ EFTERLEVNAVD AV SECURITAS RIKTLINJER FÖR VÄRDERINGAR OCH ETIK

Utbildning och kunskap är viktiga riskhanteringsaktiviteter

Securitas har utbildningscenter i de flesta länder och erbjuder både grundläggande och specialiserad utbildning för medarbetare på alla nivåer. I vissa länder är det inte obligatoriskt enligt lokal lagstiftning att genomgå grundutbildning för att få arbeta som väktare, men Securitas säkerställer att alla nyanställda väktare genomgår en grundläggande säkerhetsutbildning. Alla våra medarbetare är utbildade i Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik.

Utöver det har vi utbildningskrav för de policyer som kompletterar Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik, såsom anti-korruptionspolicy, policy för konkurrenslagstiftning och leverantörs- och underleverantörspolicy. Det är viktigt att cheferna genomgår utbildning för att säkerställa en korrekt förståelse av principerna i dessa policyer, inklusive eventuella lokala regler och föreskrifter.

Utökad due diligence

För varje förvärv är det ett krav att ta hänsyn till hållbarhetsaspekter, vilket ingår som en del i koncernens förvärvspolicy. Policyen säger att due diligence avseende hållbarhet alltid ska utföras när vi går in på nya marknader. Att bedriva verksamhet i länder utanför vår permanenta operativa närvaro kräver godkännande från VD och CFO som anges i koncernens geografiska etableringspolicy. Securitas bör undvika att etablera sig i länder med oproportionerliga risker för bristande efterlevnad av Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik eller där Securitas inte kan verka på grund av andra begränsningar. Vid analysen bör ökad uppmärksamhet gälla för länder där omständigheterna tyder på ökad risk för korruption.

4 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.

- > **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 30.
- > **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. ERM-kommitténs medlemmar består av chefer för funktionskommittén samt andra specialister.
- > **Koncernfunktionen Management assurance** har en koordinerande och övervakande roll avseende vissa interna kontrollaktiviteter på koncernnivå. Riskanalyser tillsammans med analys av resultaten från självutvärdering ERM 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.

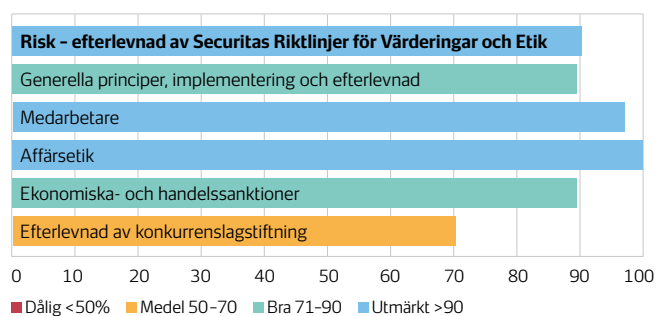
EXEMPEL - RISKBASERAD UPPFÖLJNING: RISK MED AVSEENDE PÅ EFTERLEVNAV AV SECURITAS RIKTLINJER FÖR VÄRDERINGAR OCH ETIK

Eftersom bristande efterlevnad av Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik anses vara en av koncernens prioriterade risker granskas den genom olika koncernaktiviteter, listade nedan, som ett tillägg till de granskningsaktiviteter som görs på lokal nivå.

- > Efterlevnadsrisken är en del av den årliga ERM-självutvärdering där alla länder i koncernen utvärderar sig själva i relation till vissa områden. Dessa återfinns i figuren till höger. Resultaten analyseras nog och följs upp.
- > Hållbarhetsgranskningar genomförs för att verifiera efterlevnad av Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik.
- > De omfattande landfokuserade riskbedömningar som genomförs före förvärv i länder där Securitas inte tidigare har bedrivit verksamhet bedöms på koncernnivå.
- > Koncernens styrgrupp för hållbarhetsfrågor fastställer principerna för Securitas hållbarhetsarbete och följer noggrant upp fall av påstådd bristande efterlevnad av Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik som har rapporterats via koncernens olika rapporteringsvägar.

ERM poängsättningsmodell: exempel land Y - Risk med avseende på efterlevnad av Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik

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 nivån¹ för de flesta av riskerna.



¹ Inbyggd "riskapitit" eller tolerans i modellen.

FÖRSÄKRING SOM RISKHANTERINGSVERKTYG

STRATEGI

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 åter speglar kontraktet. Vår kontraktshanteringsprocess strävar mot att nå en rimlig fördelning av risk mellan Securitas och våra kunder.

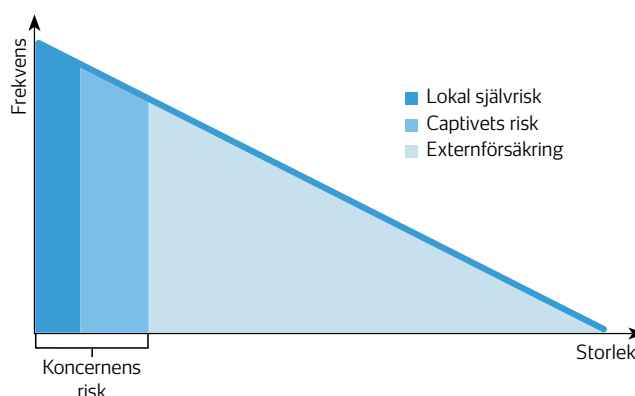
VIKTEN AV AKTIV SKADEHANTERING

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.

UPPHANDLINGSSTRATEGI

Försäkringsprogrammen upphandlas med målsättningen att skapa ett välbalanserat och kostnadseffektivt skydd mot negativa ekonomiska konsekvenser. Securitas söker uppnå stordriftsfördelar genom samordnade försäkringsprogram och optimal användning av koncernens interna försäkringsbolag, så kallade captives. Strategin är att täcka frekvensskador i Securitas egna böcker. En lokal självrisk debiteras till det platskontor som har orsakat skadan, och i nästa steg täcker 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 motstående spalt).

Alla försäkringsprogram utformas och upphandlas utifrån den riskexponering som analyserats fram i modellen för utvärdering av affärsrisker.



Schematisk illustration av riskfördelning vid skador

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

FÖRSÄKRINGSPROGRAM

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
- > ansvarsförsäkring för anställningsrelaterade krav.

FÖRDELAR FÖR VÅRA KUNDER

En viktig fördel med våra globala försäkringsprogram är att våra kunder kan vara övertygade om att Securitas högkvalitativa försäkringsskydd är konsekvent på alla marknader.

Stockholm den 15 mars 2018

Marie Ehrling
Ordförande

Carl Douglas
Vice Ordförande

Ingrid Bonde
Styrelseledamot

John Brandon
Styrelseledamot

Anders Böös
Styrelseledamot

Fredrik Cappelen
Styrelseledamot

Sofia Schörling Högberg
Styrelseledamot

Dick Seger
Styrelseledamot

Susanne Bergman Israelsson
Styrelseledamot
Arbetsagarrepresentant

Åse Hjelm
Styrelseledamot
Arbetsagarrepresentant

Jan Prang
Styrelseledamot
Arbetsagarrepresentant

Magnus Ahlqvist
Verkställande direktör och koncernchef

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 2017 på sidorna 24-45 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 revisionssed 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 15 mars 2018
PricewaterhouseCoopers AB

Patrik Adolfson
Auktoriserad revisor
Huvudansvarig revisor

Madeleine Endre
Auktoriserad revisor