

Memoria Anual 2016

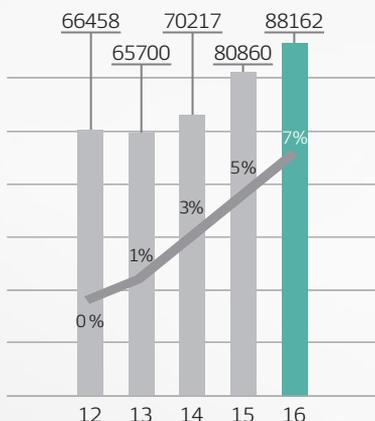


Contribuyendo a una sociedad más segura

Tamaño

Securitas cuenta con más de 335.000 empleados en 53 países. En 2016, las ventas totales ascendieron a 88.162 MSEK y los ingresos de explotación antes de depreciaciones y amortizaciones fueron de 4.554 MSEK.

Para más información, véase la página 14.



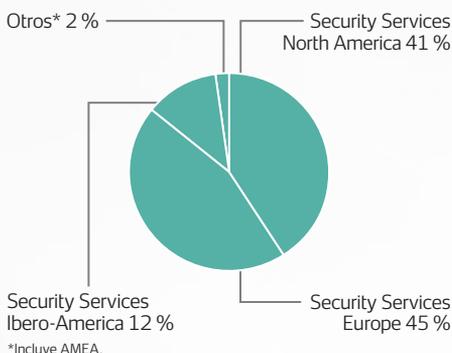
El crecimiento orgánico alcanzó el 7%.

■ Crecimiento orgánico, %

Mercados

Securitas está presente en 53 países en América del Norte, Europa, América Latina, África, Oriente Medio y Asia. Securitas está organizada en tres segmentos de negocio: Security Services North America, Security Services Europe y Security Services Ibero-América.

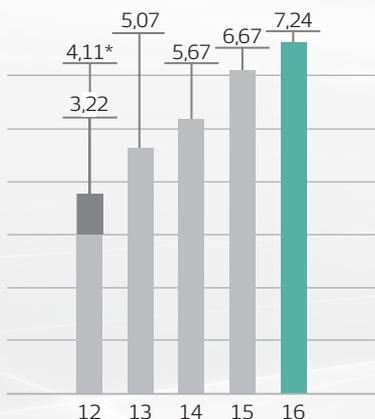
Para más información, véanse las páginas 16-17.



Los servicios de seguridad en Europa y Norteamérica representan un 86% de la cifra de ventas total.

Objetivos financieros

Securitas tiene dos objetivos financieros. El primero está relacionado con la cuenta de pérdidas y ganancias; un incremento medio anual de los beneficios por acción del 10 por ciento. El segundo objetivo está relacionado con el balance de situación; una relación del flujo de efectivo libre/endeudamiento neto de al menos 0,20.



El beneficio por acción pasó de 6,67 SEK a 7,24 SEK, con un aumento del 9%.

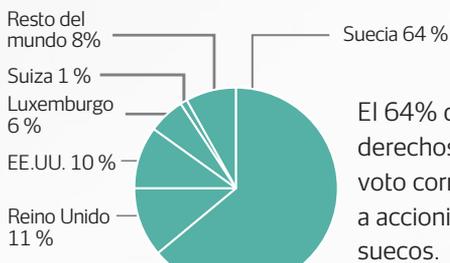


La relación entre flujo de caja libre y endeudamiento neto se redujo de 0,22 a 0,13.

Acciones

A final de año, el precio de cierre de las acciones de Securitas en el índice Nasdaq de Estocolmo fue de 143,40 SEK, correspondiente a una capitalización de mercado de 49.891 MSEK (45.229). El precio por acción subió un 10 por ciento en 2016, comparado con el índice OMX de Estocolmo que creció un 6 por ciento. El beneficio por acción ascendió a 7,24 SEK (6,67) en 2016. El Consejo propuso el pago de dividendos a los accionistas por valor de 3,75 (3,50) por acción.

Para más información, véase la página 40.



El 64% de los derechos de voto corresponde a accionistas suecos.

Accionistas por país, votos.



Mercados en los que opera Securitas:

Alemania, Arabia Saudita, China, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, Croacia, Dinamarca, Ecuador, EE.UU., Egipto, Emiratos Arabes Unidos, Eslovaquia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hong Kong, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Jordania, Letonia, Luxemburgo, Marruecos, México, Montenegro, Noruega, Países Bajos, Perú, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Serbia, Singapur, Sri Lanka, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Tailandia, Turquía, Uruguay y Vietnam.

Mensaje del CEO	2-4
Estrategia	5-13
Estrategia: oferta de servicios de Securitas	6-7
Estrategia: creación de valor para nuestros clientes	8-9
Estrategia: creación de valor para nuestros accionistas	10-11
Estrategia: crecimiento	12-13
Operaciones	14-17
Presentación de las divisiones	14
Security Services North America	16
Security Services Europe	16
Security Services Ibero-América	17
África, Oriente Medio y Asia	17
<hr/>	
Gobierno corporativo de la sociedad	18-27
Gobierno corporativo	18-25
Modelo de gobierno de Securitas - Caja de herramientas	19
Cumplimiento del Código	23
Consejo de Administración	24-25
Dirección General del Grupo	26-27
<hr/>	
Memoria Anual	28-40
Modelo financiero de Securitas	28-29
Informe del Consejo de Administración	31
Estados financieros consolidados	32-37
Resultados a cinco años	38-39
<hr/>	
Securitas en bolsa	40

Esta es una traducción de la Memoria Anual original, escrita en sueco. En el caso de cualquier conflicto entre la traducción en inglés y el original en sueco, prevalecerá la versión en sueco de la Memoria Anual.

Securita

Las cámaras inteligentes pueden analizar situaciones y alertar a los vigilantes de seguridad cuando identifican un comportamiento sospechoso. Esto permite a las rondas móviles de Securitas responder con rapidez al incidente. Véase la página 6.



La utilización de grandes volúmenes de datos, junto con los análisis en tiempo real de los incidentes, es cada vez más importante. Sin embargo, su aplicación definitiva reside en la capacidad de Securitas de predecir y evitar que se produzcan los incidentes. Véase la página 13.

S: creando la seguridad mundial del futuro

El valor para los accionistas aumenta continuamente ya que Securitas utiliza tecnología en sus soluciones. Esto permite incrementar la seguridad de nuestros clientes e incrementar los márgenes de explotación. Véase la página 10.



Tecnología

La tecnología está reforzando la capacidad de prestación de servicios y soluciones de seguridad de Securitas. Proporcionar a nuestros clientes la tecnología adecuada, junto con nuestro personal y sus conocimientos, hace que la seguridad sea más eficaz y más rentable.

Personas

Nuestros más de 335000 empleados están comprometidos con la mejora de la seguridad de nuestros clientes. La unidad y la cooperación son esenciales para garantizar que pensemos de forma global y actuemos de forma local, ofreciendo seguridad en función de las necesidades de nuestros clientes y para que estemos comprometidos con las comunidades en las que operamos.



Crear valor añadido para los clientes

prestando servicios adicionales a la seguridad es una parte en crecimiento de nuestra oferta. Las cámaras, por ejemplo, se pueden utilizar para contar a las personas en un entorno de cajeros, ayudando a la empresa a optimizar sus operaciones. Véase la página 8.



Atraer y retener

a nuestros activos más valiosos - nuestros empleados - es esencial para el éxito de Securitas. Esto incluye un proceso de formación inicial completo y formación continua.



Conocimiento

Todos en el Grupo Securitas tenemos acceso a la experiencia y conocimientos especializados, lo que nos permite liderar la transformación del sector de la seguridad. Compartir los conocimientos, gracias a la creciente digitalización de las operaciones de Securitas, significa que podemos ofrecer a nuestros clientes análisis en tiempo real y soluciones de seguridad predictiva.

Protección Contra Incendios

estos servicios incluyen planificación y preparación, procedimientos de evacuación y simulacros, además de servicios de extinción de incendios y de salvamento. Véase la página 12.



Los Securitas Operation Centers

coordinan y gestionan todas nuestras operaciones. La tecnología, el personal y los conocimientos se unen para garantizar que se apliquen las medidas de seguridad adecuadas y que se dé una respuesta apropiada a las necesidades de los clientes.

Véase la página 6.

Seguridad predictiva;

un cambio pionero

Securitas está liderando la transformación del sector de la seguridad, pasando de la vigilancia tradicional a una gama más amplia de servicios de protección. Nuestro progreso se basa en la integración eficiente de la tecnología, las personas y los conocimientos, combinando la vigilancia presencial, Mobile y en remoto con soluciones de seguridad electrónica, la protección contra incendios y la gestión de los riesgos corporativos. Nuestro modelo centrado en conseguir nuestros objetivos financieros a largo plazo al mismo tiempo que ofrecemos a nuestros clientes un valor superior en nuestras operaciones diarias está teniendo éxito. Los resultados de Securitas en 2016 demuestran que somos capaces de combinar los dos; los beneficios por acción registraron un aumento del 9% en comparación con 2015. 2016 ha sido nuestro mejor año hasta ahora.

El año 2017 constituye un hito en los esfuerzos de Securitas por impulsar el avance del sector de la seguridad. Marca un cambio hacia la digitalización en nuestras actividades principales. Esto significa que todos los contratos con nuevos clientes y todas las renovaciones de contratos en la mayoría de los mercados se realizarán y comunicarán en formato digital, con la ayuda de nuestros Securitas Operation Centers (SOC). En 2018 esperamos que todos los datos y ubicaciones de los clientes se comuniquen en formato digital.

Esta estrategia implica cambios importantes en la forma en que proporcionamos seguridad. Además de implantar sistemas totalmente integrados, capitalizar las oportunidades que

ofrece la digitalización es una de las principales prioridades de Securitas.

Detectar los delitos antes de que se cometan

El paso a sistemas digitales a nivel de Grupo continúa y Securitas está cada vez más cerca de conseguir su visión para 2020. Nuestras actividades a corto y medio plazo se están desarrollando según lo previsto, con proyectos internos para conseguir la uniformidad de los SOC y las infraestructuras TI. Asimismo, durante el año se realizaron adquisiciones estratégicas en el campo de la seguridad electrónica. La atención de Securitas se centra ahora en la siguiente fase de nuestro proyecto a largo plazo: la seguridad predictiva.

La capacidad reforzada de Securitas para recopilar, analizar y utilizar grandes volúmenes de

Enfoque de Securitas sobre seguridad predictiva



datos constituirá una ventaja competitiva importante y proporcionará un valor sustancial a los clientes a corto y largo plazo.

Utilizando los datos históricos y en tiempo real, nuestro objetivo es seguir avanzando en el paso de la seguridad reactiva a la seguridad predictiva. Los datos históricos, entendidos como la información recopilada sobre los incidentes pasados, se incorpora constantemente a nuestros SOC en cada país. Durante la transición hacia sistemas digitales a nivel de Grupo, los volúmenes de datos históricos aumentarán exponencialmente, haciendo que Securitas pueda analizar y comprender mejor los incidentes pasados, presentes y futuros. De este modo, podemos ofrecer respuestas adecuadas en tiempo real e informes de retroalimentación de mayor calidad, análisis situacionales y una mejora de los consejos a nuestros clientes a una escala sin precedentes.

Combinar los datos históricos con la información en tiempo real, procedente, por ejemplo, de las cámaras inteligentes, sensores inteligentes, robots, sistemas de radar y drones, nos permitirá ofrecer soluciones de seguridad predictiva a gran escala. Aprovechando nuestra experiencia, análisis y gestión de riesgos, Securitas quiere construir un futuro en el que acciones correctas predeterminadas estén automatizadas para un número creciente de situaciones y las soluciones de seguridad sean cada vez más predictivas. Detectar los delitos antes de que se cometan es fundamental. Aplicando la inteligencia y los conocimientos a los datos que recibimos, podemos evitar que se cometan delitos y amenazas.

De proveedor a asesor

A medida que crezca la seguridad predictiva y pase a ser un componente cada vez más importante de las soluciones de seguridad que ofrece Securitas, nuestras relaciones con nuestros clientes y su experiencia de nuestros servicios también cambiarán. La experiencia total de seguridad será más importante y visible para nuestros clientes a través de las interfaces digitales con plena transparencia en tiempo real.

Para nosotros esto significa comprometernos con la función de un asesor de seguridad de confianza. Todos los días demostramos que cuando los clientes nos permiten hacer una evaluación adecuada de los riesgos, diseñar una solución completa de servicios de protección y optimizar su gasto en seguridad, siempre somos capaces de identificar el potencial de ahorro o de mejora en sus presupuestos. Nuestro sector está cambiando rápidamente pasando de ser un sector centrado en las personas a ser un sector impulsado por la tecnología y los conocimientos, pero también un sector más capitalizado, ya que financiamos las inversiones tecnológicas durante la vigencia de los contratos con los clientes.

Un año ajetreado

Nuestros resultados en 2016 reflejan un negocio principal básicamente fuerte, con ingresos estables y un buen nivel de crecimiento.

La adquisición por parte de Securitas de la empresa Diebold's North American Electronic Security es un ejemplo de nuestra estrategia para

integrar la tecnología, las personas y los conocimientos. La integración de Diebold en Securitas se está llevando a cabo según lo previsto y, junto con otras adquisiciones recientes, está contribuyendo a reforzar nuestra posición como líder mundial en soluciones de seguridad. En 2012, las soluciones y la tecnología de seguridad supusieron el 6% de las ventas totales del grupo. En 2016 ascendieron al 16% y este porcentaje seguirá aumentando en los próximos años.

2016 se caracterizó por un aumento de los niveles de incertidumbre, como consecuencia también del recrudescimiento de la amenaza terrorista y del aumento de las necesidades de seguridad debido a la situación de los refugiados en Europa.





Para Securitas, estos acontecimientos mundiales han supuesto probar y confirmar nuestra capacidad para prestar servicios en situaciones de presión. Nuestra capacidad para satisfacer las demandas de nuestros clientes y al mismo tiempo preparar nuestro negocio para el futuro es una muestra de la fuerza de nuestra organización. Estoy orgulloso de que nuestros empleados hayan sabido responder a grandes retos con rapidez, eficacia e integridad, a menudo en condiciones

/// La capacidad reforzada de Securitas para recopilar, analizar y utilizar grandes volúmenes de datos constituirá una ventaja competitiva importante.

extremadamente difíciles. Todos nosotros en el sector de la seguridad privada contribuimos de manera significativa a crear una sociedad mejor y más segura, y estamos preparados y dispuestos para desempeñar un papel incluso más importante en los próximos años.

Garantizar el crecimiento y la rentabilidad futuros

Nuestra estrategia respalda los esfuerzos de Securitas para crecer e incrementar nuestra rentabilidad. Securitas seguirá invirtiendo y desempeñando un papel clave, combinando servicios de vigilancia con seguridad electrónica y buscando activamente el crecimiento orgánico en las soluciones de seguridad y la seguridad electrónica. Esta estrategia nos permite crecer más rápido que la media del sector de la seguridad y mejora nuestra rentabilidad.

Aprovechando nuestra ventaja competitiva, Securitas también ampliará sus rondas móviles, así como la red de respuesta y su presencia. Además, nuestra oferta reforzada de protección contra incendios y gestión de los riesgos corporativos ofrece oportunidades de sinergias operativas, aumentando el valor que ofrecemos a nuestros clientes al optimizar su seguridad total y su gasto en seguridad. En realidad, el uso mejorado de la tecnología combinado con las personas, supone una seguridad más predictiva y más rentable.

Hacer que las cosas ocurran

En los próximos cinco a diez años, el sector de la seguridad mundial se consolidará aún más. Esto ocurrirá no solo como consecuencia de fusiones y adquisiciones, sino también porque la mayoría de las empresas no podrá invertir en personal, formación, seguridad electrónica, técnicos, SOC, vigilancia remota, cámaras inteligentes, protección contra incendios, gestión de riesgos empresariales, equipos en los establecimientos de los clientes, digitalización de los procesos y seguridad predictiva. Las empresas que no sean capaces de hacerlo, no sobrevivirán. La única pregunta es, ¿cuánto van a durar?

Securitas ya está liderando en la actualidad el desarrollo del sector de la seguridad mientras que otras empresas se quedan mirando y se preguntarán en un futuro no demasiado lejano "¿qué ha ocurrido?".

En Estocolmo, a 14 de marzo de 2017

Alf Göransson
Presidente y CEO
Securitas AB

Reforzando nuestra posición

La estrategia de Securitas de liderar la transformación del sector se está acelerando a través de la Visión 2020. Estamos haciendo progresos importantes en el desarrollo de soluciones de seguridad basadas en la tecnología, al mismo tiempo que respondemos a las necesidades de los clientes prestando servicios de protección contra incendios y gestión de los riesgos corporativos.

Securitas está avanzando según lo previsto en la implantación de la estrategia de Grupo para los próximos años: nuestra Visión 2020. Durante el año, Securitas completó varios proyectos clave que en su conjunto nos han acercado un poco más a la consecución de nuestros objetivos a largo plazo.

Dentro de nuestro objetivo **Fijar** - ámbito en el que nos centramos en alinear los procesos internos y en reforzar nuestra base - destacan tres proyectos completados a nivel de Grupo. En primer lugar, Securitas está trabajando para garantizar la coherencia de los Securitas Operation Centers a nivel mundial, lo que implica crear almacenes de datos e información sobre los clientes. En segundo lugar, la finalización de la hoja de ruta sobre TI del Grupo Securitas es otra acción finalizada que refuerza nuestra base. En tercer lugar, estamos consiguiendo identificar adquisiciones adecuadas en el campo de la seguridad electrónica, como lo demuestran las cuatro principales adquisiciones estratégicas del año.

Los esfuerzos de Securitas para **Crece**r implican tomar medidas para acelerar el crecimiento de los servicios de protección. Se están llevando a cabo acciones a medio y largo plazo. Además de ampliar los servicios itinerantes con el objetivo de incrementar nuestra presencia y nuestra impronta a través de inversiones, adquisiciones y nuevos canales de ventas, el trabajo también incluye reformar la

vigilancia remota y los servicios de seguimiento, mejorar la diferenciación a través de segmentos de clientes altamente especializados, ampliar los servicios de protección contra incendios y continuar con las inversiones en gestión de riesgos corporativos.

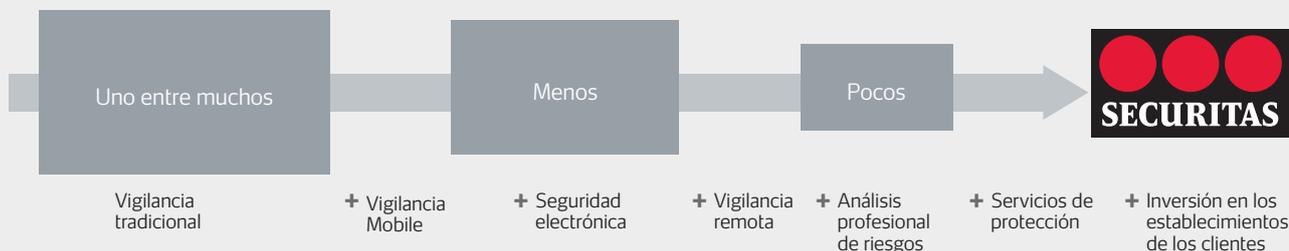
A largo plazo, Securitas quiere **Transformar** el sector de la seguridad en su totalidad. Las nuevas transformaciones y cambios pioneros en el sector se centrarán en el uso de datos digitales históricos y en tiempo real, y en cómo se pueden aplicar la inteligencia y la experiencia para convertir estos datos en medidas prácticas con capacidad potencial para prevenir delitos y amenazas. Las empresas de seguridad con la mayor cantidad de datos y las redes de agentes de seguridad más extendidas serán capaces de responder con mayor rapidez y crear el mayor valor para los clientes.

Posición líder en el mercado

Securitas presta servicios de seguridad rentables y soluciones a medida para dar respuesta a las necesidades presentes y futuras de los clientes. Nuestras ventajas competitivas, que van desde los servicios de protección actuales, protección contra incendios y gestión de riesgos corporativos, hasta la oferta futura de seguridad predictiva, nos proporcionan una posición única en el mercado.

Las soluciones de seguridad proporcionan una posición única en el mercado.

Añadir más competencias, habilidades y servicios de seguridad especializados incrementa el valor para los clientes de los servicios que ofrece Securitas. También reduce el número de competidores.



Seguridad inteligente

presente y futura

La integración de las nuevas tecnologías en la seguridad presencial e itinerante refuerza nuestra oferta. Securitas es capaz de prestar servicios de seguridad de alto rendimiento y soluciones para todos los clientes y todas las situaciones.

El enfoque de Securitas en cuanto a las soluciones de seguridad supone la integración de la tecnología, las personas y los conocimientos. Nuestra oferta es completa y extremadamente flexible, cubre las necesidades de seguridad de un amplio espectro de clientes que operan en diferentes sectores en todo el mundo.

La oferta de servicios de seguridad de Securitas incluye vigilancia presencial, itinerante y remota, seguridad electrónica, servicios de protección contra incendios y gestión de los riesgos corporativos. Para llevar a cabo nuestra ambiciosa estrategia, seguimos integrando la tecnología en nuestros servicios y soluciones de seguridad.

Soluciones de seguridad a medida

Para garantizar que nuestros clientes reciban la solución de seguridad más adecuada a sus necesidades concretas, Securitas realiza un análisis inicial completo de su situación y de sus necesidades. Nuestra experiencia y capacidad para aprovechar las mejores prácticas a nivel de Grupo en la gestión de la seguridad significa que nuestros clientes reciben alternativas de seguridad adecuadas. El uso creciente de la tecnología en nuestras soluciones de seguridad significa que nuestros clientes reciben seguridad y protección reforzadas a un precio competitivo.

Securitas Operation Centers

Los Securitas Operation Centers (SOC) desempeñan un papel esencial en la prestación de servicios de seguridad de alto rendimiento. Desde estos centros se gestionan y controlan nuestros servicios y soluciones de seguridad. En los SOC, se combinan personas y tecnología a través de procesos y protocolos establecidos, coordinando la seguridad y los servicios a los clientes. Los datos sobre todos los incidentes ocurridos y los servicios de seguridad prestados se envían a nuestros SOC y se gestionan a través de profesionales debidamente formados. Nuestros operadores son expertos en gestionar rápidamente cualquier tipo de problema y resolverlo de acuerdo con los protocolos y las necesidades de los clientes. La combinación de un punto de contacto único y de una fuerte presencia de vigilantes de seguridad garantiza una atención e intervención inmediatas en nuestros SOC.

La información recopilada en nuestros SOC se utiliza para adoptar las medidas adecuadas en todo momento, proporcionando continuamente a nuestros clientes seguridad de alta calidad. Nuestros SOC también facilitan analíticas mejoradas, análisis e informes de retroalimentación concretos de los clientes. La atención que prestamos al intercambio de conocimientos nos permite adquirir experiencia para ser eficientes en toda nuestra organización mundial, fomentando nuestra ventaja competitiva. También se ha realizado un avance importante en la utilización de nuestros SOC como centros para prestar soluciones de seguridad predictiva.

Satisfacción de necesidades de seguridad complejas

Nuestra oferta total incluye todos los servicios y soluciones de seguridad que requieren los clientes, grandes y pequeños, del sector público y privado. Securitas también ofrece servicios especializados para adaptarse a las complejas necesidades de seguridad de los clientes que llevan a cabo operaciones altamente delicadas o expuestas. Nuestra experiencia a nivel de Grupo en servicios especializados está ampliamente documentada e incluye servicios de seguridad en aeropuertos, centrales nucleares, puertos y transporte público. Securitas es uno de los pocos prestadores de servicios de seguridad que cuenta con los conocimientos, la capacidad y las posibilidades necesarias para proteger estas funciones esenciales de la sociedad.

Inversión en nuestros clientes

Securitas invierte en la tecnología instalada en la sede del cliente. Para nosotros, esto significa plena responsabilidad en las inversiones tecnológicas, instalación *in situ* y mantenimiento del equipo de seguridad. Securitas es propietaria del hardware y el coste se reparte a través del canon del contrato. Utilizando la solidez y la amplitud de nuestra red somos capaces de ofrecer soluciones tecnológicas flexibles de proveedores certificados. Al invertir en la seguridad de nuestros clientes, garantizamos calidad durante toda la vigencia del contrato, competitividad en los precios y valor añadido a través de la escalabilidad adaptable de los servicios de seguridad requeridos.

Especializados en servicios de seguridad

Cubrimos necesidades de seguridad complejas en operaciones extremadamente delicadas, importantes o expuestas como, por ejemplo, aeropuertos, puertos y centrales nucleares.



Seguridad presencial

A través de vigilantes presentes en las instalaciones del cliente, servicios de recepción y otros servicios más personalizados para determinadas categorías de clientes.



Securitas Operation Center

Nuestros servicios y soluciones de seguridad se gestionan y coordinan a través de nuestros SOC. Haciendo un seguimiento y actuando sobre los datos en tiempo real procedentes de un gran número de clientes, se puede intervenir inmediatamente en caso de incidente.



Seguridad electrónica altamente tecnológica

La tecnología de seguridad de vanguardia presta a nuestros clientes servicios de vigilancia avanzados que garantizan la detección en tiempo real de los delitos y los incidentes, por ejemplo, en los centros de trabajo, espacios públicos y aparcamientos.



Securitas Mobile

Una opción rentable principalmente para pequeñas y medianas empresas en la que los agentes de seguridad prestan servicio a varios clientes dentro de una zona geográfica.



Protección contra incendios

Servicios de seguridad certificados, incluyendo la prevención de incendios, primeros auxilios, asistencia en la evacuación y planificación de emergencias.



Asesoramiento en materia de seguridad

Securitas ayuda a prevenir, controlar y mitigar los incidentes operativos a través de la asesoría, incluyendo el análisis de riesgos y una planificación detallada de la seguridad.



Gestión de los riesgos empresariales

A través de Pinkerton Corporate Risk Management, Securitas ofrece servicios desarrollados para hacer frente a diferentes amenazas que tienen que afrontar nuestros clientes en sus empresas.

Incrementar la seguridad

y la sensación de tranquilidad de los clientes

Para nuestros clientes, la amplia gama de soluciones de seguridad cada vez más sofisticadas de Securitas significa menos incidentes e interrupciones de su actividad. Con un análisis de los riesgos mejorado y una mayor proactividad, se pueden evitar delitos, incendios y otros peligros, lo que refuerza la seguridad y reduce los costes de los daños y perturbaciones.

Al elegir a Securitas como su prestador estratégico y operativo de servicios de seguridad, nuestros clientes incrementan su sensación de seguridad. En tanto que empresa líder de seguridad a nivel internacional,

Securitas es un prestador de servicios de confianza para miles de clientes en todo el mundo.

Desde la perspectiva de los clientes, un mayor grado de prevención significa predictibilidad para



Reducción de las interrupciones

La vigilancia en tiempo real de las instalaciones de nuestros clientes nos permite detectar inmediatamente y actuar con rapidez, gestionando las interrupciones de las operaciones sensibles como, por ejemplo, infraestructuras y suministro de energía.

Mayor valor por el dinero invertido

Las soluciones inteligentes de seguridad que emplean informes en tiempo real y medidas preventivas ofrecen una base sólida para una seguridad eficiente en la que el gasto mensual se puede prever durante toda la vigencia del contrato.

sus empresas. Con menos perturbaciones, mejora la actividad diaria, se reducen los costes y el entorno laboral de los empleados de nuestros clientes es más seguro.

Las nuevas tecnologías, en combinación con vigilantes de seguridad especializados, permiten a Securitas prestar servicios más personalizados en función de los clientes y de sus segmentos de actividad que no solo protegen a nuestros clientes y evitan incidentes y delitos, sino que en muchos casos también les ayudan en su actividad empresarial generando valor añadido.

Digitalización que genera valor para los clientes

Las nuevas tecnologías implican inversiones en equipos técnicos en las instalaciones de los clientes como, por ejemplo, cámaras de vigilancia y sensores inteligentes. Estas inversiones e instalaciones corren a cargo de Securitas. Para los clientes, esto significa más valor por su dinero y más predictibilidad del gasto futuro en seguridad, también porque las soluciones de seguridad inteligente significan un

menor número de respuestas innecesarias a alarmas y de prevención de pérdidas.

Desde la perspectiva de los clientes, el tamaño, la estabilidad financiera, la capacidad innovadora y la presencia global de Securitas son aspectos que revisten gran importancia. Con independencia de cuáles sean sus necesidades en el momento de contratar los servicios de Securitas, nuestros clientes pueden estar seguros de que seguiremos trabajando a largo plazo. Combinamos unos conocimientos y una presencia únicos a nivel local con un alcance mundial, cumpliendo nuestras obligaciones, adaptándonos a las nuevas necesidades e implantando las mejores prácticas derivadas de los servicios que prestamos en 53 países. Lideramos continuamente la transformación en el sector de la seguridad combinando la tecnología con las personas y los conocimientos, lo que nos llevará a adoptar nuevos niveles de seguridad preventiva y nuevas soluciones de seguridad.



Valor añadido a través de un uso multifuncional

Las cámaras de vigilancia inteligentes se pueden utilizar de diferentes formas. Un ejemplo es el recuento de personas en los entornos de cajas, en los que las cámaras solicitan automáticamente más personal cuando aumentan las colas, mejorando la experiencia de compra.

Punto único de contacto

Los Securitas Operation Centers no solo están disponibles continuamente para los clientes, sino que también ponen a su disposición una persona de contacto específica que se encarga de gestionar las soluciones de seguridad y las consultas de los clientes.

Detección y prevención

Las cámaras de visión nocturna y los sensores de movimiento precisos permiten a los agentes de seguridad de Securitas detectar los delitos antes de que se cometan, evitando los robos o los daños a la propiedad.

Mayor rentabilidad

incrementando el valor para los clientes

Incrementar el valor para los clientes mejora su fidelidad y alarga la duración de los contratos. Esto, combinado con las soluciones de seguridad que solo unas pocas empresas pueden ofrecer, proporciona una base sólida para obtener mayores márgenes.

El crecimiento de las soluciones de seguridad y de la seguridad electrónica contribuye a cambiar las reglas del juego, no solo desde el punto de vista de los rendimientos y de los clientes, sino también por lo que se refiere a la creación de una base sólida para obtener márgenes de explotación más elevados y una mayor rentabilidad general. La estrategia de Securitas añade valor tanto para nuestros clientes como para nuestros grupos de interés.

La media de crecimiento anual de Securitas en el periodo 2007-2016 fue del 6%, repartido a partes iguales entre crecimiento orgánico y a través de adquisiciones. El crecimiento relativo a las soluciones de seguridad y la seguridad electrónica

ascendió en 2015 al 38%, lo que supone el 11,5% del total de ventas del Grupo. En 2016, el crecimiento fue del 56% en esta categoría, lo que supone el 16,0% del total de ventas. Securitas estima que las perspectivas de crecimiento en este tipo de ventas seguirán siendo elevadas en los próximos años.

Perseguir el crecimiento orgánico en las soluciones de seguridad y en la seguridad electrónica cambia la oferta profundamente, permitiéndonos hacer uso de nuestra capacidad innovadora en una medida mucho mayor que en el pasado.

Desde una perspectiva financiera, hay diferencias fundamentales entre la vigilancia

Las soluciones de seguridad ayudan a mejorar los márgenes.

Avanzar en la cadena de valor hacia soluciones de seguridad implica una mejora de los márgenes de explotación.



* Margen de explotación



tradicional y las soluciones de seguridad de Securitas, mucho más sofisticadas y altamente especializadas, que se caracterizan por la reducción de la vigilancia presencial y el aumento de la vigilancia remota, potenciando el uso de los conocimientos y de la tecnología. Dado que las soluciones de seguridad requieren una mayor inversión de capital que la vigilancia tradicional, la expansión en este segmento podría afectar potencialmente a las ventas. Nosotros, por otro lado, vemos un aumento de los ingresos de explotación y una mayor rentabilidad del capital invertido (véanse los ejemplos siguientes).

Este cambio ofrece muchas ventajas: Los clientes de Securitas reciben una seguridad de mayor calidad y financieramente más predecible ya que los costes se pueden prever para los años futuros. Desde nuestra perspectiva, muy pocos o ningún competidor puede competir con nuestra oferta. Las soluciones de seguridad son complejas, implican un coste inicial más elevado que la vigilancia tradicional y son altamente escalables, lo

que es beneficioso para un líder sólido del mercado de alcance mundial.

Precisamente porque los clientes eligen soluciones de seguridad conociendo de antemano los costes futuros, Securitas puede predecir sus ingresos futuros para un periodo de tiempo amplio, ya que las soluciones de seguridad requieren un contrato de duración más larga que los servicios de vigilancia tradicional.

Una cuota creciente de soluciones de seguridad significa mucho más que simplemente mayores ingresos y un aumento del margen de explotación también ayuda a Securitas a alcanzar sus objetivos financieros. Además, mejora la estabilidad y predictibilidad de los ingresos y flujos de caja futuros. Otros beneficios son un aumento de la cuota de fidelización de los clientes gracias a una mayor duración de los contratos y a una posición más sólida a la hora de su renovación. Para los grupos de interés, supone un flujo de caja mayor y más estable y un medio para Securitas para hacer frente a la competencia.

14,1

Las ventas de soluciones de seguridad y seguridad electrónica ascendieron a 14,1 BSEK en 2016 frente a los 9,3 BSEK en 2015.

Incremento de la rentabilidad a través de inversiones en seguridad electrónica

Ejemplos de modificación de contratos, pasando de vigilancia presencial a soluciones de seguridad:

- > Reducir la vigilancia presencial
- > Introducir el seguimiento remoto y la tecnología
- > Firmar contratos de cinco años
- > Invertir 60 KEUR en equipamiento en los establecimientos de los clientes = 15% de las ventas del primer año
- > Amortización durante la vigencia del contrato = 12 KEUR de amortización anual

KEUR	Vigilancia presencial	Soluciones de seguridad
Ventas anuales	400	386
Costes directos e indirectos	-380	-349
Resultado de explotación	20	37
<i>Margen de explotación</i>	<i>5 %</i>	<i>10 %</i>
Capital empleado	116	176
<i>% de las ventas</i>	<i>29 %</i>	<i>44 %</i>
Rentabilidad del capital empleado	17%	21%

Crecimiento a mayor ritmo

Securitas está liderando la transformación del sector de la seguridad y sigue reforzando su posición como líder del mercado a través de una combinación de crecimiento orgánico y adquisiciones.

En 2016, Securitas obtuvo un crecimiento combinado orgánico y por adquisiciones del 11%, del cual el 7% fue por crecimiento orgánico. Las principales razones del crecimiento fueron una mayor tensión social en Europa y unas condiciones de mercado favorables en EE.UU. Nuestras ventas de servicios de vigilancia presencial registraron una buena evolución, al mismo tiempo que nuestras ventas de soluciones de seguridad y de seguridad electrónica crecieron con fuerza. La cuota de las soluciones de seguridad y seguridad electrónica sobre el total de ventas crece cada año.

En 2016, Securitas realizó importantes adquisiciones en Europa, Norteamérica y América Latina. Estas adquisiciones han reforzado la capacidad y la habilidad de Securitas en el ámbito de la seguridad electrónica y han ayudado a mantener el ritmo rápido de transición hacia soluciones de seguridad que combinan la vigilancia

presencial e itinerante con diferentes formas de seguridad electrónica. Las adquisiciones y el crecimiento orgánico también han reforzado la oferta de Securitas en el campo de la protección contra incendios, que se está convirtiendo en una parte cada vez más importante e integrada dentro de las soluciones de seguridad que solicitan los clientes. Otro objetivo de nuestra estrategia de adquisiciones es empezar a operar en países nuevos para prestar servicios a nuestros clientes internacionales en esos mercados.

Nuestros esfuerzos para impulsar la capacidad del Grupo introduciendo los Securitas Operation Centers (SOC) en diferentes mercados en los que operamos continuó durante el ejercicio, así como nuestro trabajo para seguir desarrollando nuestros portales de clientes. Los portales de clientes cumplen muchas funciones importantes, no solo proporcionando información sobre los servicios

La protección contra incendios incrementa la seguridad.

Al incluir servicios de protección contra incendios en la oferta a nuestros clientes, incrementamos su seguridad y reforzamos aún más la posición de Securitas en el mercado de la seguridad. Estos servicios tienen por objeto reforzar la protección contra incendios, principalmente a través de medidas preventivas, pero también prestando servicios de extinción de incendios. La protección contra incendios también incluye servicios de salvamento, planificación de evacuaciones y simulacros, planificación de emergencias y planificación de la seguridad general.



prestados por Securitas, sino también como recurso de marketing y ventas.

El objetivo de las iniciativas a corto y largo plazo del Grupo son hacer que Securitas se convierta en una empresa en crecimiento y líder del mercado, que está pasando de prestar servicios de seguridad reactiva a servicios de seguridad predictiva en los que detectamos los delitos y otros incidentes antes de que se produzcan, y evitamos que ocurran. En consecuencia, cada vez prestamos más servicios de asesoría, realizando análisis de riesgos y ayudando a nuestros clientes a crear soluciones de seguridad personalizadas.

La recopilación y el análisis de grandes cantidades de datos juega un papel decisivo en la seguridad predictiva. A través de la expansión de la red de SOC, el aumento de la entrada de datos procedentes de diferentes formas de seguimiento electrónico y la digitalización de los informes de los agentes de seguridad, Securitas está teniendo acceso a una base de conocimientos única. Analizar esta base de datos y encontrar una forma eficaz de transformar los resultados de este análisis en medidas tangibles para incrementar la seguridad será una de las mayores oportunidades y retos de Securitas en los próximos años.

Principales adquisiciones en 2016

- > **Diebold's Electronic Security**, Norteamérica, soluciones de seguridad electrónica
- > **Infratek Security Solutions**, Noruega
Soluciones de seguridad electrónica
- > **Draht+Shutz**, Alemania
Soluciones de seguridad electrónica
- > **JC Ingeniería**, Chile
Sistemas de seguridad electrónica

Securitas y otras empresas de seguridad tienen la oportunidad de asumir determinadas funciones de policía que incrementan considerablemente el potencial de crecimiento. En muchos países, la carga de trabajo de las fuerzas del orden se ha incrementado. Permitir a los vigilantes de seguridad que ya están *in situ* que asuman funciones de policía no esenciales es una alternativa que se está discutiendo ampliamente en EE. UU. y en varios países europeos.

Oportunidades únicas a través del análisis de riesgos basado en datos

Securitas está llevando a cabo con éxito la digitalización mundial de la empresa. Una de nuestras mayores iniciativas en los próximos años será convertir las grandes cantidades de datos que se generan en nuestras operaciones en herramientas de seguridad predictiva eficientes.

Los informes diarios de vigilantes de seguridad en 53 países, canalizados a través de los Securitas Operation Centers, nos han permitido acceder a datos evaluables procedentes de una gran variedad de contratos, países y regiones. Sacando conclusiones basadas en el análisis de estos datos históricos, podemos mejorar e incrementar la eficiencia de nuestros servicios y ayudar a nuestros clientes a reforzar e incrementar la rentabilidad de su seguridad. El valor real para nosotros y para nuestros clientes llega cuando combinamos nuestro análisis de los datos históricos con información en tiempo real procedente de las diferentes formas de seguimiento electrónico como cámaras, sensores, reconocimiento facial automático y robots. Se pueden emplear algoritmos para cruzar la información en tiempo real con los datos históricos

en cuestión de segundos con el fin de generar acciones predeterminadas alternativas. Esto significa que los robos y los daños se pueden detener proactivamente y los incendios y otros incidentes perjudiciales se pueden prevenir antes de que ocurran. Esto requiere una colaboración estrecha entre nuestros agentes de seguridad, los analistas de datos y los expertos en estadística que trabajan juntos para sacar conclusiones de los datos históricos y de la información en tiempo real. Securitas también invierte mucha energía en garantizar la seguridad y la protección de la privacidad requeridas para el almacenamiento de grandes cantidades de datos.

La auténtica seguridad predictiva representa un paso fundamental hacia el desarrollo de soluciones de seguridad y está creando oportunidades crecientes en nuevos ámbitos para Securitas.

En nuestro Centro de Experiencias Securitas, situado en Malmö, Suecia, invitamos a nuestros clientes y a otras partes interesadas para mostrarles cómo funciona realmente la seguridad predictiva.

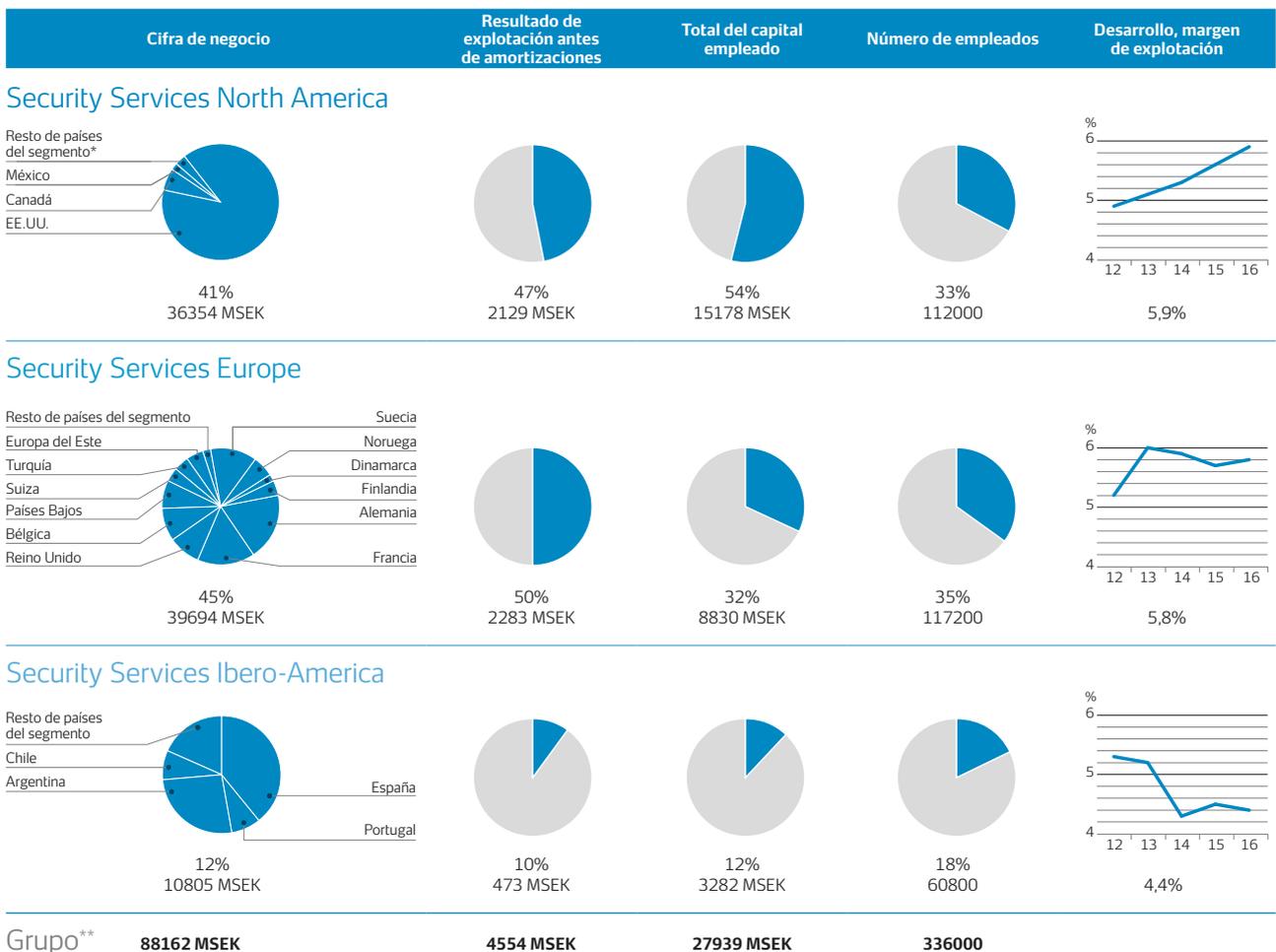


Líder en conocimientos

con una posición mundial sólida

Securitas integra con éxito la tecnología, las personas y los conocimientos para ofrecer servicios de protección a los clientes en todo el mundo. Las operaciones de Securitas se organizan en torno a una estructura plana, descentralizada, con tres áreas de actividad: Security Services North America, Security Services Europe y Security Services Ibero-America. Las operaciones en África, Oriente Medio y Asia están organizadas en la división AMEA.

Presentación por segmento de negocio



* Pertenece a Pinkerton Corporate Risk Management
 ** Incluye Otros y las partidas eliminadas



Nuestros empleados cuentan con una combinación única de experiencia local y acceso a las mejores prácticas de nuestras operaciones internacionales. Esto garantiza relaciones estrechas y a largo plazo con nuestros clientes.

Security Services North America

Securitas es la única empresa de seguridad en Norteamérica que puede ofrecer una oferta completa de servicios de protección.

La consolidación del sector de la seguridad en Norteamérica está creando numerosas oportunidades para Securitas. Podemos ofrecer una gama completa de servicios de protección que incluye vigilancia presencial, itinerante y remota, seguridad electrónica, protección contra incendios y gestión de riesgos corporativos. Nuestra especialización en cada uno de estos servicios es fundamental y nos ha permitido convertirnos en líderes del mercado. Utilizando estos servicios, podemos dar respuesta a todas las necesidades de seguridad de nuestros clientes en EE.UU., Canadá y México.

La oferta y la experiencia de Securitas en seguridad electrónica se han visto reforzadas gracias a la excelente integración del negocio de seguridad electrónica de Diebold en Norteamérica.



/// **La especialización de Securitas en cada uno de los componentes del paquete de servicios de protección es fundamental.**

Santiago Galaz, Presidente de la División Security Services North America

Ahora contamos con cobertura nacional en EE.UU. y Canadá, un espectro completo de capacidades de seguridad electrónica, una organización de asistencia sólida y unos servicios basados en relaciones a largo plazo con los clientes.

En 2016, el crecimiento orgánico siguió desarrollándose positivamente. Una buena retención de los clientes, nuevas ventas sólidas y un aumento de las ventas de soluciones de seguridad y de seguridad electrónica nos permitieron conseguir un crecimiento por encima del de mercado.

La formación adecuada de nuestros empleados es una parte esencial de nuestra estrategia. Ofrecemos una amplia gama de programas de formación para nuestros empleados, desde formación básica hasta cursos altamente especializados para categorías concretas de clientes y contratos. En nuestro portal de clientes se puede consultar toda la información sobre seguridad necesaria tanto para los clientes como para nuestros empleados y es otra herramienta importante que garantiza un alto nivel de profesionalidad.

Security Services Europe

Securitas mantiene una posición fuerte en Europa, basada en nuestro estatus de empresa auténticamente paneuropea de seguridad, con empleados capacitados, solidez financiera y una marca sólida.

Nos diferenciamos por nuestros amplios conocimientos sobre seguridad y la oferta de soluciones de seguridad de alta calidad combinando servicios de vigilancia, seguridad electrónica, protección contra incendios y gestión de riesgos corporativos.

Securitas opera en 26 países en Europa y contribuye a la seguridad de los aeropuertos en 15 países. En un mercado cambiante, creamos oportunidades ofreciendo servicios de protección con un grado cada vez mayor de seguridad electrónica y siendo capaces de responder a las necesidades de

los clientes en diferentes países. Además, hemos reforzamos nuestra capacidad a través de la adquisición de tecnología alemana y noruega en 2016.

Las tendencias clave en el mercado incluyen un aumento continuado de los costes de la mano de obra y la presión



/// **Nos distinguimos por nuestros amplios conocimientos sobre seguridad y por nuestra impronta paneuropea.**

Magnus Ahlqvist, Presidente de la División de Security Services Europe.

presupuestaria en el sector público en muchos países. Securitas está bien preparada para capitalizar las oportunidades que se generan con la evolución del mercado. Además, tenemos una cultura sólida de intercambio de las mejores prácticas y procedimientos y de trabajo en proyectos transfronterizos.

En 2016, nuestro crecimiento orgánico siguió siendo fuerte. Somos capaces de desempeñar una función esencial en la sociedad movilizand recursos y prestando servicios de seguridad para nuestros clientes en un momento en el que muchos países de Europa han sufrido la amenaza terrorista y tienen que hacer frente a la situación de los refugiados. Las ventas de soluciones de seguridad y seguridad electrónica han aumentado y nuestra cartera se desarrolla con fuerza.

El desarrollo de los empleados es un aspecto importante en el proceso de transformación. La encuesta a nuestros empleados nos proporciona una visión clave de lo que funciona bien y de lo que tiene que seguir mejorando. También adoptamos un enfoque proactivo en relación con la sostenibilidad y lo consideramos parte integrante de nuestras operaciones.

Security Services Ibero-America

Securitas mantiene una posición fuerte en América Latina, así como también en España y Portugal.

El mercado iberoamericano presenta dos realidades diferentes.

En la Península Ibérica, que comprende España y Portugal, el mercado ha madurado y la competencia en los precios de los servicios tradicionales de vigilancia presencial es muy fuerte. Sin embargo, la economía sigue recuperándose en España y en Portugal. En América Latina, el crecimiento macroeconómico se ha ralentizado, pero el mercado de la seguridad sigue creciendo a buen ritmo.

Con el fin de incrementar el valor para los clientes y minimizar los efectos de la ralentización del crecimiento económico, Securitas sigue avanzando en la cadena de valor. Argentina, España y Uruguay son los países que más han avanzado ofreciendo un paquete completo de servicios de protección que incluye vigilancia presencial, Mobile y remota, seguridad electrónica, servicios de protección contra

incendios y gestión de los riesgos empresariales. En Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Portugal y Perú se está pasando de la vigilancia presencial a ofrecer soluciones de seguridad rentables que integran la vigilancia presencial, itinerante y remota con seguridad electrónica, a menudo acompañada del análisis de riesgos profesional.

Nuestros SOC son el núcleo de nuestras actividades y nos diferencian realmente de nuestros competidores. Las ventas de soluciones de seguridad y seguridad electrónica crecieron en 2016 apoyando el crecimiento orgánico en el segmento de negocio.

Esta evolución se ve impulsada por un fuerte liderazgo a nivel local, con empleados motivados y una buena estructura para la formación de los empleados y la gestión del talento. La responsabilidad social corporativa está adecuadamente integrada en nuestras operaciones.



/// Securitas está pasando de servicios centrados en el personal a servicios más centrados en los conocimientos

Luis Posadas, Presidente de la División de Security Services Ibero-America

África, Oriente Medio y Asia

Las operaciones en los mercados geográficos de África, Oriente Medio y Asia están organizadas en una división: AMEA.

Securitas ha desarrollado una fuerte presencia geográfica de AMEA con el fin de poder prestar servicios a nuestros clientes internacionales en esta región.

En Asia operamos en India, China, Hong Kong, Indonesia, Singapur, Corea del Sur, Sri Lanka, Tailandia, Vietnam y Camboya. La cartera de clientes está ampliamente diversificada en todas las categorías de clientes, que incluyen las industrias manufactureras, TI, logística y embajadas.

En África, Securitas opera en Egipto, Marruecos y Sudáfrica. En Egipto, nuestros clientes son principalmente empresas multinacionales, mientras que en Marruecos

trabajamos fundamentalmente para el sector financiero. En Sudáfrica prestamos servicios de vigilancia presencial y remota, complementada con seguridad electrónica.

Jordania, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos son los mercados de Oriente Medio en los que Securitas presta servicios de seguridad. Los clientes principalmente son empresas internacionales de diferentes sectores como, por ejemplo, oficinas, construcción, TI e industrias manufactureras.

En India y Vietnam, Securitas opera en colaboración con empresas locales.

En los datos sobre divisiones, la división AMEA está incluida en el apartado Otros.

/// Prestamos servicios a clientes multinacionales y mundiales en mercados en expansión.

Andreas Lindback, Presidente de la División de África, Oriente Medio y Asia (AMEA)

Andreas Lindback pasó a ocupar el cargo de Presidente de la División de África, Oriente Medio y Asia (AMEA) el 1 de enero de 2017. Marc Pissens cesó en este cargo el 31 de diciembre de 2016.



Gobierno de la sociedad

Gobierno corporativo de la sociedad 18-27

Modelo de gobierno de Securitas – Caja de herramientas	19
Accionistas	20
Junta General de Accionistas	20
Comité de Nombramientos	20
Consejo de Administración	22
Comité de Auditoría	22
Comité sobre Remuneraciones	22
Cumplimiento del Código	23
Información sobre el Consejo de Administración	24-25
Información sobre la Dirección General del Grupo	26-27

Conformidad con el Código Sueco de Gobierno de Sociedades (el Código)

La memoria de gobierno corporativo, que se ha elaborado con arreglo a los apartados 6 y 8 del capítulo 6 de la Ley sueca de Cuentas Anuales, proporciona la información clave sobre conformidad con el Código Sueco de Gobierno de Sociedades, los accionistas, la Junta General de Accionistas, el Comité de Nombramientos, el Consejo de Administración y su trabajo, incluidos los comités, la remuneración y la división de responsabilidades en toda la estructura de gobierno. Este apartado abarca asimismo el sistema de control interno y gestión de riesgos de Securitas, que es responsabilidad del Consejo de Administración con arreglo a la Ley Sueca de Sociedades y el Código Sueco de Gobierno de Sociedades. Esta descripción no forma parte de la memoria anual.

En la sección de control interno relativa a los riesgos, hemos optado por ampliar el alcance de nuestra descripción y explicar cómo funciona la gestión de riesgos empresariales desde una perspectiva más amplia independientemente del tipo de riesgo, lo cual significa que nuestro objetivo no se limita al riesgo relacionado con los controles internos sobre los informes financieros. Es primordial cumplir nuestras estrategias y objetivos al tiempo que mantenemos un nivel de riesgo apropiado, por lo que los procedimientos de gestión de riesgos abarcan todos los niveles de la organización.

Para obtener más información, entre en www.securitas.com/corporate-governance

Securitas ha publicado sus principios de gobierno corporativo en memorias anuales anteriores. En el sitio web del Grupo pueden consultarse los Estatutos Sociales en una sección específicamente dedicada a ello, junto con otros documentos esenciales de la empresa.

Comentarios de la Presidenta



Securitas quiere liderar el sector de la seguridad en su paso de la vigilancia tradicional a los servicios de protección basados en las personas, la tecnología y los conocimientos. Ofrecemos soluciones de seguridad personalizadas, basadas en las necesidades concretas de los clientes, consistentes en diferentes combinaciones

de vigilancia presencial, itinerante y remota, seguridad electrónica, protección contra incendios y gestión de los riesgos corporativos.

El sector se ve afectado por acontecimientos en nuestro entorno que generan inseguridad. Securitas cuenta con la experiencia, confianza y recursos para contribuir a que la sociedad sea más segura. Para tener éxito, necesitamos conocimientos y una clara percepción no solo del trabajo interno realizado y de las medidas adoptadas en relación con nuestra estrategia, sino también sobre los cambios que afectan e impulsan los mercados.

El papel del Consejo de Administración de Securitas es trabajar para el desarrollo a largo plazo de Securitas y en el mejor interés de los accionistas de la empresa y de todos sus grupos de interés. Un gobierno corporativo sólido es un requisito previo para conseguirlo.

Esto significa formular una estrategia general para el Grupo, así como aplicar procesos de gobierno corporativo sólidos y adecuados que sienten las bases de una empresa responsable y sostenible que requiere un trabajo sistemático y orientado a objetivos.

Con el fin de facilitar este trabajo, contamos con sistemas, rutinas y procedimientos para hacer un seguimiento de los objetivos, del control interno y de la gestión de los riesgos. El Consejo ejerce su actividad a través de reuniones formales y del trabajo de los comités. Junto con los directivos de Securitas, establecemos una dirección para la empresa y tomamos decisiones generales sobre cómo se deben utilizar los activos de Securitas para inversiones, compras o dividendos. Todas nuestras decisiones están sólidamente fundamentadas y se discuten ampliamente para garantizar que nos movemos en una dirección que se ajusta a nuestra estrategia, siempre desde una perspectiva de largo plazo.

La gestión de Securitas está orientada al desarrollo continuo que beneficiará a todos los grupos de interés de Securitas. En nombre del Consejo de Administración, deseo dar las gracias a todos los empleados de Securitas por su gran trabajo y compromiso.

En Estocolmo, a 14 de marzo de 2017

Marie Ehrling
Presidenta del Consejo de Administración
Securitas AB

Estructura de gobierno

clara y eficaz

Securitas fomenta un tipo de gestión basado en la responsabilidad local, más próxima a los clientes y trabajadores. Esta organización única y descentralizada fomenta el espíritu de empresa, pero requiere un sistema de gobierno y gestión sólido. La estructura de gobierno de Securitas no solo sirve para velar por los intereses de los accionistas y otras partes interesadas, sino también para garantizar la generación de valor.

Una estructura de gobierno eficaz requiere que todos sus componentes interactúen para alcanzar los objetivos estratégicos fijados y que el gobierno y la gestión de riesgos impregnen todas las capas de la organización.

Securitas cuenta con un **modelo organizativo descentralizado que fomenta el emprendimiento** y se sustenta en los casi 1700 gerentes de las delegaciones que dirigen las actividades diarias de la empresa en 53 países.

El hecho de que la toma de decisiones sea próxima a los clientes y a los trabajadores que han de realizar los servicios acaba mejorando la oferta de la empresa. Por ese motivo, se fomenta la toma de decisiones local dentro de un entorno bien controlado.

Las oficinas locales son gestionadas por personal cualificado, con un grado de libertad considerable, que les permite diseñar y ejecutar sus operaciones sobre la base de sus propias cuentas de resultados, de las que son plenamente responsables. En ese sentido, se recurre a programas de incentivos para estimular aún más la dedicación personal a los resultados operativos y financieros de la empresa.

La **Caja de herramientas, modelo de gestión de Securitas**, consiste en una estructura de facetas o herramientas definidas de forma sistemática y concebidas para servir de orientación en todos los niveles, y que va actualizándose a través de formación continua y foros de debate. Cada una de estas facetas describe cómo han de actuar los gerentes en distintos aspectos y etapas de las operaciones de la empresa. El modelo también les explica qué se espera de ellos a la hora de dirigirse al mercado, a los clientes y a nuestros empleados.

Una de las funciones clave de la Caja de herramientas es hacer de vehículo transmisor de nuestra cultura empresarial para crear una plataforma común representada esencialmente por la atención a los valores de Securitas: Integridad, Eficacia y Servicio. Todos los empleados de Securitas han de asumir su responsabilidad sobre los clientes, las operaciones y nuestros valores comunes. La responsabilidad se hace patente mediante la medición y la evaluación sistemática de los resultados.

Un modelo financiero fácil de entender

Como parte de nuestra gestión descentralizada, tenemos la obligación de establecer y perseguir unos estrictos objetivos financieros por medio de la medición y la supervisión continua de los resultados del Grupo. El control financiero no solo es cuestión de vigilancia: también funciona como incentivo para aquellos empleados en condiciones de ejercer una influencia personal en los resultados económicos de Securitas.

El marco y modelo financiero miden constantemente los resultados del Grupo, desde las oficinas locales a través del nivel de Grupo. El modelo financiero permite llevar un seguimiento de una serie de cifras clave que todos los directivos pueden entender. También ayuda a entender la relación entre riesgos y oportunidades y cómo afectan diversos factores a sus ámbitos de responsabilidad, así como la forma en la que podemos realizar un seguimiento y control de dichos factores. Refleja la relación directa entre los ingresos y los gastos en el estado de resultados, el capital empleado en el balance de situación y la generación de flujo de caja libre. Para más información, véanse las páginas 28 y 29.

Securitas se ha fijado dos objetivos financieros. El primero se refiere al estado de resultados: un incremento del beneficio medio por acción anual del 10%. El segundo se centra en el balance: una relación entre el flujo de caja libre y el endeudamiento neto de, al menos, 0,20. Unos informes financieros transparentes y correctos también son la base de una gestión adecuada. El objetivo de los informes financieros del Grupo es producir la información más oportuna y precisa posible para que los directivos y empleados puedan tomar las decisiones necesarias con el fin de obtener un crecimiento rentable en consonancia con las estrategias de Securitas y controlar los riesgos para garantizar que se cumplan los objetivos de la empresa. Los informes financieros también forman parte de la base de un control interno adecuado.



A Accionistas

Situados en la cúspide de la estructura de gobierno, los accionistas influyen en la dirección general de la empresa. Los principales accionistas de la sociedad prestan una gran atención e interés a nuestra actividad y establecen un compromiso con el éxito del negocio.

A 31 de diciembre de 2016, los mayores accionistas de Securitas eran Gustaf Douglas quien, por medio de su familia y de la sociedad Investment AB Latour Group, poseía un 10,9% del capital (el mismo porcentaje que en el ejercicio anterior) y un 29,6% de los derechos de voto (también idéntico al del ejercicio anterior), y Melker Schörling quien, por medio de su familia y de la sociedad Melker Schörling AB, poseía un 5,4% del capital (5,4) y un 11,6% de los votos (11,6).

B Junta General de Accionistas

Todos los accionistas pueden ejercer su derecho de voto en la Junta General de Accionistas, que es el máximo órgano de toma de decisiones de la empresa. La Junta General de Accionistas toma decisiones sobre la modificación de los Estatutos Sociales. Los Estatutos Sociales no contienen límite alguno sobre el número de votos que cada accionista puede ejercer en una junta de accionistas. Por lo tanto, cada accionista puede votar en una junta de accionistas en función del número de acciones de las que sea titular. La Junta General de Accionistas de Securitas AB se celebró el 4 de mayo de 2016 y el acta está disponible en www.securitas.com. En ella se pueden consultar todas las resoluciones adoptadas. Una de las resoluciones aprobadas en 2016 fue la autorización para que el Consejo tomara una decisión sobre la adquisición de acciones propias de la empresa. Asistieron, personalmente o a través de un representante, accionistas que representan el 61,9% (61,9) de los votos. Para más información sobre el proceso de elección y la remuneración del Consejo de Administración, consulte la sección "Consejo de Administración" (D).

C Comité de Nombramientos

El Comité de Nombramientos es un organismo creado por la Junta General de Accionistas y tiene la tarea de preparar las mociones relativas a la elección de los miembros y del Presidente del Consejo, así como las relativas a la remuneración de los consejeros y los miembros de los comités del Consejo. Antes de cada Junta General de Accionistas, en la que se produce la elección de los auditores, el Comité de Nombramientos también redacta propuestas en relación con la elección de los auditores y las decisiones sobre honorarios de los auditores y otros temas relacionados, tras consultar con el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría.

En 2016, Carl Douglas fue reelegido como Presidente del Comité de Nombramientos. Véanse las actas de la Junta General de Accionistas para obtener más información sobre los procedimientos de sustitución de los miembros del Comité de Nombramientos que cesaron en su cargo por anticipado.

El Comité ha adoptado las instrucciones de trabajo que rigen el trabajo en el mismo. El Comité de Nombramientos deberá celebrar tantas juntas como sea necesario para cumplir sus obligaciones. No obstante, deberá celebrar, como mínimo, una junta al año. El Comité de Nombramientos se reunió una vez en 2016.

D Consejo de Administración

De conformidad con los Estatutos Sociales, el Consejo de Administración tendrá de cinco a diez consejeros, elegidos en la Junta General de Accionistas, y un máximo de dos consejeros suplentes. El cargo de los consejeros y consejeros suplentes que resulten elegidos en la Junta General de Accionistas durará hasta la conclusión de la primera Junta General que se celebre en el año inmediatamente posterior a su elección. El Consejo de Administración de Securitas se compone actualmente de seis consejeros elegidos por la Junta General de Accionistas, tres representantes de los trabajadores y dos representantes suplentes.

La Junta General de Accionistas eligió a Marie Ehrling como nueva Presidenta del Consejo de Administración (en sustitución del anterior Presidente Melker Schörling) y a Carl Douglas como Vicepresidente.

El trabajo del Consejo de Administración

Las actividades del Consejo de Administración y la distribución de responsabilidades entre el Consejo y la Dirección General del Grupo se rigen por procedimientos formales documentados en una instrucción adoptada por escrito por el Consejo todos los años tras la Junta General de Accionistas. De acuerdo con estos procedimientos, el Consejo debería determinar, entre otros aspectos, la estrategia general del Grupo, las adquisiciones corporativas y las inversiones inmobiliarias que superen un determinado nivel, además de establecer un marco para las operaciones del Grupo mediante el presupuesto. El Consejo desempeña asimismo un papel importante en el proceso continuo de identificación y evaluación de riesgos significativos a los que se enfrenta el Grupo.

En estos procedimientos se incluye una instrucción de trabajo para el Presidente y el Consejero Delegado, así como instrucciones relativas a la información financiera. Los procedimientos también establecen que se debería llevar a cabo una evaluación con carácter anual del trabajo del Consejo de Administración. Cada año, todos los miembros del Consejo envían sus respuestas al cuestionario elaborado por el Comité de Nombramientos sobre la calidad del trabajo que se desarrolla en el seno del Consejo. El Consejo y el Comité de Nombramientos evalúan estas respuestas.

El Consejo celebró nueve reuniones en 2016, tres de las cuales se llevaron a cabo de forma no presencial. Los auditores participaron en la reunión del Consejo que se celebró con motivo del cierre anual de las cuentas, en febrero de 2016, donde presentaron la auditoría.

Número de accionistas 2012-2016

2012	27222
2013	26054
2014	24274
2015	25734
2016	31221

Asistencia a la Junta General de Accionistas 2012-2016



E Comité de Auditoría

El Consejo de Administración ha constituido y nombrado un Comité de Auditoría, que funciona de conformidad con las instrucciones para comités de auditoría y se reúne con los auditores de Securitas, como mínimo, cuatro veces al año. El Comité sirve de respaldo a la labor de control de calidad del Consejo en lo que respecta a los informes financieros y al control interno sobre la presentación de dichos informes.

En concreto, el Comité supervisa la presentación de informes financieros, la eficacia del control interno, las actividades internas de auditoría y el sistema de gestión de riesgos. El Comité también se encuentra al tanto de las auditorías legales que deben efectuarse todos los años. Evalúa la independencia del auditor externo y aprueba la ejecución de los servicios ajenos a la auditoría.

El Comité presenta sus conclusiones y propuestas al Consejo antes de que este adopte una decisión. El Comité celebró cuatro juntas en 2016. Los principales temas que se trataron en ellas se indican más adelante.

F Comité sobre Remuneraciones

El Consejo ha creado un Comité sobre Remuneraciones para preparar las decisiones relativas a salarios, bonificaciones, programas de incentivos mediante acciones y demás formas de remuneración de la Dirección General del Grupo y de otros niveles jerárquicos si el Consejo de Administración así lo decide. Las propuestas de este comité se presentan al Consejo para su aprobación. Este comité se reunió una vez durante 2016.

Se acordó un **plan de incentivos basado en acciones** en la Junta General de Accionistas de 2016, que permitió al Grupo incorporar de forma progresiva a unos 2500 de sus directivos superiores al colectivo de accionistas, reforzando de esta manera el compromiso de los empleados

con el futuro éxito y desarrollo de Securitas y en beneficio de todos los accionistas. En principio, el plan de incentivos adoptado implica que un tercio de cualquier bonificación anual, obtenida con arreglo a los planes de pluses de productividad, se convierte en un derecho a recibir acciones, con una distribución en diferido y con sujeción a una relación laboral continuada. El objetivo y el contenido del plan de incentivos no han cambiado respecto al plan de incentivos basado en acciones que se aprobó en la Junta General de Accionistas en 2010 y en los años posteriores.

Las directrices sobre remuneración para altos directivos que se adoptaron en la Junta General de Accionistas de 2016 implicaban principalmente que la remuneración para la alta dirección y sus condiciones de trabajo debían ser competitivas y cumplir las condiciones de mercado para garantizar que Securitas pudiera atraer y retener altos directivos competentes. La remuneración total para la Dirección General del Grupo debía consistir en un salario base fijo, una remuneración variable, pensiones y otros beneficios.

Por lo tanto, además del salario fijo anual, la Dirección General del Grupo también recibe una remuneración variable, que se determina en función del logro de los objetivos financieros fijados dentro del ámbito individual de responsabilidad (Grupo o división) y que deberá ajustarse a los intereses de los accionistas.

La remuneración variable ascenderá a un máximo del 60% del salario fijo anual para el Presidente y el Consejero Delegado y a un máximo del 42 al 200% del salario fijo anual para otros miembros de la Dirección General del Grupo. Los costes para la empresa en 2016 derivados del pago de la remuneración variable a la Dirección General del Grupo no podrán superar un total máximo de 79 millones de coronas suecas. Para consultar las directrices completas en materia de remuneración, consulte www.securitas.com.

G Presidente y CEO y Dirección General del Grupo

El Presidente y Consejero Delegado y la Dirección General del Grupo son plenamente responsables de la gestión de las actividades comerciales del Grupo Securitas, de conformidad con la estrategia y los objetivos a largo plazo adoptados por el Consejo de Administración de Securitas AB. La herramienta principal empleada por el Presidente y Consejero Delegado y la Dirección General para evaluar el cumplimiento de las estrategias y guiar a los trabajadores y al conjunto de la organización hacia la consecución de sus objetivos es el marco y modelo financiero.

Durante 2016, la Dirección General del Grupo estuvo compuesta por el Presidente y CEO y otros 12 ejecutivos, con representantes de las divisiones. Para más información sobre la Dirección General del Grupo, consulte las páginas 34-35.

H Control de la gestión

Las personas que desempeñan la función de control de la gestión actúan como auditores internos del Grupo e informan directamente al Vicepresidente ejecutivo de Finanzas, además de mantener una línea de comunicación abierta con el Comité de Auditoría.

Este departamento prepara una planificación anual de su trabajo que debe ser aprobada por el Comité de Auditoría. Los resultados de su trabajo, que incluyen la ejecución y coordinación de actividades relacionadas con la auditoría interna a lo largo del año, se presentan en las reuniones del Comité de Auditoría. El Director del Departamento de Control de Gestión participó en todas las reuniones del Comité de Auditoría celebradas en 2016.

Para más información acerca de las responsabilidades actuales de la función de control de la gestión, visite www.securitas.com.

I Comités funcionales

El Grupo ha creado diversos comités funcionales y grupos de trabajo; por ejemplo, de Finanzas/Impuestos y Garantías, Finanzas corporativas/Tesorería y Jurídico/Riesgos y Seguros. En estos comités participan el Director General Financiero, el Vicepresidente ejecutivo de Finanzas, el Vicepresidente ejecutivo del Consejo General y los expertos de cada área que sean convenientes. El objetivo principal de estos comités funcionales es determinar las políticas adecuadas, comunicarlas y garantizar que se comprendan a nivel local (incluso a través de formación), así como supervisar aspectos esenciales dentro de cada área de responsabilidad. Se celebran reuniones trimestrales con el CEO en las que se debaten los asuntos de los que se informará al Comité de Auditoría.

J Dirección de división y Dirección local

La filosofía de Securitas consiste en trabajar en un entorno descentralizado, por lo que la dirección en el ámbito local es la principal responsable de supervisar y garantizar el cumplimiento por parte de las unidades locales de las políticas del Grupo, incluidas las políticas y directrices referidas específicamente a una división. La dirección local debe encargarse de establecer y mantener en funcionamiento un sistema de procedimientos y controles que garantice la fiabilidad de la información financiera y de gestión de la empresa con la mayor eficiencia y los menores costes posibles. Entre otros, debe garantizar unos controles básicos y de supervisión mínimos a fin de mitigar los riesgos correspondientes. La dirección local informa a la Dirección del Grupo a través de la dirección de división acerca de los asuntos operativos, y los controladores locales informan a través de los controladores de división acerca de los asuntos referentes a la elaboración de los informes financieros.

Conformidad con el Código Sueco para el Gobierno de Sociedades (el Código)

Como sociedad anónima de nacionalidad sueca y cotizada en el mercado Nasdaq Stockholm, Securitas debe cumplir el Código Sueco para el Gobierno de Sociedades (el Código). Uno de los principios de este código establece la obligación de justificar todas las desviaciones en el cumplimiento de sus normas y, en 2016, Securitas registró dos desviaciones:

Norma 2.4 Ni el Presidente de la empresa ni ningún otro miembro del Consejo podrá ser Presidente del Comité de Nombramientos.

Observación: Investment AB Latour ha nombrado a Carl Douglas como Presidente del Comité de Nombramientos. El Comité considera esta medida importante para que el representante de los accionistas principales sea el Presidente del Comité.

Norma 9.7 En caso de planes de incentivos basados en acciones, el periodo de devengo, o bien el periodo desde el inicio de un acuerdo hasta la fecha de adquisición de las acciones, no debe ser inferior a tres años.

Observación: El plan de incentivos por acciones de Securitas se puso en marcha en 2010 y se ha ido renovando todos los años desde entonces. Se basaba en la estructura existente de bonificaciones del Grupo Securitas en ese momento. Sencillamente, el potencial de bonificación se incrementó a cambio de una congelación salarial puntual y una tercera parte del resultado de las bonificaciones en efectivo se recibiría en acciones en marzo del año natural siguiente al año en el que se habría distribuido la bonificación, siempre que esa persona siguiera trabajando en Securitas en ese momento.

Dado que el programa sustituye a una distribución directa de bonificaciones en efectivo y no se concede como suplemento a unos derechos de bonificación existentes, el Consejo considera que el periodo de dos años desde el inicio del programa hasta la emisión de las acciones está justificado y resulta razonable a fin de alcanzar el objetivo del programa.

Consejo de Administración

- 1 Marie Ehrling**
 Presidenta, nacida en 1955
 Consejera de Securitas AB desde 2006 * y Presidenta desde 2016.
 Presidenta de Telia Company AB, Vicepresidenta de Nordea Bank AB, Vicepresidenta de Axel Johnson AB
Anteriormente: Presidenta de Telia Sonera Sverige, Consejera Delegada suplente de SAS AB, responsable de SAS Airlines y otros cargos directivos en SAS
Acciones de Securitas: 4000 acciones de la serie B
- 2 Carl Douglas**
 Vicepresidente, nacido en 1965.
 Consejero suplente de Securitas AB desde 1992, Consejero desde 1991 y Vicepresidente desde 2008.
 Vicepresidente de ASSA ABLOY AB, Director de Inversiones en AB Latour
Acciones de Securitas: 12642600 acciones de la serie A y 27190000 acciones de la serie B¹
- 3 Alf Göransson**
 Consejero, nacido en 1957
 Presidente y CEO de Securitas AB desde 2007
 Presidente de Ligue Internationale de Sociétés de Surveillance y Loomis AB, Consejero de Hexpol AB y Axel Johnson Inc., EE.UU.
Anteriormente: Presidente y Consejero Delegado de NCC AB
 2001-2007, Consejero Delegado de Svedala Industri AB
 2000-2001, Gerente del área de negocios en Cardo Rail 1998-2000 y Presidente de Swedish Rail Systems AB en el Grupo Scancem 1993-1998.
Acciones de Securitas: 80201 acciones de la serie B

- 4 Anders Böös**
 Consejero, nacido en 1964
 Consejero de Securitas AB desde 2016
 Director de Inversiones en AB Latour y Stronghold AB
Anteriormente: Consejero Delegado de H&Q AB y Drott AB, Presidente de IFS AB y Cision AB, Consejero de Haldex AB y Niscayah AB
Acciones de Securitas: 25000 acciones de la serie B
- 5 Fredrik Cappelen**
 Consejero, nacido en 1957
 Consejero de Securitas AB desde 2008
 Presidente de Terveystalo Oy, Dustin Group AB y Dometic Group AB
 Consejero de Transcom AB
Anteriormente: Presidente Consejero Delegado del Grupo Nobia 1995-2008,
 Presidente de Byggmax Group AB y Sanitec Oy, Vicepresidente de Munksjö AB
Acciones de Securitas: 4000 acciones de la serie B
- 6 Sofia Schörling Högberg**
 Consejera, nacida en 1978
 Consejera de Securitas AB desde 2005
 Consejera de Melker Schörling AB.
Acciones de Securitas: 4500000 acciones de la serie A y 15237000 acciones de la serie B²

- 7 Susanne Bergman Israelsson**
 Consejera, nacida en 1958
 Consejera de Securitas AB desde 2004
 Delegada sindical, presidenta de la sección local 19 Norra Mälardalen del sindicato sueco de trabajadores del transporte
Acciones de Securitas: 0
- 8 Åse Hjelm**
 Consejera, nacida en 1962
 Consejera de Securitas AB desde 2008
 Consejera suplente de Securitas AB desde 2007
 Delegada sindical, Vicepresidenta de la sección local de Securitas Norrland del sindicato de trabajadores asalariados, Presidenta del Consejo de Securitas de trabajadores por cuenta ajena
Acciones de Securitas: 120 acciones de la serie B
- 9 Jan Prang**
 Consejero, nacido en 1959
 Consejero de Securitas AB desde 2008
 Delegado sindical, Presidente de la sección local de Securitas Göteborg del sindicato sueco de trabajadores del transporte.
Acciones de Securitas: 0

Miembro del Consejo de Administración	Cargo			Asistencia			Honorario total ⁹ , SEK	Independiente respecto a la empresa (5)	Independiente respecto a los accionistas (3)
		Comité de Auditoría	Comité sobre Remuneraciones	Reuniones del Consejo (9)	Reuniones del Comité de Auditoría (4)	Reuniones del Comité de Remuneraciones (2) ⁸			
Marie Ehrling ³	Presidenta	-	Presidenta	9	2	1	1 400 000	Sí	Sí
Carl Douglas	Vicepresidente	-	Consejero	8	-	1	825000	Sí	No
Alf Göransson, Presidente y Consejero Delegado	Consejero	-	-	9	-	-	0	No	Sí
Anders Böös ⁴	Consejero	Consejero	-	5	2	-	640000	Sí	No
Fredrik Cappelen	Consejero	Presidente	-	9	4	-	765000	Sí	Sí
Sofia Schörling Högberg	Consejera	Consejera	-	9	2	-	640000	Sí	No
Susanne Bergman Israelsson	Consejera	-	-	8	-	-	0	-	-
Åse Hjelm	Consejera	-	-	7	-	-	0	-	-
Jan Prang	Consejero	-	-	9	-	-	0	-	-

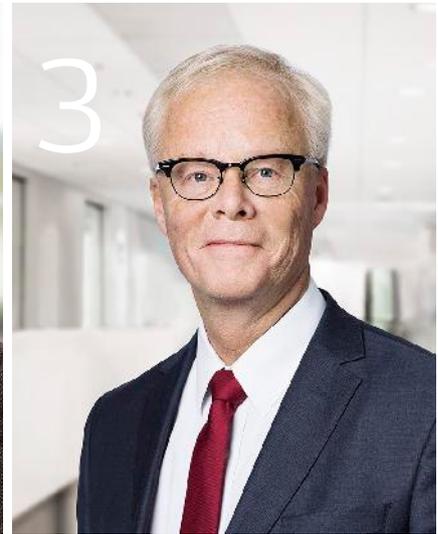
1 Participaciones privadas y a través del grupo Investment AB Latour.
 2 Participaciones privadas y a través de Melker Schörling AB. Además, las partes vinculadas poseen 4800 acciones de la serie B.
 3 Nominada Presidenta del Consejo de Administración en la Junta General de Accionistas de 4 de mayo de 2016, y nominada Presidenta del Comité de Remuneraciones en la reunión estatutaria de 4 de mayo de 2016. Anteriormente miembro del Consejo de Administración y Presidenta del Comité de Auditoría.
 4 Nominado Presidente del Consejo de Administración en la Junta General de Accionistas de 4 de mayo de 2016, y nominado también Presidente del Comité de Auditoría en la reunión estatutaria de 4 de mayo de 2016.

5 Nominado Presidente del Comité de Auditoría en la reunión estatutaria del Consejo de Administración de 4 de mayo de 2016.
 6 Nominado miembro del Comité de Auditoría en la reunión estatutaria del Consejo de Administración de 4 de mayo de 2016.
 7 Delegados sindicales, nominados miembros del Consejo de Administración en la Junta General de Accionistas. Los delegados sindicales suplentes son Thomas Fanberg y Thomas Kristo. Thomas Fanberg (nacido en 1961) ha sido Consejero suplente de Securitas AB desde 2008. Delegado sindical, Presidente de la sección local de Securitas Norrland del sindicato de trabajadores asalariados. Thomas Kristo (nacido en 1960) ha sido Consejero suplente de Securitas AB desde 2016. Delegado sindical del sindicato sueco de trabajadores del transporte.

8 La primera de las dos reuniones del año fue celebrada por miembros del Consejo que han cesado en el cargo.

9 La remuneración total incluye el trabajo en el comité. En total, se pagaron 650000 SEK por trabajo en el comité, de las cuales 150000 SEK corresponden al trabajo realizado en el Comité sobre Remuneraciones y 500000 SEK al trabajo en el Comité de Auditoría. Para más información, véase el acta de la Junta General de Accionistas de 2016 en el sitio web de Securitas: www.securitas.com.

Todos los datos hacen referencia a las participaciones poseídas a 31 de diciembre de 2016.



Gobierno de la sociedad

Informe del Consejo de Administración: gobierno de la sociedad y control interno

Dirección General del Grupo

1 Alf Göransson

Presidente y CEO de Securitas AB
Nacido en: 1957
Contratado en: 2007
Acciones de Securitas: 80201 acciones de la serie B¹

2 Bart Adam

Director General Financiero
Nacido en: 1965
Contratado en: 1999
Acciones de Securitas: 26023 acciones de la serie B¹

3 Magnus Ahlqvist

Presidente de la División Security Services Europe
Nacido en: 1974
Contratado en: 2015
Acciones de Securitas: 100000 acciones de la serie B¹, 100000 opciones sobre acciones³

4 Martin Althén

Director General de Información
Nacido en: 1968
Contratado en: 2016
Acciones de Securitas: 0¹

5 William Barthelemy

Director General de Operaciones Security Services North America
Nacido en: 1954
Contratado en: 1999
Acciones de Securitas: 42367 acciones de la serie B¹

6 Santiago Galaz

Presidente de la División Security Services North America
Nacido en: 1959
Contratado en: 1995
Acciones de Securitas: 167493 acciones de la serie B¹

7 Gisela Lindstrand

Vicepresidenta Ejecutiva de Comunicaciones Corporativas y Relaciones Públicas.
Nacida en: 1962
Contratada en: 2007
Acciones de Securitas: 3091 acciones de la serie B¹

8 Jan Lindström

Vicepresidente ejecutivo, Finance.
Nacido en: 1966
Contratado en: 1999
Acciones de Securitas: 7679 acciones de la serie B¹

9 Aimé Lyagre

Director General de Operaciones y Director de Tecnología, Security Services Europe
Nacido en: 1959
Contratado en: 2004
Acciones de Securitas: 18101 acciones de la serie B¹

10 Marc Pissens

Presidente de Aviación y de la División África, Oriente Medio y Asia.
Nacido en: 1950
Contratado en: 1999
Acciones de Securitas: 35399 acciones de la serie B¹

11 Luis Posadas

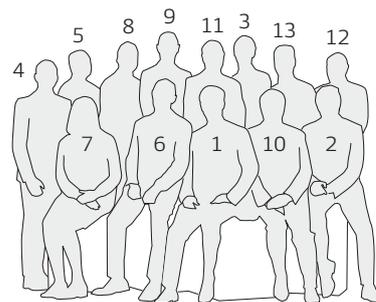
Presidente de la División Security Services Ibero-America
Nacido en: 1958
Contratado en: 1995
Acciones de Securitas: 24877 acciones de la serie B¹

12 Antonio Villaseca Lòpez

Vicepresidente ejecutivo, Technical Solutions
Nacido en: 1954
Contratado en: 1995 y 2011
Acciones de Securitas: 0¹

13 Henrik Zetterberg

Vicepresidente ejecutivo, Consejo General.
Nacido en: 1976
Contratado en: 2014
Acciones de Securitas: 301 acciones de la serie B¹, 45000 opciones sobre acciones³



Para más información acerca de la Dirección General del Grupo, visite www.securitas.com

¹ Andreas Lindback Presidente designado de la División África, Oriente Medio y Asia a 1 de enero de 2017.

² Opciones sobre acciones en relación con la adquisición de acciones de serie B de Securitas, emitidas por Melker Schöring AB e Investment AB Latour.



Aunque los seis indicadores clave (resaltados tanto en el texto como en la tabla) constituyen la columna vertebral del modelo de los Seis Dedos, las divisiones también suelen recurrir a otros indicadores complementarios, como el crecimiento orgánico o los márgenes de explotación. También existen otros indicadores complementarios diseñados específicamente para medir el negocio en áreas prioritarias, como pueden ser las soluciones de

seguridad y la seguridad electrónica. Algunos de estos indicadores son factores relacionados con el volumen, la eficacia y el uso de capital que inciden especialmente en los avances del Grupo, como, por ejemplo, el número de instalaciones de soluciones de vídeo remoto, el margen bruto sobre los contratos de soluciones de seguridad (en comparación con los contratos de vigilancia tradicional) y la inversión en equipos de seguridad.

RELACIÓN ENTRE LOS INGRESOS, EL FLUJO DE CAJA Y EL BALANCE

Estado de resultados

El estado de resultados se organiza por funciones, de modo que cada nivel de generación de beneficios recibe una responsabilidad clara. Así, los responsables operativos saben fácilmente qué se espera de ellos y pueden concentrarse en los factores donde pueden tener influencia. Los márgenes brutos y de explotación son indicadores clave, utilizados para la revisión de resultados tanto en las divisiones como en la estructura general del Grupo. La amortización de activos intangibles y costes asociados a las adquisiciones, las partidas financieras y los impuestos se supervisan de forma separada.

Estado del flujo de caja

En principio, el resultado de explotación debería generar el mismo volumen de flujo de caja que las actividades de explotación. Influyen en el flujo de caja tanto las inversiones en activos no corrientes, tangibles e intangibles, utilizados en las operaciones, como las variaciones en el capital circulante. El flujo de caja de las

actividades de explotación es un importante indicador en el plano operativo. Se define como el resultado de la siguiente operación: el resultado de explotación menos la inversión en activos no corrientes, tangibles e intangibles (incluido el equipo para contratos de soluciones), más la reversión de la depreciación, la variación en cuentas deudoras y la variación en el capital restante de explotación empleado.

El flujo de caja libre es el flujo de caja de las actividades de explotación menos todo lo abonado en partidas financieras netas e impuestos corrientes. Al flujo de caja del ejercicio se llega tras deducir del flujo de caja libre el flujo de caja relativo a las adquisiciones y a los fondos propios. La consolidación de la deuda neta en divisas extranjeras suele generar diferencias cambiarias, que se recogen por separado. Además, las normas contables exigen que ciertos elementos de la deuda neta, tras la contabilización inicial, sean recalculados según el valor de mercado, operación que también se refleja por separado. La variación en el endeudamiento neto equivale al flujo de caja

del ejercicio más la variación en préstamos, las diferencias cambiarias y la revalorización de instrumentos financieros.

Balance

Securitas emplea los términos "capital empleado" y "financiación del capital empleado" para describir el balance y el estado financiero. El capital empleado es la suma del capital de explotación empleado más el fondo de comercio, los activos intangibles relacionados con adquisiciones y las participaciones en empresas asociadas.

El capital de explotación empleado, compuesto por los activos de explotación no corrientes, tangibles e intangibles, y por el capital circulante, recibe una supervisión continua desde los niveles operativos para evitar retenciones innecesarias. El capital empleado se financia por medio de la deuda neta y de los fondos propios.



Este diagrama muestra las relaciones entre el estado de resultados, el estado del flujo de caja y el balance. El uso de colores pretende facilitar la comprensión.

- Conceptos de explotación (verde claro)
- Conceptos relativos al endeudamiento neto (rojo claro)
- Fondo de comercio, impuestos y conceptos de no explotación (amarillo claro)
- Conceptos relativos a los fondos propios (azul claro)

Informe del Consejo de Administración

El Consejo de Administración y el Presidente de Securitas AB (publ.), con número de registro mercantil 556302-7241 y domicilio social en Estocolmo, hacen entrega por el presente del informe anual y los estados financieros consolidados correspondientes al ejercicio 2016.

Adquisiciones y desinversiones

ADQUISICIONES Y DESINVERSIONES DE ENERO A DICIEMBRE DE 2016 EN MILLONES DE CORONAS SUECAS (MSEK)

Empresa	División ¹	Incorporación	Participación adquirida ²	Ventas estimadas del ejercicio ³	Valor de empresa ⁴	Fondo de comercio	Activos intangibles relacionados con adquisiciones
Saldo inicial						16428	987
Diebold's Electronic Security, Norteamérica	Security Services North America	1 de febrero	-	2820	3186	1900	550
Draht+Schutz, Alemania ⁶	Security Services Europe	2 de mayo	100	175	114	90	27
Infratek Security Solutions, Noruega	Security Services Europe	24 de agosto	100	200	32	2	-
JC Ingeniería, Chile ⁶	Security Services Ibero-America	3 de octubre	100	22	17	22	10
Otras adquisiciones y desinversiones ^{5,6}		-	-	39	147	8	9
Total adquisiciones y desinversiones de enero a diciembre de 2016				3256	3496	2022	596
Amortización de activos intangibles asociados a adquisiciones						-	-288
Diferencias cambiarias						930	61
Saldo final						19380	1356

1 Área con mayor responsabilidad en la adquisición

2 Derecho de voto para adquisiciones por medio de acuerdos de compra de acciones. En acuerdos de compra de activos no se hacen constar los derechos de voto.

3 Precio de compra más endeudamiento neto asumido, pero sin diferimientos.

4 Se refiere tanto a otras adquisiciones y desinversiones del ejercicio como a actualizaciones en las previsiones de adquisición elaboradas en el ejercicio anterior para las siguientes entidades: Baysecur y BahnBauService, Alemania, Sérénitis, Francia, Waterland Security Services (cartera de contratos), LB Security y ESS, Países Bajos, IBBC, Polonia, Tehnomobil y Ozon Project, Croacia, Sensormatic, Turquía, Fuego Red, Argentina, Pinglin, China, desinversión en negocios accesorios, South Africa y SKL, Corea del Sur. El concepto incluye también pagos diferidos abonados en Suecia, Alemania, Francia, Países Bajos, Polonia, Croacia, Turquía, Argentina, Uruguay, China y Sudáfrica.

5 Se han declarado pagos diferidos esencialmente a partir de una evaluación de la futura evolución de los resultados de las empresas adquiridas durante un periodo de tiempo pactado. Volumen neto de nuevos pagos diferidos, abono de pagos diferidos reconocidos anteriormente y revalorización de pagos diferidos en el Grupo: -83 millones de coronas suecas. Total de pagos diferidos, a corto y largo plazo, del balance del Grupo: 215 millones de coronas suecas.

Memoria Anual

Estados financieros consolidados

Estado de resultados consolidado

en millones de coronas suecas (MSEK)	2016	2015
Cifra de negocio	85026,0	80590,2
Cifra de negocio (adquisiciones)	3136,4	269,9
Total de la cifra de negocio	88162,4	80860,1
Gastos de producción	-72686,8	-66743,2
Ingresos brutos	15475,6	14116,9
Gastos administrativos y de ventas	-10970,8	-10063,2
Otros ingresos de explotación	20,5	17,7
Participación en resultados de empresas asociadas	28,2	17,3
Amortización de activos intangibles asociados a adquisiciones	-287,7	-274,5
Costes asociados a adquisiciones	-112,6	-29,5
Resultado de explotación	4153,2	3784,7
Ingresos financieros	42,2	30,4
Gastos financieros	-431,8	-338,7
Resultado antes de impuestos	3763,6	3476,4
Impuestos	-1117,7	-1032,5
Resultado neto del ejercicio	2645,9	2443,9
Resultado atribuible a:		
Accionistas de la sociedad matriz	2642,0	2436,5
Participaciones no dominantes	3,9	7,4
Número medio de acciones antes y después de la dilución	365 058 897	365 058 897
Beneficio por acción antes y después de la dilución (en SEK)	7,24	6,67

Estado de resultados integral consolidado

en millones de coronas suecas (MSEK)	2016	2015
Resultado neto del ejercicio	2645,9	2443,9
Otros ingresos integrales		
Conceptos que no se reclasificarán en el estado de resultados		
Ajustes de planes de pensiones con prestaciones definidas, netos de impuestos	-11,8	80,3
Total de conceptos que no se reclasificarán en el estado de resultados	-11,8	80,3
Conceptos que pueden ser reclasificados posteriormente en el estado de resultados		
Instrumentos de cobertura de flujo de caja, netos de impuestos	17,6	0,8
Instrumentos de cobertura de inversiones netas, netos de impuestos	-253,4	19,1
Otro resultado integral de empresas asociadas, diferencias de conversión	22,1	29,5
Diferencias cambiarias	850,8	-271,9
Total de conceptos que pueden ser reclasificados posteriormente en el estado de resultados	637,1	-222,5
Otros ingresos integrales	625,3	-142,2
Total del resultado integral del ejercicio	3271,2	2301,7
Resultado atribuible a:		
Accionistas de la sociedad matriz	3264,6	2296,8
Participaciones no dominantes	6,6	4,9

Estado de resultados consolidado, según el modelo financiero de Securitas

Información complementaria

en millones de coronas suecas (MSEK)

	2016	2015
Cifra de negocio	85026,0	80590,2
Cifra de negocio (adquisiciones)	3136,4	269,9
Total de la cifra de negocio	88162,4	80860,1
<i>Crecimiento orgánico (%)</i>	7	5
Gastos de producción	-72686,8	-66743,2
Ingresos brutos	15475,6	14116,9
<i>Margen bruto (%)</i>	17,6	17,5
Gastos de las oficinas locales	-4585,9	-4429,9
Otros gastos administrativos y de ventas	-6384,9	-5633,3
Total de gastos	-10970,8	-10063,2
Otros ingresos de explotación	20,5	17,7
Participación en resultados de empresas asociadas	28,2	17,3
Resultado de explotación antes de amortizaciones	4553,5	4088,7
<i>Margen de explotación (%)</i>	5,2	5,1
Amortización de activos intangibles asociados a adquisiciones	-287,7	-274,5
Costes asociados a adquisiciones	-112,6	-29,5
Resultado de explotación después de amortizaciones	4153,2	3784,7
Gastos e ingresos financieros	-389,6	-308,3
Resultado antes de impuestos	3763,6	3476,4
<i>Margen neto (%)</i>	4,3	4,3
Impuestos	-1117,7	-1032,5
Resultado neto del ejercicio	2645,9	2443,9

Conceptos de explotación Conceptos relativos al endeudamiento neto Fondo de comercio, impuestos y conceptos de no explotación Conceptos relativos a los fondos propios

El modelo financiero de Securitas se describe en las páginas 28 - 29.

Memoria Anual

Estados financieros consolidados

Estado del flujo de caja (flujos de efectivo) consolidado

en millones de coronas suecas (MSEK)	2016	2015
Operaciones		
Resultado de explotación	4153,2	3784,7
Ajuste para reflejar el efecto de los conceptos de comparabilidad sobre el flujo de caja	-16,7	-26,9
Ajuste para reflejar el efecto de los costes asociados a adquisiciones sobre el flujo de caja	42,5	-4,5
Reversión de la depreciación	1516,7	1346,8
Partidas financieras recibidas	42,1	30,3
Partidas financieras pagadas	-343,5	-352,3
Pago de impuestos corrientes	-1016,7	-914,0
Variación en cuentas deudoras	-1039,3	-707,0
Variación en otros conceptos de capital de explotación empleado	-45,8	273,8
Flujo de caja de las operaciones	3292,5	3430,9
Actividades de inversión		
Inversiones en activos no corrientes, tangibles e intangibles	-1658,3	-1328,6
Adquisiciones y desinversiones de filiales	-3496,4	-113,4
Flujo de caja de las actividades de inversión	-5154,7	-1442,0
Actividades de financiación		
Pago de dividendos a accionistas de la sociedad matriz	-1277,7	-1095,2
Ingresos por empréstitos de obligaciones	3261,6	664,9
Rescate de empréstitos de obligaciones	—	-1329,7
Ingresos de efectos comerciales	600,0	4198,3
Rescate de efectos comerciales	-850,0	-5120,0
Variación en otro endeudamiento neto con intereses (excluidos los activos líquidos)	411,9	-620,8
Flujo de caja de las actividades de financiación	2145,8	-3302,5
Flujo de caja del ejercicio	283,6	-1313,6
Activos líquidos a comienzos del ejercicio	2071,2	3425,1
Diferencias cambiarias en los activos líquidos	59,7	-40,3
Activos líquidos a final del ejercicio	2414,5	2071,2

Estado del flujo de caja consolidado, según el modelo financiero de Securitas

Información complementaria

en millones de coronas suecas (MSEK)

	2016	2015
Resultado de explotación antes de amortizaciones	4553,5	4088,7
Inversiones en activos no corrientes, tangibles e intangibles	-1658,3	-1328,6
Reversión de la depreciación	1229,0	1072,3
Inversión neta en activos no corrientes, tangibles e intangibles	-429,3	-256,3
Variación en cuentas deudoras	-1039,3	-707,0
Variación en otros conceptos de capital de explotación empleado	-45,8	273,8
Flujo de caja de las actividades de explotación	3039,1	3399,2
<i>Flujo de caja de explotación (como % del resultado de explotación antes de amortizaciones)</i>	<i>67</i>	<i>83</i>
Pago de gastos e ingresos financieros	-301,4	-322,0
Pago de impuestos corrientes	-1016,7	-914,0
Flujo de caja libre	1721,0	2163,2
<i>Flujo de caja libre como % del resultado ajustado</i>	<i>52</i>	<i>78</i>
Adquisiciones y desinversiones de filiales	-3496,4	-113,4
Pago de costes asociados a adquisiciones	-70,1	-34,0
Flujo de caja de los conceptos de comparabilidad	-16,7	-26,9
Flujo de caja de las actividades de financiación	2145,8	-3302,5
Flujo de caja del ejercicio	283,6	-1313,6

Conceptos de explotación Conceptos relativos al endeudamiento neto Fondo de comercio, impuestos y conceptos no de explotación

El modelo financiero de Securitas se describe en las páginas 28 - 29.

Memoria Anual

Estados financieros consolidados

Balance de cuentas consolidado

en millones de coronas suecas (MSEK)	2016	2015
ACTIVO		
Activo no corriente		
Fondo de comercio	19379,6	16428,4
Activos intangibles relacionados con adquisiciones	1356,1	987,3
Otros activos intangibles	526,9	455,5
Terrenos y construcciones	283,5	289,5
Maquinaria y equipos	3054,3	2431,6
Participaciones en empresas asociadas	419,5	369,0
Activos por impuestos diferidos	1347,9	1377,3
Activos financieros no corrientes con intereses	411,7	343,8
Otros activos por cobrar a largo plazo	769,1	695,6
Total del activo no corriente	27548,6	23378,0
Activo corriente		
Existencias	353,1	183,3
Cuentas deudoras	13352,6	11353,4
Activos por impuestos corrientes	490,4	346,0
Otros activos corrientes por cobrar	4052,9	3041,9
Otros activos corrientes con intereses	189,2	287,6
Activos líquidos	2414,5	2071,2
Total del activo corriente	20852,7	17283,4
TOTAL DEL ACTIVO	48401,3	40661,4
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
Fondos propios		
Capital en acciones	365,1	365,1
Capital aportado restante	7362,6	7362,6
Otras reservas	1,9	-632,5
Ganancias acumuladas	6757,6	5414,9
Fondos propios atribuibles a accionistas de la sociedad matriz	14487,2	12510,1
Participaciones no dominantes	20,7	20,3
Total de fondos propios	14507,9	12530,4
Pasivo a largo plazo		
Obligaciones a largo plazo	12806,9	12129,0
Otro pasivo a largo plazo	258,1	311,9
Provisiones para pensiones y otros compromisos similares	1177,0	1273,0
Pasivo por impuestos diferidos	919,2	780,7
Otras provisiones a largo plazo	1069,8	974,9
Total del pasivo a largo plazo	16231,0	15469,5
Pasivo corriente		
Obligaciones a corto plazo	3639,8	436,3
Cuentas acreedoras	1332,4	1100,9
Pasivo por impuestos corrientes	401,4	409,9
Otro pasivo corriente	10960,3	9594,7
Provisiones a corto plazo	1328,5	1119,7
Total del pasivo corriente	17662,4	12661,5
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	48401,3	40661,4

Capital empleado y financiación consolidados, según el modelo financiero de Securitas

Información complementaria

en millones de coronas suecas (MSEK)

	2016	2015
Capital de explotación empleado		
Otros activos intangibles	526,9	455,5
Terrenos y construcciones	283,5	289,5
Maquinaria y equipos	3054,3	2431,6
Activos por impuestos diferidos	1347,9	1377,3
Otros activos por cobrar a largo plazo	769,1	695,6
Existencias	353,1	183,3
Cuentas deudoras	13352,6	11353,4
Activos por impuestos corrientes	490,4	346,0
Otros activos corrientes por cobrar	4052,9	3041,9
Total del activo	24230,7	20174,1
Otro pasivo a largo plazo	258,1	311,9
Provisiones para pensiones y otros compromisos similares	1177,0	1273,0
Pasivo por impuestos diferidos	919,2	780,7
Otras provisiones a largo plazo	1069,8	974,9
Cuentas acreedoras	1332,4	1100,9
Pasivo por impuestos corrientes	401,4	409,9
Otro pasivo corriente	10960,3	9594,7
Provisiones a corto plazo	1328,5	1119,7
Total del pasivo	17446,7	15565,7
Total del capital de explotación empleado	6784,0	4608,4
Fondo de comercio	19379,6	16428,4
Activos intangibles relacionados con adquisiciones	1356,1	987,3
Participaciones en empresas asociadas	419,5	369,0
Total del capital empleado	27939,2	22393,1
<i>Capital de explotación empleado (como % de la cifra de negocio)</i>	<i>8</i>	<i>6</i>
<i>Rentabilidad del capital empleado (%)</i>	<i>16</i>	<i>18</i>
Endeudamiento neto		
Activos financieros no corrientes con intereses	411,7	343,8
Otros activos corrientes con intereses	189,2	287,6
Activos líquidos	2414,5	2071,2
Total de activos con intereses	3015,4	2702,6
Obligaciones a largo plazo	12806,9	12129,0
Obligaciones a corto plazo	3639,8	436,3
Total del pasivo con intereses	16446,7	12565,3
Total del endeudamiento neto	13431,3	9862,7
<i>Coefficiente de endeudamiento neto/fondos propios (múltiplo)</i>	<i>0,93</i>	<i>0,79</i>
Fondos propios		
Capital en acciones	365,1	365,1
Capital aportado restante	7362,6	7362,6
Otras reservas	1,9	-632,5
Ganancias acumuladas	6757,6	5414,9
Participaciones no dominantes	20,7	20,3
Total de fondos propios	14507,9	12530,4
Total de financiación	27939,2	22393,1

Conceptos de explotación Conceptos relativos al endeudamiento neto Fondo de comercio y conceptos de no explotación Conceptos relativos a los fondos propios

El modelo financiero de Securitas se describe en las páginas 28 - 29.

NOTA 38 Resultados financieros a cinco años

en millones de coronas suecas (MSEK)	2012	2013	2014	2015	2016
INGRESOS					
• Cifra de negocio	66458,2	65700,1	70217,1	80860,1	88162,4
Cifra de negocio de las adquisiciones	2418,4	682,6	353,3	269,9	3136,4
• Crecimiento por adquisiciones (%)	4	1	1	0	4
• Crecimiento orgánico (%)	0	1	3	5	7
• Crecimiento por ventas reales (%)	4	2	4	6	11
Resultado de explotación antes de amortizaciones	3027,7	3329,0	3504,7	4088,7	4553,5
• Margen de explotación (%)	4,6	5,1	5,0	5,1	5,2
Amortización y pérdida de activos intangibles asociados a adquisiciones	-297,1	-273,7	-250,8	-274,5	-287,7
Costes asociados a adquisiciones	-49,5	-26,8	-17,1	-29,5	-112,6
Conceptos de comparabilidad	-424,3	-	-	-	-
Gastos e ingresos financieros	-573,0	-385,0	-327,6	-308,3	-389,6
• Resultado antes de impuestos	1683,8	2643,5	2909,2	3476,4	3763,6
Impuestos	-509,2	-787,9	-837,7	-1032,5	-1117,7
Resultado neto del ejercicio	1174,6	1855,6	2071,5	2443,9	2645,9
- Atribuible a participaciones minoritarias, no dominantes	0,4	3,1	3,1	7,4	3,9
Número medio de acciones tras la dilución (en miles)	365059	365059	365059	365059	365059
• Beneficio por acción tras la dilución (en SEK)	3,22	5,07	5,67	6,67	7,24
FLUJO DE CAJA					
Resultado de explotación antes de amortizaciones	3027,7	3329,0	3504,7	4088,7	4553,5
Inversiones en activos no corrientes, tangibles e intangibles	-1039,2	-804,0	-1113,2	-1328,6	-1658,3
Reversión de la depreciación	946,1	945,6	966,9	1072,3	1229,0
Variación en cuentas deudoras	205,4	1,0	-114,5	-707,0	-1039,3
Variación en otros conceptos de capital de explotación empleado	60,8	-241,5	-381,2	273,8	-45,8
Flujo de caja de las actividades de explotación	3200,8	3230,1	2862,7	3399,2	3039,1
• Como % del resultado de explotación antes de amortizaciones	106	97	82	83	67
Pago de gastos e ingresos financieros	-531,9	-532,0	-311,4	-322,0	-301,4
Pago de impuestos corrientes	-583,3	-610,4	-696,6	-914,0	-1016,7
• Flujo de caja libre	2085,6	2087,7	1854,7	2163,2	1721,0
Como % del resultado ajustado	108	93	75	78	52
Flujo de caja libre por acción	5,71	5,72	5,08	5,93	4,71
Flujo de caja de las actividades de inversión, adquisiciones y desinversiones	-677,3	-294,7	-385,0	-147,4	-3566,5
Flujo de caja de los conceptos de comparabilidad	-193,8	-307,5	-72,8	-26,9	-16,7
Flujo de caja de las actividades de financiación	1222,7	-2270,5	-2107,8	-3302,5	2145,8
Flujo de caja del ejercicio	2437,2	-785,0	-710,9	-1313,6	283,6
Endeudamiento neto con intereses a comienzos del ejercicio	-10348,8	-9864,6	-9609,8	-10421,6	-9862,7
Variación en los préstamos	-2317,9	1175,3	1012,6	2207,3	-3423,5
Revalorización de instrumentos financieros	10,6	10,9	-0,4	0,9	22,6
Diferencias cambiarias en el endeudamiento neto con intereses	354,3	-146,4	-1113,1	-335,7	-451,3
Endeudamiento neto con intereses al final del ejercicio	-9864,6	-9609,8	-10421,6	-9862,7	-13431,3

en millones de coronas suecas (MSEK)	2012	2013	2014	2015	2016
CAPITAL EMPLEADO Y FINANCIACIÓN					
Activos no corrientes (sin incluir partidas asociadas a adquisiciones)	3374,7	3200,2	3641,4	3872,3	4633,8
Cuentas deudoras	10490,1	9676,4	10815,5	11353,4	13352,6
Otros conceptos de capital de explotación empleado	-11283,3	-9695,7	-10532,9	-10617,3	-11202,4
Capital de explotación empleado	2581,5	3180,9	3924,0	4608,4	6784,0
• Como % de la cifra de negocios	4	5	6	6	8
Fondo de comercio	14275,4	14361,9	16228,1	16428,4	19379,6
Activos intangibles relacionados con adquisiciones	1501,9	1315,6	1244,2	987,3	1356,1
Participaciones en empresas asociadas	108,0	132,7	324,5	369,0	419,5
Capital empleado	18466,8	18991,1	21720,8	22393,1	27939,2
• Rentabilidad del capital empleado (%)	14	18	16	18	16
Endeudamiento neto	9864,6	9609,8	10421,6	9862,7	-13431,3
<i>Coefficiente de endeudamiento neto/fondos propios (múltiplo)</i>	<i>1,15</i>	<i>1,02</i>	<i>0,92</i>	<i>0,79</i>	<i>0,93</i>
<i>Coefficiente de cobertura de intereses (múltiplo)</i>	<i>4,9</i>	<i>7,9</i>	<i>10,4</i>	<i>13,1</i>	<i>11,1</i>
• Flujo de caja libre en relación con el endeudamiento neto	0,21	0,22	0,18	0,22	0,13
Fondos propios atribuibles a accionistas de la sociedad matriz	8588,3	9365,3	11280,3	12510,1	14487,2
Participaciones no dominantes	13,9	16,0	18,9	20,3	20,7
<i>Fondos propios por acción</i>	<i>23,5</i>	<i>25,7</i>	<i>30,9</i>	<i>34,3</i>	<i>39,7</i>
<i>Rentabilidad sobre los fondos propios (%)</i>	<i>13</i>	<i>21</i>	<i>20</i>	<i>21</i>	<i>20</i>
<i>Coefficiente de fondos propios (%)</i>	<i>22</i>	<i>25</i>	<i>28</i>	<i>31</i>	<i>30</i>
Financiación del capital empleado	18466,8	18991,1	21720,8	22393,1	27939,2

• Coeficientes clave para el Grupo de acuerdo con el modelo financiero de Securitas. Véanse las páginas 28 - 29.

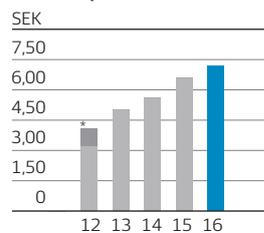
Total ventas y crecimiento orgánico



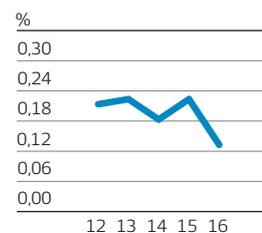
Resultado de explotación antes de amortizaciones y margen de explotación



Beneficio por acción



Flujo de caja libre en relación con el endeudamiento neto



Securitas en bolsa

Al finalizar el ejercicio, el precio de cierre de las acciones de Securitas en el Nasdaq Stockholm era de 143,40 coronas suecas, lo que se corresponde con una capitalización de mercado de 49891 millones de coronas suecas 45229 en el ejercicio anterior). El beneficio por acción fue de 7,24 coronas suecas (6,67), con una variación total del 9% respecto a 2015. El beneficio por acción aumentó un 9% en 2016, también corregido por las variaciones en los tipos de cambio. El Consejo propone que se pague un dividendo de 3,75 coronas suecas por acción (3,50) a los accionistas.

Evolución de las cotizaciones en 2016

Al final del ejercicio, el precio de cierre de la acción de Securitas ascendía a 143,40 coronas suecas (130,00). Durante el ejercicio 2016 el precio de las acciones experimentó un incremento del 10%, frente al 6% de subida del índice de precios del mercado de valores de Estocolmo (OMX Stockholm). El precio máximo pagado por una acción de Securitas en 2016 fue de 152,90 coronas y se registró el 6 de diciembre, y el mínimo, de 110,00 coronas, lo hizo el 9 de febrero.

Al final de 2016, el valor ponderado de las acciones de Securitas se situaba en un 0,82% (0,79) dentro del índice de precios del mercado de valores de Estocolmo y en un 1,32% (1,26) en el selectivo OMX Stockholm 30. A lo largo del ejercicio, el índice de precios del OMX Stockholm aumentó un 6% y el selectivo OMX Stockholm 30 lo hizo en un 5%.

La capitalización de mercado de Securitas al final del ejercicio era de 49891 millones de coronas (45229), lo que supone un 0,8% del valor total del Nasdaq Stockholm.

Datos básicos de las acciones de Securitas

Las acciones de la serie B de Securitas se negocian en el Nasdaq Stockholm, que forma parte del mercado de valores Nasdaq Nordic, así como en otras plazas de negociación bursátil como BATS Chi-X Europe. Securitas cotiza dentro del Nasdaq Stockholm en la lista de empresas de gran capitalización, que incluye grandes empresas con una capitalización de mercado superior a 1000 millones de euros, y está incluida en el sector de bienes y servicios industriales. El código ISIN de las acciones de Securitas en el mercado Nasdaq Stockholm es SE0000163594.

El código ticker de las acciones de Securitas es SECU B en Nasdaq Stockholm, SECUB:SS en Bloomberg y SECUB.ST en Reuters. Securitas lleva cotizando en bolsa desde 1991.

Cotización de las acciones de Securitas (1 de enero de 2012 - 31 de diciembre de 2016)



Definiciones

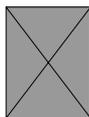
Flujo de caja libre por acción: Flujo de caja libre en relación con el número de acciones en circulación.

Capitalización de mercado: El número de acciones en circulación multiplicado por el precio de mercado de las acciones al final del ejercicio.

Coefficiente P/B (Precio/Beneficio): El precio por acción al final de cada ejercicio relativo al beneficio por acción después de impuestos.

Velocidad de negociación: Negociación durante el ejercicio en relación con la capitalización media de mercado durante el mismo periodo.

Rendimiento: Dividendo en relación con el precio por acción al final de cada ejercicio. El dividendo propuesto para 2016 se ha aplicado.



Elaboración: Securitas AB en colaboración con Intellecta Corporate.
Impresión: TMG Sthlm, Estocolmo, Suecia, 2017.

Fotografía: Ingemar Lindewall: Cubierta, cubierta delantera interior,
páginas 2-3, 7, 12-13, 15, 16-17 (retratos), 20, 25-26, 33, 35, 45.

Shutterstock: cubierta delantera interior (fondo), páginas 22-23, 26, 29-30, 39-43.

Rob Scarr: Página 7.

©iStock.com/Peeterv: Páginas 8 y 9.

Joakim S. Enger: Páginas 10 y 11.

Britt Lindqvist: Páginas 16 y 17 (fondo).

Agustín Baeck: Página 18.

Edición de fotografías: Lena Hoxter.



**Securitas Seguridad
España, S.A.**
Entrepeñas, 27
28051 - Madrid
91 277 60 00
info@securitas.es
www.securitas.es