

En unik och decentraliserad organisation

↓ Läs mer på

www.securitas.com/governance. Securitas har publicerat sina principer för bolagsstyrning i tidigare årsredovisningar. En separat del av koncernens hemsida innehåller bolagsordningen och andra viktiga företagsdokument.

Securitas främjar ett ledarskap som bygger på ett lokalt ansvar i nära samarbete med kunder och medarbetare. Denna unika och decentraliserade organisation uppmuntrar en entreprenörsanda men fordrar samtidigt ett stabilt system för styrning och ledning.

Securitas har en decentraliserad organisationsmodell som sätter fokus på de närmare 1.650 platscheferna vid de ungefär 1.800 platskontor där den dagliga verksamheten bedrivs.

Företagets kunderbjudande förbättras när beslut fattas nära kunderna, vilket måste främjas men äga rum inom en välkontrollerad miljö. En effektiv styrningsstruktur kräver att alla delkomponenter interagerar så att de uppsatta strategiska målen kan uppnås.

Nedanstående illustration visar vad de efterföljande delarna av årsredovisningen innehåller, de viktigaste komponenterna i den övergripande styrningsstrukturen, men även att styrning och riskhantering genomlöper alla lager i organisationen.

Bolagsstyrning, sidorna 41–51

Aktieägare

Årsstämma

Styrelse

VD

I detta avsnitt ges en beskrivning av Securitas syn på styrning och av hur de övre nivåerna av styrningsstrukturen samverkar för att uppnå en effektiv styrning av bolaget. Detta inbegriper sådant som principer för styrning, strategiskt beslutsfattande och utveckling av ramverk.

Avsnittet, upprättat i enlighet med 6 kap. 6 § årsredovisningslagen, innehåller viktig information om hur vi följer Svensk kod för bolagsstyrning, om aktieägarna, årsstämman, valberedningen, styrelsen och dess arbete inklusive kommittéer, ersättning och fördelning av ansvarsuppgifter inom styrningsstrukturen. Securitas system för internkontroll och riskhantering med avseende på finansiell rapportering, enligt kraven i årsredovisningslagen, behandlas också.

Operativ ledning, sidorna 52–57

Koncernledning

Divisionsledning

Operativ enhet Land/region, område, platskontor

I detta avsnitt beskrivs Securitas ledningsmodell. Modellen, kallad Toolbox, förmedlar vår företagskultur och skapar en gemensam plattform som säkerställer att Securitas värderingar, arbetsmetoder och ledningsfilosofi delas genom hela organisationen.

Avsnittet innehåller även ytterligare information om den finansiella modellen, som är särskilt anpassad till Securitas verksamhet och central för den operativa ledningen. Modellen är inriktad på de operationella faktorer som påverkar vinst och kassaflöde, och gör därigenom det finansiella resultatet mer transparent för operativa chefer. Avsnittet avslutas med en presentation av koncernledningen, som ansvarar för den operativa ledningen och genomför de överenskomna strategierna.

Riskhantering, sidorna 58–61

I detta avsnitt beskrivs hur företagets riskhantering i en vidare mening fungerar oavsett risktyp. Att genomföra våra strategier och mål är nödvändigt, och det är därför rutinerna för risk-

hantering omfattar alla nivåer i organisationen. Riskkategorier och risker som ledningen sätter stort fokus vid, inklusive hanteringen av dessa, beskrivs också i avsnittet.

Tydlig och effektiv struktur för styrning

För att upprätthålla en hög standard för bolagsstyrning har Securitas skapat en tydlig och effektiv struktur för ansvarsfördelning och styrning. Securitas styrning syftar inte enbart till att skydda intressenternas intressen, utan skapar också värde.

Den övergripande strukturen börjar med aktieägarna och deras inflytande. Starka huvudägare bidrar med ett stort intresse och engagemang i företaget och för dess framgång.

Största aktieägare

De största aktieägarna i Securitas per den 31 december 2010 var Gustaf Douglas, som genom familj och företagen Investment AB Latour, Säkl AB, Förvaltnings AB Wasatornet och Karpalunds Ångbryggeri AB innehar 11,5 procent (11,6) av kapitalet och 30,0 procent (30,1) av rösterna, samt Melker Schörling som genom familj och Melker Schörling AB innehar 5,6 procent (5,6) av kapitalet och 11,8 procent (11,8) av rösterna. Mer detaljerad information om aktieägarna finns i tabellen på sidan 37.

Efterlevnad av Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)

Som ett svenskt aktiebolag noterat på NASDAQ OMX Stockholm tillämpar Securitas Svensk kod för bolagsstyrning (Koden). Securitas följer Kodens princip om att "följa eller förklara" och 2010 hade Securitas en avvikelse att rapportera:

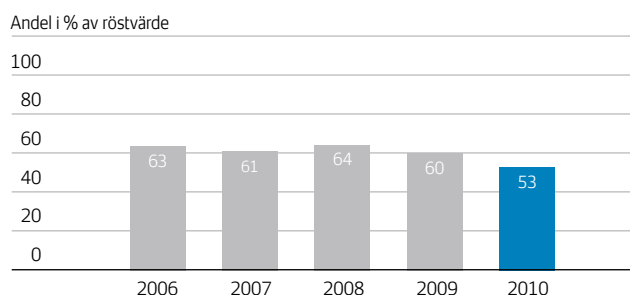
Kodregel 7.3 Revisionsutskott ska bestå av minst tre styrelseledamöter.

Kommentarer: Styrelsen har gjort bedömningen att två ledamöter är tillräckligt för att korrekt behandla Securitas viktigaste områden med avseende på risk- och revisionsfrågor, och att de nuvarande ledamöterna har lång och omfattande erfarenhet inom dessa områden från andra stora börsnoterade bolag.

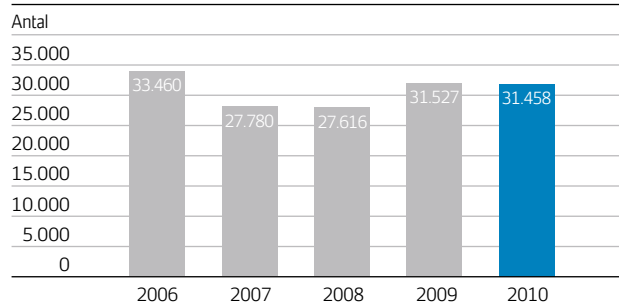
Årsstämman

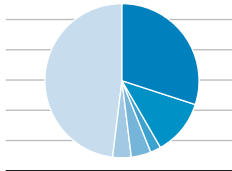
Årsstämman, som är bolagets högsta beslutsfattande organ, ger samtliga aktieägare möjlighet att utöva sitt inflytande. Bolagsordningen innehåller inte någon begränsning om antalet röster som varje aktieägare kan avge vid stämman. Varje aktieägare kan alltså rösta för alla aktier som innehas vid stämman. Årsstämma i Securitas AB (publ.) hölls den 4 maj 2010 och protokollet med alla fattade beslut finns tillgängligt på Securitas hemsida. Vid mötet närvarade aktieägare som representerade 53,2 procent av rösterna antingen personligen eller via ombud. Information om val av styrelseledamöter och deras arvoden finns på sidan 42.

NÄRVARO ÅRSSTÄMMA 2006-2010



ANTAL AKTIEÄGARE 2006-2010



Valda ledamöter,¹
valberedning

- Gustaf Douglas, huvudaktieägare, 30.1%²
- Mikael Ekdahl, Melker Schörling AB (huvudaktieägare), 11.8%²
- Lars Rosén, Länsförsäkringar, 2.2%²
- Marianne Nilsson, Swedbank Robur, 4.0%²
- Per-Erik Mohlin, SEB Funds, 3.9%²
- Antal röster ej representerade i valberedningen, 48%²

1 Vid årsstämma den 4 maj 2010.
2 Andel röster per den 4 maj 2010.

Valberedning

Valberedningen är ett organ som inrättats av bolagets årsstämma med uppgift att förbereda valet av ledamöter till styrelsen, val av styrelsens ordförande samt fastställande av arvoden till styrelsen och styrelsens kommittéer. Dessutom ska valberedningen inför sådan årsstämma där val av revisorer ska äga rum, efter samråd med styrelsen och revisionskommittén, förbereda val av revisorer och beslut om arvoden till revisorerna samt därtill hörande frågor.

Gustaf Douglas omvaldes till valberedningens ordförande. Valberedningen har rätt att utse ytterligare en ledamot till valberedningen. Årsstämman 2010 beslutade att, för det fall en aktieägare, vilken representeras av en ledamot i valberedningen, inte längre är huvudägare i bolaget (baserat på antal röster), eller om en ledamot i valberedningen inte längre är anställd av sådan aktieägare, eller av annan anledning väljer att lämna valberedningen innan årsstämman 2011, ska valberedningen ha rätt att utse en annan representant för huvudaktieägarna att ersätta sådan ledamot.

Valberedningens arbete är fastställt i Arbetsordning för Securitas AB:s valberedning. Valberedningen ska sammanträda så ofta som är nödvändigt för att den ska kunna fullgöra sina uppgifter. Kommittén ska emellertid hålla minst ett sammanträde årligen. Kommittén har sammanträtt en gång under 2010.

Styrelseledamöter

Enligt bolagsordningen ska styrelsen ha mellan fem och tio styrelseledamöter valda vid årsstämman, med högst två suppleanter. Ledamöterna och suppleanterna ska väljas vid en bolagsstämma för tiden intill slutet av den första årsstämma som hålls efter det år då ledamoten eller suppleanten valdes.

Securitas styrelse har nio stämموvalda ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter med en suppleant.

Årsstämman 2010 omvalde Fredrik Cappelen, Carl Douglas, Marie Ehrling, Annika Falkengren, Stuart E. Graham, Alf Göransson, Fredrik Palmstierna, Melker Schörling och Sofia Schörling Högberg. Årsstämman omvalde Melker Schörling till styrelsens ordförande och Carl Douglas till vice ordförande. Advokaten Mikael Ekdahl är sekreterare i styrelsen. Ytterligare uppgifter om ledamöterna i styrelsen samt VD och koncernchef finns på sidorna 44–45. Det beslutades att arvode till styrelsen skulle uppgå till totalt 4.875.000 SEK (inklusive arvoden för kommittéarbete om 450.000 SEK) att fördelas bland styrelsens ledamöter enligt följande; styrelse-ordförande: 1.000.000 SEK, vice styrelseordförande: 725.000 SEK och övriga styrelseledamöter (förutom VD och koncernchef samt arbetstagarrepresentanter): 450.000 SEK vardera.

Styrelsens ansvarsområden

Styrelsen ansvarar för organisation och förvaltning av bolaget och koncernen i enlighet med den svenska aktiebolagslagen, och utser även VD och koncernchef samt revisions- och ersättningskommittéer.

Styrelsen beslutar även om lön och annan ersättning till VD och koncernchefen. Styrelsen sammanträder minst sex gånger årligen. Koncernens revisorer deltar vid det styrelsemöte som hålls i samband med årsboksutet.

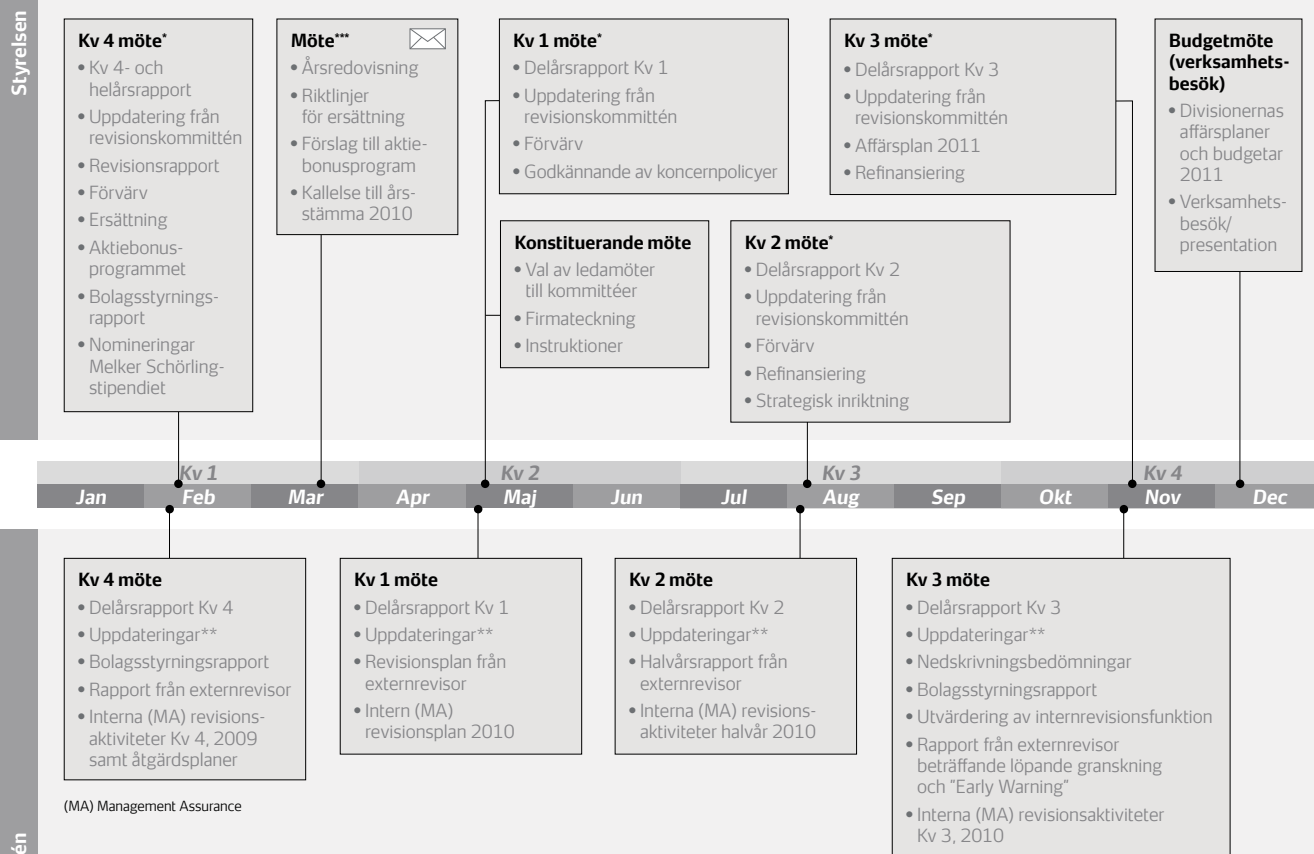
Styrelsen säkerställer kvaliteten avseende den finansiella rapporteringen genom en serie koncernpolicyer, arbetsordningar, ramverk, tydliga strukturer med definierade ansvarsområden och dokumenterade befogenheter, vilket beskrivs närmare i internkontrollrapporten.

Styrelsens arbete

Styrelsens verksamhet samt ansvarsfördelningen mellan styrelsen och koncernledningen regleras av styrelsens arbetsordning, vilken dokumenteras i skriftlig instruktion och antas av styrelsen varje år efter årsstämman. Enligt arbetsordningen fattar styrelsen bland annat beslut om koncernens övergripande strategi, företagsförvärv och investeringar i fast egendom, samt sätter ramen för koncernens verksamhet via koncernens budget.

Reglerna inkluderar en arbetsordning för VD och koncernchefen liksom en instruktion för finansiell rapportering. Arbetsordningen innefattar också en instruktion om att en årlig utvärdering av styrelsens arbete ska utföras och presenteras vid årsstämman.

Under 2010 höll styrelsen sju möten, varav ett hölls per capsulam. Vid styrelsemötet i februari 2010 deltog revisorerna och presenterade revisionen.



Revisionskommitténs arbete

Styrelsen har bildat en revisionskommitté, vars arbete regleras av en Instruktion för styrelsens revisionskommitté. Revisionskommittén träffar Securitas revisorer minst fyra gånger om året. Kommittén stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra den finansiella rapporteringen samt intern kontroll över finansiell rapportering.

Specifikt övervakar kommittén finansiell rapportering, effektivitet i internkontroll, internrevisionsaktiviteter samt riskhanteringssystem. Kommittén informerar sig även om lagstadgad revision av årsbokslut. Den bedömer den externa revisorns oberoende samt godkänner köp av tillkommande tjänster utöver revisionen.

Kommittén presenterar sina slutsatser och förslag för styrelsen för styrelsens beslutsfattande. Information om styrelseledamöter, oberoende och närvaro återfinns i tabellen på sid 45. Kommittén sammanträdde fyra gånger under 2010. Väsentliga frågeställningar som avhandlades presenteras ovan.

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

** Innefattar en stående dagordning med uppdateringar inom områdena redovisning, internbank, förvärv, risk/försäkring, juridik, skatt, internkontroll, revisions-/konsultkostnader och revisors oberoende. Ett annat återkommande tema under året har varit uppdateringar om enterprise risk management-projekt.

*** Hölls per capsulam.

Styrelse

Melker Schörling (ordförande) f. 1947
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 1987
och styrelseordförande sedan 1993.
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseordförande
i Melker Schörling AB, Hexagon AB, AAK AB
samt Hexpol AB. Styrelseledamot i Hennes &
Mauritz AB.
Huvudsaklig utbildning: Civilekonom.
Tidigare: VD och koncernchef i Skanska AB
1993-1997, VD och koncernchef i Securitas AB
1987-1992.
Aktier i Securitas: 4.500.000 A-aktier
och 16.001.500 B-aktier genom Melker
Schörling AB.

Carl Douglas (vice ordförande) f. 1965
Suppleant i Securitas AB sedan 1992 och
styrelseledamot sedan 1999. Vice styrelse-
ordförande sedan 2008.
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i ASSA
ABLOY AB, Niscayah Group AB, Swegon AB,
Investment AB Latour och Säkl AB.
Huvudsaklig utbildning: Filosofie kandidat-
examen.
Aktier i Securitas: 12.642.600 A-aktier och
29.470.000 B-aktier genom innehav av familje-
medlemmar, Investment AB Latour, Säkl AB,
Förvaltnings AB Wasatornet och Karpalunds
Ångbryggeri AB.

Alf Göransson f. 1957
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2007.
VD och koncernchef i Securitas AB sedan 2007.
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseordförande i
Loomis AB, styrelseledamot i Hexpol AB och
Axel Johnson Inc., USA.
Huvudsaklig utbildning: Internationell civil-
ekonom.
Tidigare: VD och koncernchef i NCC AB
2001-2007, koncernchef i Svedala Industri AB
2000-2001, affärsområdeschef i Cardo Rail
1998-2000 och VD i Swedish Rail Systems AB
inom Scancemkoncernen 1993-1998.
Aktier i Securitas: 30.000 B-aktier.

Fredrik Cappelen f. 1957
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008.
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseordförande i
Byggmax Group AB, Munksjö AB, Sanitec Oy och
Dustin AB. Styrelseledamot i Granngården AB
och inom Carnegie Holding-koncernen.
Huvudsaklig utbildning: Civilekonom.
Tidigare: VD och koncernchef för Nobia
1995-2008. Marknadsdirektör för Stora
Finpaper, VD för Kaukomarkkinat International
Sverige och Norge samt VD för Kaukomarkkinat
GmbH, Tyskland.
Aktier i Securitas: -

Marie Ehrling f. 1955
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2006.
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i
Nordea AB, Oriflame Cosmetic SA, Schibsted
ASA, Safegate AB, Loomis AB, Center for
Advanced Studies in Leadership vid Handels-
högskolan i Stockholm, World Childhood
Foundation och IVA:s Näringslivsråd.
Huvudsaklig utbildning: Civilekonom.
Tidigare: VD för Telia Sonera Sverige 2003-
2006, vice koncernchef i SAS AB, ansvarig för
SAS Airlines och andra ledande befattningar
inom SAS, informationssekreterare vid finans-
departementet och utbildningsdepartementet
samt finansanalytiker hos Fjärde AP-fonden.
Aktier i Securitas: 4.000 B-aktier.

Annika Falkengren f. 1962
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2003.
VD och koncernchef i SEB.
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i
Ruter Dam, Mentor Sverige Foundation och
Swedish-American Chamber of Commerce,
Inc., New York.
Huvudsaklig utbildning: Civilekonom.
Tidigare: Ett flertal ledande befattningar inom SEB.
Aktier i Securitas: 7.500 B-aktier.

Stuart E. Graham f. 1946
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2005.
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i
Skanska AB, PPL Corporation och Harsco
Corporation.
Huvudsaklig utbildning: Ekonomie kandidat-
examen.
Tidigare: 40 år inom byggbranschen, bland
annat VD och koncernchef i Skanska AB fram
till 2008.
Aktier i Securitas: 5.000 B-aktier.

Sofia Schörling Högberg f. 1978
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2005.
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseledamot i
Melker Schörling AB och EM Holding AB.
Huvudsaklig utbildning: Civilekonom.
Aktier i Securitas: 2.400 B-aktier.

Fredrik Palmstierna f. 1946
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 1985.
VD i Säkl AB.
Övriga styrelseuppdrag: Styrelseordförande i
Investment AB Latour och styrelseledamot i
Säkl AB, AB Fagerhult, Hultafors AB, Nobia AB
och Academic Work AB.
Huvudsaklig utbildning: Civilekonom, MBA.
Aktier i Securitas: 17.200 B-aktier.

Arbetsstagarrepresentanter

Susanne Bergman Israelsson f. 1958
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2004.
Arbetsstagarrepresentant, ordförande i Svenska
Transportarbetareförbundets lokalavdelning 19,
Norra Mälardalen.
Aktier i Securitas: -

Åse Hjelm f. 1962
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008.
Suppleant i Securitas AB sedan 2007. Arbets-
stagarrepresentant, ordförande i Unionen-
klubben, Securitas Stockholm.
Aktier i Securitas: 120 B-aktier.

Jan Prang f. 1959
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008.
Arbetsstagarrepresentant, ordförande i Svenska
Transportarbetareförbundets lokalavdelning,
Securitas Göteborg.
Aktier i Securitas: -

Thomas Fanberg (suppleant) f. 1961
Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008.
Arbetsstagarrepresentant, ordförande i Unionen-
klubbens lokalavdelning, Securitas Norrland.
Aktier i Securitas: 120 B-aktier.

Revisor

Peter Nyllinge f. 1966
Huvudansvarig auktoriserad revisor, Pricewater-
houseCoopers AB. Huvudansvarig revisor i
Securitas AB sedan 2008.
Andra revisionsuppdrag: ASSA ABLOY AB och
Säkl AB.

Alla siffror avser innehav per den 31 december 2010.
För information om styrelseledamöters oberoende, se tabellen
på sidan 45.
För jämförande information om ersättningar till styrelsen och
ledande befattningshavare, se not 8 på sidorna 100-103.



Melker Schörling



Carl Douglas



Alf Göransson



Fredrik Cappelen



Marie Ehrling



Annika Falkengren



Stuart E. Graham



Sofia Schörling Högberg



Fredrik Palmstierna



Susanne Bergman Israelsson



Åse Hjelm



Jan Prang

Styrelseledamot	Befattning	Revisions- kommitté	Ersättnings- kommitté	Närvaro		Arvode totalt ² , SEK	Oberoende i förhållande till företaget (8 totalt)	Oberoende i förhållande till ägarna (5 totalt)
				Styrelse- möten (7 totalt)	Ersättnings- kommitténs möten (4 totalt)			
Melker Schörling	Ordförande	-	Ordförande	7		1.100.000	Ja	Nej
Carl Douglas	Vice Ordförande	-	-	7		725.000	Ja	Nej
Fredrik Cappelen	Ledamot	Ledamot	-	7	4	550.000	Ja	Ja
Marie Ehrling	Ledamot	Ordförande	-	7	4	650.000	Ja	Ja
Annika Falkengren	Ledamot	-	Ledamot	7		500.000	Ja	Ja
Stuart E. Graham	Ledamot	-	-	6		450.000	Ja	Ja
Alf Göransson (VD och koncernchef)	Ledamot	-	-	7		0	Nej	Ja
Fredrik Palmstierna	Ledamot	-	-	7		450.000	Ja	Nej
Sofia Schörling Högberg	Ledamot	-	-	6		450.000	Ja	Nej
Susanne Bergman Israelsson ¹	Ledamot			5		0		
Åse Hjelm ¹	Ledamot			6		0		
Jan Prang ¹	Ledamot			7		0		

¹ Arbetstagarrepresentanter, utsedda till styrelseledamöter vid årsstämman.
Suppleant är Thomas Fanberg.

² Totalt arvode inkluderar arvode för kommittéarbete. Total utbetalning för kommittéarbete var 450.000 SEK, varav 150.000 SEK för ersättningskommittén och 300.000 SEK för revisionskommittén. För ytterligare information hänvisas till protokoll från årsstämman 2010 på Securitas hemsida www.securitas.com

Ersättningskommitté

Styrelsen har även bildat en ersättningskommitté som ska behandla frågor som rör löner, bonus-ersättningar, aktierelaterade incitamentsprogram och andra former av ersättningar till koncernledningen och även till andra ledningsnivåer om styrelsen så beslutar. Kommittén presenterar sina förslag till styrelsen för styrelsens beslutsfattande. Kommittén höll ett möte under 2010. Uppgifter om ledamöter och närvaro finns i tabellen på sidan 45.

Ett aktierelaterat incitamentsprogram antogs vid årsstämman 2010. Programmet innebär att ungefär 2.500 av Securitas högre chefer inom koncernen på sikt kan bli aktieägare, och därigenom stärka delaktigheten hos medarbetarna i Securitas framtida framgångar och utveckling vilket gynnar samtliga aktieägare. Det antagna incitamentsprogrammet innebär i huvudsak att en tredjedel av eventuell intjänad årlig bonus intjänad enligt de prestationsbaserade kontantbonusprogrammen, efter en 20-procentig ökning av det potentiella maxbeloppet, omvandlas till en rättighet att erhålla aktier, med fördröjd utbetalning och under förutsättning att medarbetaren fortsatt är anställd i Securitas. För programmets deltagare har också lönerna under 2010 frusits (i den utsträckning det varit möjligt med hänsyn till lokala regler och åtaganden). Mer information om det faktiska utfallet av det aktierelaterade incitamentsprogrammet under 2010 finns i not 12 på sidan 108.

Riktlinjerna för ersättning till ledningen som antogs vid årsstämman 2010 gick i princip ut på att ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska vara konkurrenskraftiga och i enlighet med marknadsvillkoren för att säkerställa att Securitas kan attrahera och behålla kompetenta befattningshavare. Den totala ersättningen till koncernens ledande befattningshavare ska bestå av fast grundersättning, rörlig ersättning, pensioner och övriga förmåner.

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

Den rörliga ersättningen ska motsvara maximalt 60 procent av den fasta årslönen för VD och koncernchef och maximalt 42-200 procent av den fasta årslönen för övriga ledamöter av koncernledningen. Dessa gränser höjdes jämfört med åren innan på grund av det aktierelaterade incitamentsprogrammet.

Koncernens åtaganden vad gäller rörlig ersättning till koncernledningen får, maximalt inom alla divisioner under 2010, uppgå till 58 MSEK. De fullständiga riktlinjerna för ersättning är publicerade på Securitas hemsida.

Ytterligare information avseende ersättning till styrelsen och koncernledningen återfinns i noterna och kommentarerna till koncernens finansiella rapporter för 2010. Se not 8 på sidorna 100-103.

Koncernledning

Koncernledningen har det övergripande ansvaret för verksamheten inom Securitas i enlighet med den strategi och de långsiktiga målsättningar som fastställts av styrelsen för Securitas AB. Det primära verktyg som används av koncernledningen för att bevaka verkställande av strategier och för att vägleda medarbetarna och organisationen mot måluppfyllelse är det finansiella ramverket och modellen som beskrivs mer utförligt på sidorna 54-55. Koncernledningen bestod 2010 av VD och koncernchef, samt elva ledande befattningshavare. Ytterligare uppgifter om ledamöterna i koncernledningen finns på sidorna 56-57.

Revisorer

Årsstämman 2008 valde PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till revisionsbyrå, med auktoriserade revisorerna Peter Nyllinge som huvudansvarig revisor, för en period om fyra år.

Revisorernas arbete utförs baserat på en revisionsplan som fastställs tillsammans med revisionskommittén och styrelsen. Revisorerna deltar vid samtliga möten i revisionskommittén samt presenterar sina slutsatser från den årliga revisionen vid styrelsemötet i februari. Dessutom ska revisorerna årligen informera revisionskommittén om utförda tjänster utöver revisionen, arvoden som mottagits för sådana tjänster och andra omständigheter som kan påverka bedömningen av revisorernas oberoende. Revisorerna ska även delta vid årsstämman och där presentera sin revisionsberättelse och slutsatserna i den.

Revisionen utförs i enlighet med aktiebolagslagen och god revisionssed i Sverige, vilken är baserad på International Standards on Auditing (ISA). Revisorerna har på särskilt uppdrag av styrelsen översiktligt granskat delårsrapporten avseende perioden 1 januari till och med den 30 juni 2010.

Policyer som relaterar till styrning

Securitas har antagit en **informationspolicy** i enlighet med aktiemarknadens krav på informationsgivning som bland annat syftar till att säkerställa att bolaget uppfyller kraven på informationsgivning till aktiemarknaden. Denna policy har godkänts av styrelsen. Policyn gäller för styrelsen, koncern- och divisionsledning samt lands- och regionledning i Securitas och omfattar både skriftlig information och muntliga uttalanden.

Securitas styrelse har antagit en **insiderpolicy** som ett komplement till gällande svensk insiderlagstiftning. Denna policy är tillämplig på alla personer som har rapporterats till Finansinspektionen såsom personer med insynsställning i Securitas AB (inklusive dotterbolag) samt även vissa andra kategorier av anställda. Varje enskild person som omfattas av insiderpolicyn underrättas. Securitas har antagit en **uppförandekod** för att säkerställa att företaget upprätthåller och främjar affärsmetoder av högsta möjliga etiska standard. Securitas grundkrav är att agera inom ramarna för lagar och internationella konventioner. Detta innebär att Securitas respekterar och följer konkurrensregler, miljölagstiftning, arbetsmarknadslag, avtal och säkerhetskrav samt andra bestämmelser som anger ramarna för vår verksamhet. Mer information om Securitas ansvar beträffande sociala, ekonomiska och miljörelaterade frågor finns på sidorna 32–34.

Revisionsarvoden och ersättning (PwC)

Arvoden och ersättningar har erlagts till revisorer för revision och annan granskning i enlighet med gällande lagar, samt för råd och biträde i samband med genomförda granskningar. Arvoden har även erlagts för oberoende rådgivning. Huvuddelen av rådgivningen avser revisionsrelaterade konsultationer i redovisnings- och skattefrågor i samband med omstruktureringar.

MSEK	Koncernen			Moderbolaget		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Revisionsuppdrag	27,2	25,6	24,9	5,2	4,9	4,7
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	2,8	2,8	4,1	0,6	0,6	0,6
Skatterelaterade uppdrag	17,1	19,4	16,3	4,4	4,9	5,3
Andra uppdrag ¹	15,0 ²	6,0 ²	16,8 ²	4,0	3,4	5,2
Summa PwC	62,1	53,8	62,1	14,2	13,8	15,8

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

² Andra uppdrag inkluderar aktiverade arvoden om 0,0 MSEK (1,5 och 9,7).

Intern kontroll säkrar kvaliteten

Securitas system för intern kontroll har utformats för att hantera snarare än att eliminera risken att misslyckas med att nå affärsmässiga mål. Systemet ger rimligt men inte absolut skydd mot väsentliga felaktigheter eller brister i den finansiella rapporteringen.

Kontrollmiljö

De viktigaste beståndsdelarna i kontrollmiljön inkluderar: tydliga referensramar för styrelsen och dess kommittéer, en tydlig organisatorisk struktur med dokumenterad beslutsdelegering från styrelse till koncernledning, kompetensen hos medarbetarna samt ett antal koncernpolicyer, rutiner och ramverk.

Koncernen verkar i en platt och decentraliserad organisation där chefer ges klara mål samt befogenhet att fatta egna beslut och utveckla sina verksamheter tillsammans med kunderna. *Mer information om styrmodellen finns på sidorna 52–55.* Beslutsdelegeringen finns dokumenterad i en attestordning som ger tydliga instruktioner till chefer på samtliga nivåer.

Tyngdpunkten läggs på att kompetensen och förmågan hos koncernens medarbetare ska utvecklas med fortlöpande teoretisk utbildning och praktik, vilket aktivt uppmuntras genom ett brett utbud av handlingsplaner och program. Koncernen har tre grundläggande värderingar – ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet – som främjar omdöme och enhetligt beslutsfattande.

Koncernens viktigaste finansiella policyer, rutiner och ramverk inkluderar en övergripande manual, Group Policies and Guidelines, en rapportmanual och Securitas modell för finansiell kontroll (en mer utförlig beskrivning finns på sidorna 54–55). Dessa manualer ses över och uppdateras regelbundet.

Risikanalys

På högsta nivå utvärderar styrelsen var de framtida strategiska möjligheterna och riskerna finns, samt bistår i utformningen av bolagets strategi. Ansvaret för hanteringen av risker har tydligt ålagts koncern-

Efterlevnad av Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)

Enligt aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning är styrelsen ansvarig för den interna kontrollen och riskhanteringen. Denna rapport har upprättats i enlighet med Koden och 6 kap. 6 § årsredovisningslagen och är därför fokuserad på intern kontroll över finansiell rapportering. Denna beskrivning utgör inte en del av årsredovisningen.

ledning, divisionsledning och lokal ledning. Koncernledningen har det dagliga ansvaret för att identifiera, utvärdera och hantera risker samt för implementering och underhåll av kontrollsystem i enlighet med styrelsens policyer. Mer specifikt har varje divisionsledning samt de etablerade funktionskommittéerna ansvaret för att säkerställa att det inom varje division finns en process som syftar till att skapa riskmedvetenhet. Operativa enhetschefer och de riskansvariga cheferna i varje land ansvarar för att säkerställa att riskhantering utgör en del av den lokala affärsverksamheten på samtliga nivåer inom landet.

Koncernen har ett etablerat system för hantering av företagsövergripande risker (ERM, Enterprise risk management), som kontinuerligt utvecklas. Det är integrerat i koncernens processer för affärsplanering och resultatuppföljning, oavsett vilken typ av risk det handlar om, och inte bara för de risker som kan hänföras till den finansiella rapportering som beskrivs här. Det finns rutiner för att säkerställa att koncernledning och styrelse löpande informeras om väsentliga risker och kontrollbrister vid behov.

Mer information om de generella rutinerna för hantering av företagsövergripande risker finns på sidorna 58–61.

Kontrollaktiviteter

Intern kontroll omfattar samtliga divisioner och dotterbolag inom koncernen och inkluderar metoder och aktiviteter för att säkra tillgångar, kontrollera riktigheten och tillförlitligheten i interna och externa finansiella rapporter samt för att säkerställa att uppställda riktlinjer efterlevs.

Självutvärdering Varje större operativ enhet inom koncernen utför årligen en självutvärdering, som utför en del av processen för hantering av företagsövergripande risker. Utvärderingen innefattar de viktigaste finansiella rapporteringsriskerna och mäter i hur utsträckning koncernens policyer och rapportmanualen följs. Självutvärdering främjar medvetenhet om kontroller och ansvarstagande.

De delar som rör finansiell rapportering under-tecknas av varje enhets chef och controller. Som ett led i processen utför de externa revisorerna och/eller annan intern eller extern part en validering av svaren i frågeformuläret för de frågeställningar som bedömts vara riskområden, för utvalda enheter. Svaren ställs samman både på divisions- och koncernnivå för att möjliggöra jämförelser inom en division eller mellan divisioner. Rapporterade avvikelser inkluderar skriftliga kommentarer om planerade förbättringar för att komma till rätta med avvikelserna, samt en tidpunkt då de planerade åtgärderna senast ska ha genomförts. Divisionsledning, koncernledning och revisionskommitté får del av samtliga rapporter.

Risk- och kontrolldiagnostik Koncernen utför risk- och kontrolldiagnostik inom funktionsområden som till sin natur har en hög inneboende risk. Dessa utförs utöver de områden som återkommer i den årliga självutvärderingen.

Under 2010 har fokus fortsatt lagts på nya länder inom koncernen. Anledningen är att de nyligen gjorda förvärven bedömts som ett riskområde i fråga om integration, både vad avser finansiell rapportering och kontroller. Denna diagnostik omfattar en uppsättning verktyg som testar efterlevnad av IFRS, nyckelkontroller i processer relaterade till finansiell rapportering samt IT-säkerhet.

Ett annat område som har varit föremål för särskild diagnostik under 2010 är kontraktshantering, och att koncernens policyer inom detta område efterlevs. Detta bedöms som ett prioriterat riskområde, dock inte ur ett finansiellt rapporteringsperspektiv, och berörs därför inte här. Mer information om det här riskområdet finns på sidorna 60–61.

Finansiell rapportering Controllers på samtliga nivåer har en nyckelroll vad gäller integritet, yrkeskunnande och förmåga att arbeta i team för att

skapa den miljö som krävs för att ta fram transparent, relevant och aktuell finansiell information. Lokala controllers ansvarar för att säkerställa efterlevnaden av godkända policyer och ramverk samt för att rutinerna för intern kontroll av finansiell rapportering fungerar.

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

Letter of representation Koncernen har ett system för bekräftelse av bokslutet där operativa enhetschefer och controllers vid årsskiftet undertecknar ett intyg, ett så kallat Letter of representation, som redogör för deras uppfattning om huruvida den interna kontrollen avseende finansiell rapportering samt rapportpaket ger en sann och rättvisande bild av den finansiella ställningen.

Information och kommunikation

Det finns ett program för kommunikation som fortlöpande utvecklas för att säkerställa att samtliga medarbetare ges tydliga mål och känner till de parametrar som utgör vedertagen affärspraxis, liksom styrelsens förväntningar på riskhanteringen. Detta ger en tydlig definition av koncernens syfte och mål, ansvarsskyldighet och ramarna för medarbetarnas tillåtna aktiviteter.

System och rutiner har införts i syfte att förse ledningen med de rapporter som krävs avseende verksamhetens resultat i förhållande till de fastställda målsättningarna. Det finns informations-system som säkerställer att tillförlitlig och aktuell information finns tillgänglig för ledningen för att den ska kunna utföra sina uppgifter på ett korrekt och effektivt sätt.

Uppföljning

Uppföljning sker på olika nivåer och av olika funktioner i organisationen. De huvudsakliga är styrelsen, revisionskommittén, koncernledningen, funktionskommittéer, management assurance, koncernens juridiska funktion och koncernens riskorganisation, vilka beskrivs mer i detalj på nästa sida.

Koncernledning

Koncernledningen följer upp resultatet genom ett detaljerat rapporteringssystem baserat på en årlig budget med regelbundna avstämningsmöten som tar upp faktiskt utfall, analyser av avvikelser, uppföljning av nyckelfaktorer (Securitas modell för finansiell kontroll, se sidorna 54-55, anpassat för varje division) och regelbunden prognostisering. Denna rapportering granskas även av styrelsen.

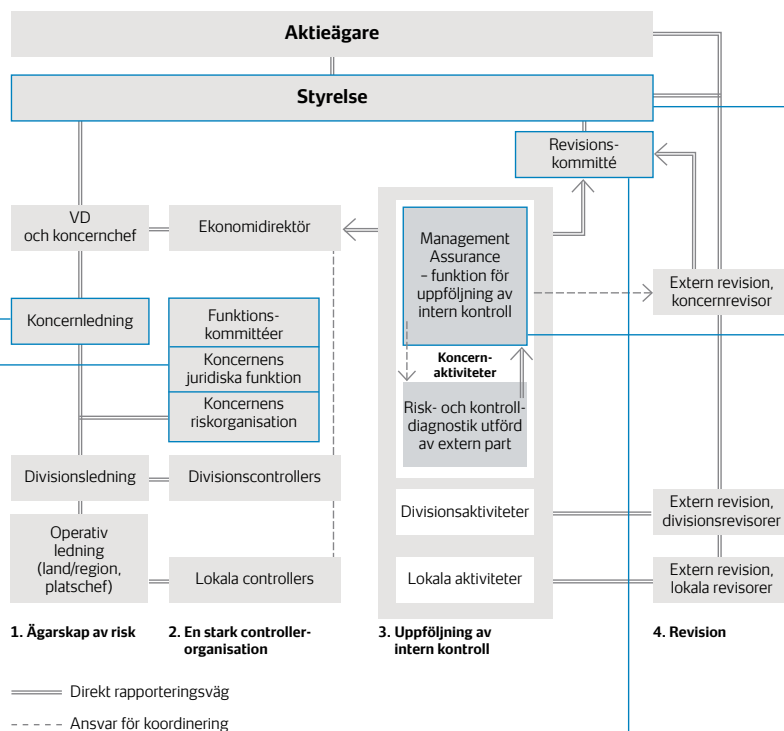
Funktionskommittéer

Koncernen har bildat ett antal funktionskommittéer och arbetsgrupper, bland annat för funktionerna rapportering, finans/internbank, försäkring/risk, juridik, skatt och intern kontroll. I dessa kommittéer ingår ekonomidirektören och/eller finansdirektören, samt de funktionsområdesansvariga.

Det huvudsakliga syftet med funktionskommittéerna är att utarbeta lämpliga policyer, kommunicera dessa policyer och säkerställa lokal förståelse för dessa (inklusive utbildning) samt att övervaka väsentliga frågor inom respektive ansvarsområde. Varje kvartal hålls möten med VD och koncernchef där aktuella frågeställningar som rapporterats till revisionskommittén diskuteras.

Koncernens juridiska funktion

Koncernens juridiska funktion ansvarar för att upprätthålla en ändamålsenlig infrastruktur så att koncernledningen på ett lämpligt sätt och i rätt tid får information om juridiska frågor. Funktionen leds av chefsjuristen som också ingår i koncernledningen. Därtill följer funktionen upp och hanterar juridiska riskexponeringar som identifierats av respektive operativ enhet. En rapport över utestående juridiska tvister sammanställs månatligen till koncernledningen. Därutöver sammanställer funktionen fyra gånger om året en koncernövergripande rapport omfattande samtliga väsentliga juridiska tvister till revisionskommittén.

Organisation av internkontroll**Koncernens riskorganisation**

Koncernens riskorganisation ansvarar för att ge Securitas möjligheter att ta och kontrollera de risker som är nödvändiga för att företagets strategier ska kunna förverkligas och mål uppnås. Riskhantering utgör en viktig del av Securitas kultur. Riskhanteringsprocessen utvecklas ständigt. Koncernens riskhantering beskrivs i mer detalj på sidorna 58-61.

Revisionskommittén

Revisionskommittén granskar alla del- och helårsrapporter innan den rekommenderar att rapporterna publiceras å styrelsens vägnar. Revisionskommittén diskuterar särskilt väsentliga redovisningsprinciper samt de uppskattningar och bedömningar som har gjorts vid rapporternas upprättande. Revisionskommittén övervakar de externa revisorernas kvalitet och oberoende.

Styrelse

Arbetet i styrelsen och fördelningen av ansvar mellan styrelsen och koncernledningen regleras i formella arbetsordningar. Styrelsen anser att riskanalys och kontroll är av grundläggande betydelse för att nå de affärsmässiga målen med en godtagbar risk-/avkastningsprofil. Styrelsen spelar en viktig roll i den fortlöpande processen med att identifiera och utvärdera väsentliga risker som koncernen ställs inför, samt effektiviteten i tillhörande kontroller. Processen som styrelsen använder sig av för att granska effektiviteten i systemet för intern kontroll inkluderar:

- Diskussioner med koncernledningen om riskområden som identifierats av koncernledningen och de utförda riskanalyserna
- Granskning av väsentliga frågor som uppkommer med anledning av externa revisioner och övriga granskningar/undersökningar

Styrelsen har bildat en revisionskommitté för tillsyn av effektiviteten i koncernens interna kontrollsystem och finansiella rapporteringsprocess.

Management Assurance

Koncernen har en koordinerande och övervakande funktion avseende vissa interna kontrollaktiviteter på koncernnivå. Stabsfunktionen Management Assurance fungerar som koncernens internrevisionsfunktion och rapporterar direkt till ekonomidirektören, med en öppen kommunikationslinje till revisionskommittén.

Funktionen tar fram en årlig plan för sitt arbete som godkänns av revisionskommittén. Resultatet av funktionens arbete, vilket inkluderar under året utförda och koordinerade internrevisionsrelaterade aktiviteter, presenteras vid revisionskommitténs möten. Chefen för funktionen deltog vid samtliga av revisionskommitténs möten under 2010.

I enlighet med en av koncernens grundläggande principer har en stegvis vidareutveckling av denna funktion skett. Detta har förbättrat koncernens interna kontroll genom olika aktiviteter under året. Speciellt fokus har lagts på förbättring av processen kring uppföljning och rapportering liksom identifiering av risker relaterade till finansiell rapportering samt utvärdering av effektiviteten hos relaterade kontroller. Under 2010 har särskilt fokus lagts vid vidareutveckling och förbättring av koncernens process

för hantering av företagsövergripande risker och relaterade hjälpmedel. Erfarenhetsmässigt utbyte genom olika aktiviteter spelar en stor roll i vidare förbättring av kontrollmiljön. Funktionen arbetar med en kombination av interna resurser samt resurser i form av externrevisorer och andra konsulter beroende på situationen och området i fråga. Detta möjliggör ökad flexibilitet och anpassning vid hanteringen av de risker som koncernen ställs inför, vilket passar Securitas affärsmodell.

Bland de nuvarande ansvarsuppgifterna ingår att:

- Bistå vid självutvärderingsprocessen avseende kontroller, specifikt att säkerställa att åtgärdsplaner upprättas när så behövs
- Övervaka resultaten från risk- och kontrolldiagnostik som genomförts under året för att säkerställa att beslutade åtgärder följs upp
- Bistå vid utveckling, implementering och samordning av riskhanteringsprocesser
- Fastställa och planera för specifika fokusområden och/eller kontrolldiagnostik baserat på utförd riskbedömning, diskussioner med divisionsledning och rekommendationer från revisionen
- Delta vid och/eller utföra vissa revisions- och granskningsaktiviteter såsom risk och kontrolldiagnostik
- Övervaka kommunikation från de externa revisorerna och säkerställa att eventuella rekommendationer avseende den interna kontrollen i bolaget snabbt följs upp och införs
- Stödja koncernledningen vid genomgång och diskussion om revisionsplaner med externrevisorer för att koordinera och kommunicera olika frågor internt, exempelvis revisionens omfattning, tidsplaner och dokumentationskrav

Funktionen är föremål för en årlig utvärdering av styrelsen för att säkerställa att de aktiviteter som utförs, tillsammans med de övriga delar som ingår i koncernens internkontroll, och som beskrivs i denna rapport, understöder en välfungerande struktur för övervakning och uppföljning.

Stockholm, den 11 mars 2011

Styrelsen i Securitas AB

Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten

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

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för år 2010 på sidorna 41–51 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Som underlag för vårt uttalande om att bolagsstyrningsrapporten har upprättats och är förenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen, har vi läst bolagsstyrningsrapporten och bedömt dess lagstadgade innehåll baserat på vår kunskap om bolaget.

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

Stockholm den 11 mars 2011
PricewaterhouseCoopers AB

Peter Nyllinge
Auktoriserad revisor

Väletablerad modell för ledning och finansiell styrning

Securitas främjar ett ledarskap som bygger på ett lokalt ansvar i nära samarbete med kunder och medarbetare. Linjecheferna har företagets ledningsmodell, Toolbox, till hjälp i allt som rör den dagliga verksamheten. Denna modell säkerställer att Securitas inom hela sin organisation har gemensamma värderingar, arbetssätt, ledarskapsfilosofi och kundperspektiv.

Securitas ledningsmodell Toolbox är logiskt uppbyggd och består av flera väldefinierade områden, eller verktyg, som vägleder företagets chefer. Varje område i modellen beskriver hur Securitas chefer ska förhålla sig till i olika delar och områden i företagets verksamhet. Den beskriver också hur vi ska förhålla oss till marknaden, våra kunder och medarbetare.

Toolbox utgör ett praktiskt stöd för våra chefer eftersom den är vägledande på alla nivåer och upprätthålls genom fortlöpande utbildning och diskussionsforum. En viktig uppgift för Toolbox är att förmedla vår företagskultur och skapa en gemensam plattform, vilket framför allt symboliseras av fokus på Securitas värderingar: Ärlighet, Vaksamhet och Hjälpksamhet.

Decentraliserat ansvar främjar entreprenörskap
Securitas har en decentraliserad organisationsmodell som sätter fokus på de närmare 1.650 platscheferna vid de ungefär 1.800 platskontor där den dagliga verksamheten bedrivs. Tjänsteutbudet utvecklas bäst då beslut fattas nära kunderna och nära de

medarbetare som utför tjänsterna. Våra kunder har rätt att ställa krav och att få arbeta med självständiga och starka lokala chefer med rätt kompetens. Platskontoren drivs av kvalificerade chefer som har stor frihet att utveckla och bedriva verksamheten utifrån den egna resultaträkningen som de själva helt ansvarar för. För att ytterligare uppmuntra personligt engagemang i företagets operativa och finansiella utveckling finns incitamentsprogram. Securitas långtgående decentralisering främjar personligt entreprenörskap i stor utsträckning.

Men frihet medför också ansvar. Alla Securitas medarbetare måste ta ansvar för sina kunder, för den egna verksamheten och för våra gemensamma värderingar. Ansvaret handlar alltid om "här och nu" och inte om "där och då". Ansvaret tydliggörs genom att resultaten mäts och utvärderas systematiskt.

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

En finansiell modell – lätt att förstå

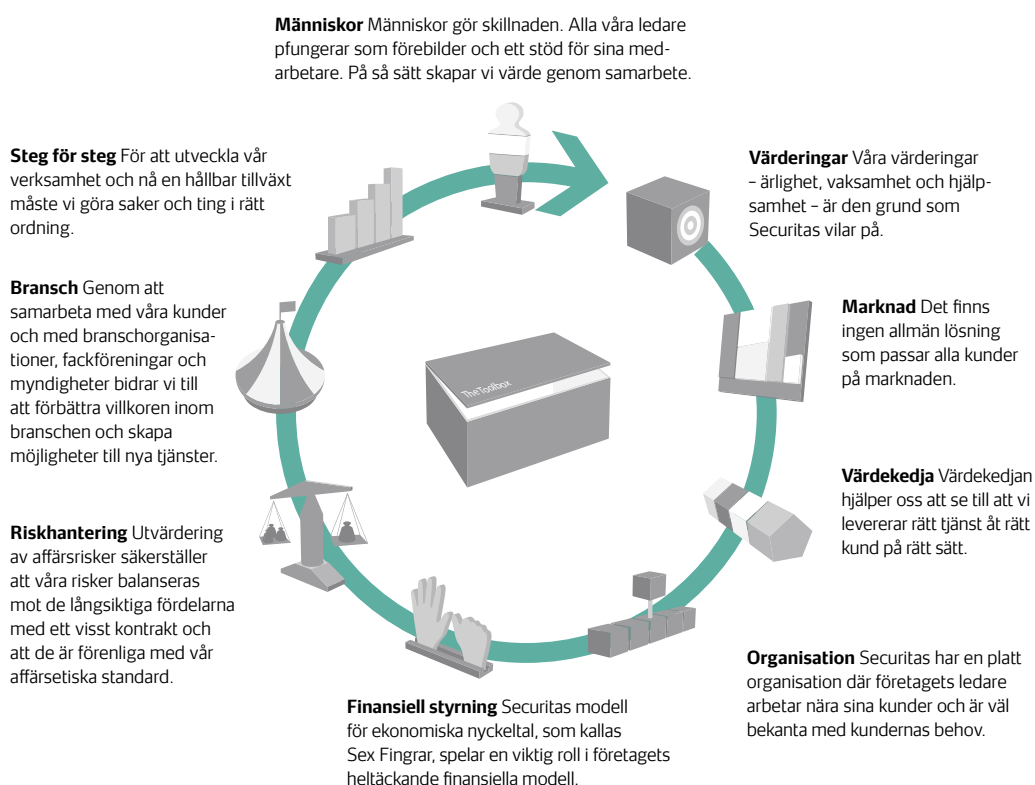
För att förverkliga strategierna och styra Securitas medarbetare och organisation i arbetet med att uppfylla målen har koncernen ett finansiellt ramverk som löpande mäter koncernens resultat, från det enskilda platskontoret och upp till koncernnivå.

Denna finansiella modell gör det möjligt att följa ett antal enkla och tydliga nyckeltal som alla chefer är införstådda med. Modellen ökar chefernas förståelse för sambandet mellan risker och möjligheter, och hur olika faktorer påverkar deras ansvarsområden. Modellen hjälper oss också att förstå hur vi kan följa och kontrollera dessa faktorer och se

den direkta kopplingen mellan intäkter och kostnader i resultaträkningen, sysselsatt kapital i balansräkningen och generering av fritt kassaflöde (se faktarutan på sidan 54 för ytterligare information). Målet är att den genomsnittliga årliga vinstökningen ska uppgå till 10 procent mått som vinst per aktie och generera ett fritt kassaflöde som i relation till nettoskulden ska uppgå till minst 0,20. Transparent och korrekt ekonomisk rapportering är också en förutsättning för välfungerande ledning. Koncernens ekonomiska rapportering syftar till att ge så korrekt information som möjligt, så att ledare och medarbetare kan fatta de beslut som krävs för lönsam tillväxt i enlighet med Securitas strategier, och kontrollera riskerna så att företagets mål kan uppnås. Den ekonomiska rapporteringen utgör också grunden för god intern kontroll och styrning.

Den ekonomiska rapporteringen bygger på följande:

- Koncernens policyer och riktlinjer som är styrelsens policydokument och riktlinjer för finansiell planering och rapportering, långsiktig finansiering och internfinansiering, risk och försäkring, kommunikation, varumärkesarbete, juridiska frågor och informationsteknik
- Riktlinjerna i Securitas finansiella modell, vilka utgör ramen för en enkel och tydlig internrapporteringsmetod inklusive korrekt uppföljning av finansiella nyckeltal i rätt tid (Securitas Sex Fingrar)
- Securitas rapportmanual som ger alla chefer och ekonomiansvariga detaljerade anvisningar och definitioner för den ekonomiska rapporteringen
- Controllern, vars uppgift det är att ständigt säkerställa att den finansiella information som tas fram är korrekt, transparent, relevant och aktuell



Securitas finansiella modell

SAMBAND MELLAN RESULTAT, KASSAFLÖDE OCH BALANSRÄKNING

Resultaträkningen

Resultaträkningen är funktionsindeldad och tydliggör på så sätt ansvaret för varje resultatnivå. Operativt ansvariga chefer kan enkelt se vad som förväntas av dem och koncentrera sig på de faktorer som de kan påverka. Bruttomarginal och rörelsemarginal är centrala begrepp i den operativa uppföljningen på både divisions- och koncernnivå. Avskrivningar på förvärvsrelaterade immateriella tillgångar, finansiella poster och skatter följs upp separat.

Kassaflödesanalys

Rörelseresultatet ska i princip generera ett lika stort kassaflöde från rörelsen. Kassaflödet påverkas av investeringar i och avskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar som används i verksamheten och av förändringar av rörelsekapitalet. Rörelsens kassaflöde är ett viktigt nyckeltal på operativ nivå. Det definieras som rörelseresultatet minus investeringar i och avskrivningar på materiella och immateriella anläggningstillgångar, förändringar av kundfordringar och förändring av övrigt operativt sysselsatt kapital.

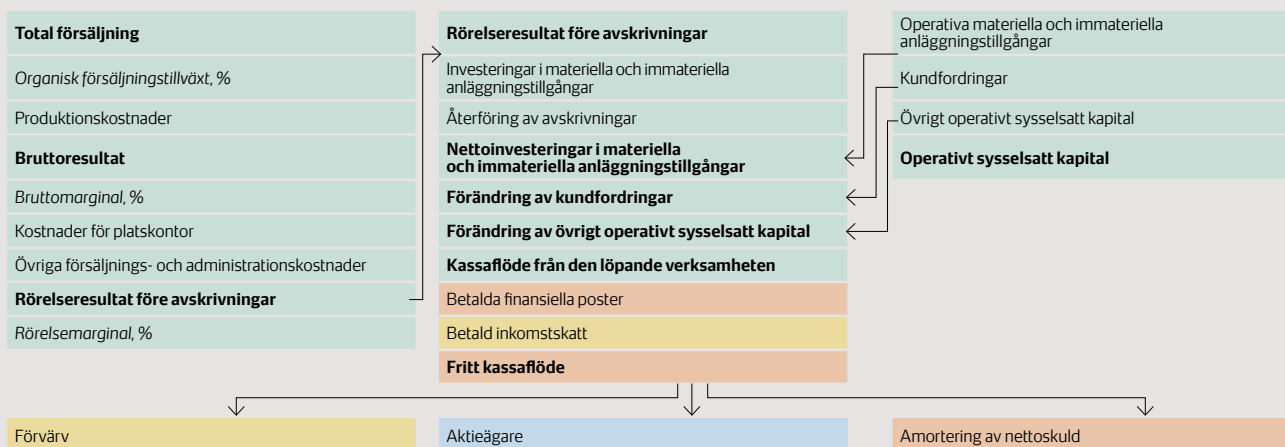
Det fria kassaflödet är rörelsens kassaflöde minus betalda finansiella poster och betald inkomstskatt. Då kassaflöden relaterade till förvärv och eget kapital dras ifrån det fria kassaflödet erhålls årets kassaflöde. När nettoskulder i utländsk valuta konsolideras uppstår vanligen en omräkningsdifferens som redovisas separat. Dessutom kräver redovisningsstandarderna att vissa delar av nettoskulden omvärderas till mark-

nadsvärde efter det första redovisningstillfället och även denna omvärdering rapporteras separat. Förändringen av nettoskulden motsvarar kassaflödet för året plus förändringar i lån, omräkningsdifferenser samt omvärdering av finansiella instrument.

Balansräkningen

Securitas använder begreppen sysselsatt kapital och finansiering av sysselsatt kapital för att beskriva balansräkningen och den finansiella ställningen. Det sysselsatta kapitalet utgörs av operativt sysselsatt kapital plus goodwill, förvärvsrelaterade immateriella tillgångar och andelar i intressebolag.

Det operativt sysselsatta kapitalet består av operativa materiella och immateriella anläggningstillgångar och rörelsekapital. Det följs löpande upp på operativ nivå för att undvika onödigt kapitalbindning. Sysselsatt kapital finansieras av nettoskuld och eget kapital.



Bilden visar sambanden mellan resultaträkning, kassaflöde och balansräkning. I illustrativt syfte används olika färger.

■ Rörelserelaterade poster ■ Poster hänförliga till nettoskuld ■ Goodwill, skatt och ej rörelserelaterade poster ■ Poster hänförliga till eget kapital

FINANSIELLA NYCKELTAL OCH HUR DE ANVÄNDS

Securitas modell fokuserar på de faktorer som påverkar vinsten och som har tydlig koppling till verksamheten. Faktorerna är indelade i kategorier: volymrelaterade faktorer, effektivitetsrelaterade faktorer och faktorer som påverkar kapitalbindningen. Till dessa faktorer finns nyckeltal kopplade som mäts löpande så att cheferna kan fatta beslut baserade på fakta och snabbt göra eventuella justeringar. Modellen används också för att analysera bolag vid förvärv.

Faktorerna och nyckeltalen används i hela verksamheten, från platskontoren upp till koncernnivå. Sex nyckeltal utgör tillsammans grunden för modellen (fetstilta i texten och tabellen), men divisionerna använder också kompletterande nyckeltal som organisk försäljningstillväxt och rörelsemarginal. Utöver dessa finns också kompletterande nyckeltal anpassade till behoven hos en viss division. För Security Services North America och Security Services Europe, som

erbjuder specialiserade säkerhetstjänster till stora och medelstora kunder, är bruttomarginal på nyförsäljning och ökning av lönekostnader särskilt viktiga nyckeltal. Mobile and Monitoring följer noga nyckeltal som rör nya/uppsagda anslutningar, antal besök hos potentiella kunder, kostnad per försäljning/order, genomsnittlig kontraktstorlek och återbetalningstid/kontraktstid.

Volymrelaterade faktorer

De två första nyckeltalen, **Nyför säljning** (av kontrakt) och **Nettoförändring** (av kontraktsporföljen) hänför sig till utvecklingen av kundkontraktsporföljen. **Nyför säljning** är nytecknade kontrakt som kommer att öka den fasta månatliga försäljningen. **Nettoförändring** av kundkontraktsporföljen motsvarar nystart (nytecknade kontrakt som startat) plus ökad försäljning i redan befintliga kontrakt minus uppsagda kundkontrakt och minskad försäljning i befintliga kontrakt. Prisförändringar mäts separat och läggs till **nettoförändringen** för att fastställa kontraktsporföljens utgående balans för perioden. Utgående balans är det totala månatliga värdet av faktureringen för de fasta månadskontrakten vid utgången av den aktuella perioden.

Tabellen nedan är ett exempel på hur en kontraktsporfölj kan se ut:

	Värde	% förändring i ingående portfölj
Ingående balans	100	
+ Nystart	15	
+ Ökningar	5	
- Uppsägningar	-12	
- Minskningar	-4	
Nettoförändring	4	4
Prisförändring	3	3
Utgående balans	107	7

Det tredje nyckeltalet är hämtat från resultaträkningen och är **Total försäljning**. Utöver den kontraktbaserade försäljningen ingår här även tillfälliga uppdrag.

Effektivitetsrelaterade faktorer

De effektivitetsrelaterade nyckeltalen ger cheferna de instrument de behöver för att följa tjänsteproduktionens effektivitet och kostnadsutvecklingen. De fjärde och femte nyckeltalen är:

Bruttomarginal, som definieras som total försäljning minus direkta kostnader i förhållande till total försäljning, och **Indirekta kostnader**, som är hänförliga till organisationen och som innefattar kostnader för administration (kostnader för plats-, områdes- och region-/landkontor). Bruttoresultatet minus **indirekta kostnader** ger rörelseresultatet före avskrivningar på förvärsrelaterade immateriella tillgångar. När detta anges i procent av den totala försäljningen får man fram koncernens rörelsemarginal som i Securitas finansiella modell anges före förvärsrelaterade poster.

Faktorer hänförliga till kapitalbindning

Generellt sett är Securitas verksamheter inte kapitalintensiva. Kundfordringarna binder mest kapital. Det sjätte nyckeltalet är **Utestående kundfordringsdagar**. Betalningsvillkor och effektiva kravrutiner är avgörande för hur mycket kapital som binds i kundfordringar. Dessa siffror följs fortlöpande upp på alla nivåer i organisationen.

SECURITAS MODELL FÖR FINANSIELLA NYCKELTAL

	KONCERNEN	SECURITY SERVICES	MOBILE AND MONITORING
Volymrelaterade faktorer			
		Nyför säljning	Nyför säljning/nystart
		Bruttomarginal på nyför säljning	
		Uppsagda kontrakt	Uppsagda kontrakt
			Nya/uppsagda anslutningar (Monitoring)
		Nettoförändring	Nettoförändring
		Prisförändring	Prisförändring
	Organisk försäljningstillväxt	Organisk försäljningstillväxt	Organisk försäljningstillväxt
	Förvärvad försäljningstillväxt		
	Total försäljning	Total försäljning	Total försäljning
Effektivitetsrelaterade faktorer			
		Personalomsättning	Personalomsättning
		Ökning av lönekostnader	Besök hos potentiella kunder (Mobile)
			Kostnad per försäljning/order
			Genomsnittlig kontraktsstorlek (Mobile)
			Återbetalningstid/kontraktstid
		Bruttomarginal	Bruttomarginal
		Indirekta kostnader	Indirekta kostnader
	Rörelsemarginal	Rörelsemarginal	Rörelsemarginal
	Resultat före skatt		
	Vinst per aktie		
Faktorer hänförliga till kapitalbindning			
		Utestående kundfordringsdagar	Utestående kundfordringsdagar
	Operativt sysselsatt kapital som % av försäljningen	Operativt sysselsatt kapital som % av försäljningen	Operativt sysselsatt kapital som % av försäljningen
	Rörelsens kassaflöde som % av rörelseresultat före avskrivningar	Rörelsens kassaflöde som % av rörelseresultat före avskrivningar	Rörelsens kassaflöde som % av rörelseresultat före avskrivningar
	Fritt kassaflöde		
	Avkastning på sysselsatt kapital	Avkastning på sysselsatt kapital	Avkastning på sysselsatt kapital
	Fritt kassaflöde i förhållande till nettoskuld		

Koncernledning



Alf Göransson



William Barthelemy



Bengt Gustafson



Bart Adam



Santiago Galaz



Erik-Jan Jansen

Alf Göransson f. 1957

VD och koncernchef i Securitas AB.

Aktier i Securitas: 30.000 B-aktier.

Alf Göranssons tidigare karriär inkluderar befattningar som VD och koncernchef i NCC AB, koncernchef i Svedala Industri AB, affärsområdeschef i Cardo Rail och VD i Swedish Rail Systems AB inom Scancemkoncernen. Alf har en internationell civilekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg.

Övriga uppdrag: Styrelseordförande i Loomis AB, styrelseledamot i Hexpol AB och Axel Johnson Inc., USA.

Bart Adam f. 1965

Divisionschef, Security Services Europe.

Aktier i Securitas: 4.500 B-aktier.

Bart har drygt 20 års erfarenhet av säkerhetsbranschen. 1988 kom han till Securis i Belgien (AviaPartner) som controller och efter Securitas förvärv av Securis 1999 blev Bart ekonomichef för Securitas i Belgien år 2000. Två år senare utsågs han till divisionscontroller i Security Services Europe och 2007 blev han divisionens operativa chef. 2008 utsågs Bart till divisionschef för Security Services Europe. Bart har en ingenjörsexamen med ekonomisk inriktning från universitetet i Leuven i Belgien.

William Barthelemy f. 1954

Operativ chef, Security Services North America.

Aktier i Securitas: 17.000 B-aktier.

Bill Barthelemy har mer än 30 års erfarenhet av säkerhetsbranschen. Med en akademisk examen i kriminologi från Indiana University of Pennsylvania, USA, började Bill sin karriär som utredare. Han har varit verksam inom många områden, bland annat som operativ regionchef och regionchef. Bill är aktiv medlem i American Society of Industrial Security och National Association of Chiefs of Police.

Santiago Galaz f. 1959

Divisionschef, Security Services North America.

Aktier i Securitas: 60.000 B-aktier.

Santiago Galaz började på Securitas 1995 som VD för Security Services i Spanien, efter tolv år hos Eulen Group. 1997 utsågs han till landschef för Security Services, Systems och Cash Handling Services i Spanien, för att därefter bli divisionschef för Cash Handling Services Europe. Santiago utsågs till divisionschef för Security Services North America 2003.

Bengt Gustafson f. 1949

Chefsjurist.

Aktier i Securitas: -

Bengt Gustafsons tidigare karriär inkluderar befattningar som Chief Legal Officer i Metso Minerals och Chief Legal Counsel i Svedala Industri AB. Han har även arbetat i Frankrike med motsvarande befattning. Utöver sin svenska juristexamen har Bengt en Master of Law-examen från University of California, Berkeley, USA.

Övriga uppdrag: Bengt var ordförande i European Company Lawyers Association åren 2004-2007.

Erik-Jan Jansen f. 1965

Divisionschef, Mobile.

Aktier i Securitas: -

Erik-Jan Jansen började på Securitas 1996 och har haft flera chefspositioner, såsom landschef för Securitas Services i Nederländerna och operativ chef för Security Services Europe. Erik-Jan utsågs till divisionschef för Mobile 2010. Han har en examen i Business Administration från Hotel Management School i Maastricht, Nederländerna. Tidigare har Erik-Jan haft flera internationella befattningar inom hotellbranschen.



Gisela Lindstrand



Aimé Lyagre



Marc Pissens



Jan Lindström



Lucien Meeus



Kim Svensson

Gisela Lindstrand f. 1962

Kommunikationsdirektör.

Aktier i Securitas: 1.000 B-aktier.

Gisela Lindstrand har en examen i samhällsvetenskap från Uppsala universitet. Hon kom till Securitas AB 2007 från Pfizer AB där hon var direktör för kommunikation och samhällskontakter. Innan dess var Gisela presschef på NCC AB, informationsdirektör i SABO AB samt pressansvarig och politisk rådgivare till den dåvarande statsministern Ingvar Carlsson. Gisela har även arbetat som journalist.

Jan Lindström f. 1966

Ekonomidirektör.

Aktier i Securitas: 3.500 B-aktier.

Jan Lindström kom till Securitas 1999 som controller för koncernens internbank i Dublin. År 2003 blev han chef för koncernens rapporteringsfunktion vid huvudkontoret i Stockholm, och 2007 utsågs han till ekonomidirektör. Jan har en civilekonomexamen från Uppsala universitet och har tidigare arbetat som auktoriserad revisor vid PricewaterhouseCoopers.

Aimé Lyagre f. 1959

Operativ chef, Security Services Europe.

Aktier i Securitas: 1.400 B-aktier.

Aimé Lyagre kom till Securitas 2004 som chef för Securitas Alert Services i Nederländerna och blev ett år senare chef för Beneluxländerna. År 2007 blev han landschef för Securitas Services i Belgien. År 2010 utsågs Aimé till operativ chef för Security Services Europe. Aimé är ingenjörsexamen, har en examen i företags ekonomi samt en magisterexamen i industriell ekonomi och strategisk marknadsföring.

Lucien Meeus f. 1947

Divisionschef, Monitoring.

Aktier i Securitas: 5.500 B-aktier.

Lucien Meeus har arbetat inom telekom- och pipelinebranschen hos Raychem Corporation och TD Williamson. 1997 startade han Belgacom Alert Services, specialiserat på larmövervakning, som blev ett helägt dotterbolag till Securitas AB år 2005. Lucien har en ingenjörsexamen från Mechelen, Belgien. Han har även en Post Graduate Diploma in Business Administration från UAMS, Antwerpen i Belgien, och har deltagit i ett Postgraduate Partnership Program vid IMD, Lausanne i Schweiz.

Marc Pissens f. 1950

Divisionschef, Aviation.

Aktier i Securitas: –

Marc Pissens har med sig över 20 års erfarenhet från säkerhetsbranschen. I Securitas har han varit VD för Beneluxorganisationen, för Securitas i Nederländerna, för Securis/Securair i Belgien samt för Globe Aviation (USA). Marc Pissens är ordförande i CoESS (Confederation of European Security Services) samt grundare av och ordförande i ASSA-I (Aviation Security Services Association – International). Marc har en ingenjörsexamen från Engineering Institute of Brussels i Belgien.

Kim Svensson f. 1966

Finansdirektör.

Aktier i Securitas: 300 B-aktier.

Kim Svensson anställdes i Securitas 1993 och har bred erfarenhet av säkerhetsbranschen. Han har innehaft ett flertal befattningar i Securitas, både operativa funktioner och stabsfunktioner. 2010 utsågs Kim till finansdirektör. Dessförinnan arbetade han som divisionscontroller för Securitas Latin America. Kim har en internationell civilekonomexamen från Växjö universitet.

Riskhantering – en integrerad del av vårt arbete

Att hantera risker är nödvändigt för att Securitas ska kunna följa sina strategier och uppnå sina företagsmål. Övergripande riskhantering, eller ERM (Enterprise risk management), utgör en integrerad del av Securitas verksamhet och riskmedvetenhet är en del av företagskulturen.

Koncernens policyer och riktlinjer utgör grunden för ERM (Enterprise risk management). De bildar ett ramverk för alla koncernens policydokument samt för kontrollen av att dessa efterlevs. Styrelsen bär det yttersta ansvaret för riskhanteringen, men arbetet med att minimera risker sker i en strukturerad process där ansvaret fördelas på alla nivåer i organisationen.

På koncernnivå drar koncernledningen upp riktlinjerna för hela koncernens riskhantering. Det yttersta ansvaret för skadereglering, liksom för upphandling av strategiska försäkringsprogram, ligger också på koncernnivå. Därutöver anordnar koncernen årligen minst ett seminarium för utvärdering av affärsrisker för samtliga divisioner, med deltagare

från divisionerna, länderna och regionerna. Syftet med dessa seminarier är att öka medvetenheten kring och förståelsen för de risker som företaget utsätts för, och utvärdera hur policyer och riktlinjer efterlevs genom att granska specifika kontrakt och/eller rutiner.

ERM utgör en integrerad del i koncernens processer för affärsplanering och resultatuppföljning oavsett vilken typ av risk som avses. Den årliga riskanalysen samordnas av koncernens riskkommitté, som också ansvarar för att underhålla riskregistret. Se illustrationen nedan.

Securitas exponeras för en rad olika typer av risker i den dagliga verksamheten. I samband med att vi levererar säkerhetstjänster hanterar Securitas inte bara de egna riskerna, utan indirekt även kundernas risker. Den viktigaste uppgiften är att minimera risken för skador och därigenom skydda Securitas kunder och medarbetare.

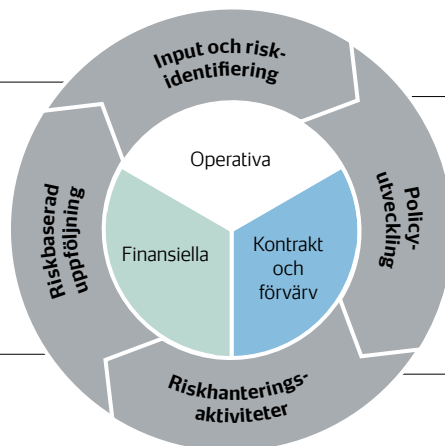
Securitas risker har delats in i tre huvudsakliga kategorier: risker i samband med kontrakt och förvärv, operativa uppdragsrisker samt finansiella risker. Se sidan 60 för ytterligare förklaringar till kategorierna och relaterade prioriterade risker, inklusive hur dessa hanteras.

Divisionscheferna har ansvaret för samtliga aspekter av verksamheten i respektive division, inklusive hantering av operativa risker och riskminimering.

Enterprise risk management-process

Rapportering revisionskommitté
Resultaten från uppföljningsaktiviteter rapporteras på revisionskommittémötet i november.

Uppföljning: självutvärdering, diagnostik, revision, osv.
Prioriterade risker följs upp (genom självutvärdering, diagnostik eller andra medel) och/eller blir föremål för riskhantering under augusti-oktober.



Riskplan och årlig utvärdering av prioriterade risker

Koncernens riskkommitté utför en årlig utvärdering av prioriterade risker, baserat på tillgänglig information från affärsplaner, riskplaner, självutvärderingar, revisioner och andra källor, vid ett möte i december.

Fastställande av prioriterade risker

Risker som av koncernens riskkommitté bedömts vara prioriterade godkänns av koncernledningen vid ett möte som hålls i mars eller april.

Godkännande av reviderade policyer, riskhanteringsaktiviteter och plan för uppföljning

Revisionskommittén går vid majmötet igenom bedömningen av prioriterade risker, plan för riskhantering och uppföljning samt rekommenderar dessa för styrelsens godkännande tillsammans med årligt godkännande av koncernens reviderade policyer och riktlinjer.

Som en del av den årliga budgetprocessen förbereder varje nivå inom organisationen en affärsplan för riskhantering som anger huvudsakligt fokus och prioriteringar för det operativa riskhanteringsarbetet inom länderna, divisionerna och koncernen för det kommande året. Mobile and Monitoring samt verksamheten på nya marknader använder gemensamma riskhanteringsresurser. Security Services North America, Security Services Europe och Aviation, har sina egna riskkommittéer. Dessa sammanträder regelbundet för att kontrollera och följa upp riskexponeringen.

Eftersom operativa uppdragsrisker och kontraktsrisker uppstår i den lokala verksamheten bör de också hanteras på ett decentraliserat sätt. För att minimera sådana risker är det viktigt att kundkontrakt hanteras rätt och att skadeförebyggande åtgärder vidtas.

För att lyckas måste alla Securitas platschefer förstå de risker som är förknippade med de tjänster som tillhandahålls, samt kunna bedöma och kontrollera riskerna. Vi arbetar aktivt med riskhanteringsseminarier för att öka medvetenheten och kunskaperna.

RISKANSVAR

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

Försäkringar som ett riskhanteringsverktyg

En viktig del av Securitas riskhanteringsarbete består i att upptäcka och analysera frekventa och stora skador i syfte att identifiera de faktorer som ligger bakom.

Vi arbetar proaktivt och inför processer för skadehantering i syfte att följa upp och granska trender och tendenser. Skaderapporter med uppdaterad information om skador och reserver skickas till alla lokala risk managers och controllers varje månad, och skadorna analyseras. Dessutom hålls regelbundna möten med försäkringsbolagen.

Inom hela Securitas vidtar vi skadeförebyggande och skadebegränsande åtgärder som om vi vore oförsäkrade. Fördelningen av försäkringspremier

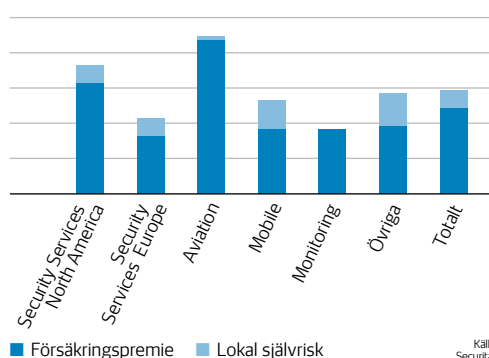
sker i möjligaste mån utifrån historiska skadenivåer och alla divisioner mäts efter riskkostnad (försäkringskostnad plus kostnad för skador under självrisken).

Koncernens externa försäkringspremier avgörs delvis av tidigare skador. Följaktligen bidrar en låg skadenivå till lägre premier och en lägre riskkostnad. Försäkringsprogrammen upphandlas med målsättningen att skapa ett välbalanserat och kostnads-effektivt skydd mot negativa ekonomiska konsekvenser. Securitas söker uppnå stordriftsfördelar genom samordnade försäkringsprogram och optimal användning av koncernens interna försäkringsbolag, så kallade captives. Användning av våra egna försäkringsbolag erbjuder en rad olika möjligheter till riskfinansiering, vilket ger ledningen en möjlighet att delvis skapa ett oberoende från den kommersiella försäkringsmarknadens cykliska natur.

Alla försäkringsprogram utformas och upphandlas utifrån den riskexponering som analyserats fram i modellen för utvärdering av affärsrisker. Följande typer av försäkringar är strategiskt viktiga för koncernen och upphandlas centralt: ansvarsförsäkringar (inklusive ansvar för flygrelaterade tjänster), försäkringar mot brott, ansvarsförsäkringar för styrelseledamöter och ledande befattningshavare, ansvarsförsäkring för förvaltning av pensionsplaner samt försäkringar mot förmögenhetsbrott. Exponeringen för katastrofrisker skyddas av försäkringsbolag med minst A i kreditrating från Standard & Poor's.

RISKKOSTNAD - PROPORTIONER¹

% av försäljningen



¹ Syftet med diagrammet är att illustrera att fördelningen av riskkostnaden varierar för de olika divisionerna beroende på riskexponering och kostnaden för självrisk för frekvensskador.

Översikt av risker och hur de hanteras

Securitas risker kan delas in i tre huvudsakliga kategorier. Dessa är kontraktsrisker, operativa uppdragsrisker och finansiella risker. Kategorierna utgår från det naturliga verksamhetsflödet – först ingår man ett avtal, och därefter genomförs uppdraget vilket leder till ett finansiellt resultat. Liknande riskkategorier används också vid bedömning av förvärv, men kallas då förvärvsrisker, operativa integreringsrisker och finansiella integreringsrisker. Alla risker inom dessa kategorier kan påverka koncernens finansiella utveckling och ställning om de inte hanteras på ett strukturerat sätt. Nedan återfinns exempel på risker som ledningen sätter stort fokus vid.

Riskkategori	Prioriterade risker
Kontraktsrisker (och förvärvsrisker) Denna kategori omfattar risker som uppstår när ett kundkontrakt tecknas, samt de risker som har samband med förvärv av en ny verksamhet.	Kontraktsrisk – risk att orimliga åtaganden och risker finns med i kontraktet, vilket medför obalanserade villkor för den aktuella uppdragstypen, som orimligt ansvar, orealistiska servicenivåer eller ogynnsamma prissättningsmekanismer. Dessa faktorer kan påverka marginaler och lönsamhet.
	Förvärvsrisk – risk att processen med förvärvsgranskning och andra åtgärder inte tar in all den information som krävs för att fatta rätt beslut, ur ett finansiellt men även ett kulturellt perspektiv, och/eller att förvärvsavtalet inte är korrekt strukturerat för hantering av de risker som upptäcks vid granskningen.
Operativa uppdragsrisker (och operativ integrering) Denna kategori omfattar risker som är förknippade med den dagliga verksamheten och de tjänster som erbjuds kunderna. Om tjänsterna exempelvis inte motsvarar de uppställda kraven kan resultatet bli förlust av egendom eller skada på egendom eller person. Denna kategori omfattar även alla risker relaterade till den infrastruktur som krävs för att driva verksamheten, med funktioner såsom IT, personal och juridik.	Risker vid utförande av uppdrag – risk att överenskomna kontraktsvillkor inte uppfylls, vilket i sin tur kan ha en negativ effekt på kontraktsporföljens omsättningshastighet, tillväxt, kundrelationerna och på företagets anseende.
	Efterlevnadsrisk (regelverk och övrigt) – risk att regelverk och andra krav inte följs, vilket kan resultera i lägre kvalitet, högre kostnader, förlorade intäkter, förseningar, straffavgifter, böter eller försämrat anseende.
	Risk för IT-avbrott – risk att inte kunna hantera driftsavbrott på ett effektivt sätt, vilket kan orsaka betydande störningar i verksamheten, påverka precision i rapportering och orsaka förseningar, samt potentiellt orsaka försämrat anseende.
	Prisrisk – risk att inte kunna hantera pris-/löneökningar på önskvärt sätt, vilket kan leda till försämrade marginaler.
Finansiella risker (och finansiell integrering) Denna kategori omfattar risker relaterade till finansiell rapportering men även finansiella risker relaterade till externt finansieringsbehov och valutaexponering. För att man inom affärssegmenten, länderna och regionerna ska kunna fokusera fullt ut på verksamheten är hanteringen av finansiella risker (andra än de som har med finansiell rapportering att göra) i möjligaste mån centraliserad till koncernens internbank.	Risker avseende ledningens uppskattningar och bedömningar – risk att balansposter och poster utanför balansräkningen med hög subjektivitet (som goodwill, kontraktsporfölj, pensioner, juridiska exponeringar, riskreserver, uppskjutna skatter osv.) inte genomlysats ordentligt, vilket resulterar i en felaktig presentation av den finansiella ställningen.

Hantering



För att kunna hantera kontraktsrisker på ett strukturerat sätt i verksamheten använder vi en modell för utvärdering av affärsrisker, the Scale, som är en del av Securitas ledningsmodell Toolbox. Modellen används för att utvärdera uppdraget, risken, kontraktsvillkoren och de finansiella aspekterna (en mer detaljerad beskrivning av hur modellen fungerar finns på sidorna 38–39 i årsredovisningen för 2009). Koncernen har infört formella policyer och riktlinjer för att definiera godkännandeprocessen och befogenhetsnivåerna för nya kontrakt, men även för hur befintliga kontrakt ska hanteras.

Koncernen använder sig av formella policyer för förvärv, och riktlinjer för att definiera godkännandeprocessen kring förvärv, för att säkerställa att alla företagsförvärv godkänns på rätt sätt och analyseras noggrant med avseende på de finansiella och verksamhetsmässiga följderna av förvärvet. Policyerna omfattar sådant som godkännandenivåer, strukturer för för-

Verksamheten skyddas dessutom mot oförutsedda händelser av Securitas specialanpassade försäkringsprogram.

Eftersom kontrakt är en prioriterad risk följer Securitas upp denna risk genom granskningar (så kallad kontrolldiagnostik) för att testa effektiviteten hos kontrollerna i kontraktshanteringsprocessen. Det som granskas är om the Scale tillämpas och är förstådd på rätt sätt, om lokala policyer följer koncernens policyer, om godkännande från rätt nivå erhållits, om standardkontrakt har använts när så är möjligt och om lämpliga rutiner för uppföljning har införts.

värvsavtal, checklistor för förvärvsgranskning och anvisningar om hur granskningen ska utföras med avseende på interna och externa resurser beroende på förvärvets natur. Koncernen genomför även regelbundna utvärderingar av genomförda förvärv.

Lokala rutiner för säkerhetstjänster bör omfatta en process för skriftliga bevakningsinstruktioner som säkerställer att dessa är definierade, aktuella, kända och förstådda.

Koncernens policy kräver att lokala personalpolicyer upprättas som omfattar rekrytering av medarbetare, behålla medarbetare, utveckling och utbildning samt efterlevnad av relevanta lagar och regler. För att minska risken att ett uppdrag utförs på ett felaktigt sätt är det viktigt att rekrytering och utbildning av väktare sker på rätt sätt, och att de får relevant arbetsledning.

De lokala processerna måste inbegripa rutiner som säkerställer att relevanta lagar och regler följs, och att det finns ett tilldelat ansvar för återkommande gransknings- och åtgärdsplaner som införts för att åtgärda eventuella problem som identifieras.

Granskningsrutinerna inom koncernen har också utformats för att fånga upp eventuella ändringar i regelverkskrav som kan påverka Securitas verksamhet, och för att vidta lämpliga åtgärder.

Koncernens IT-policyer och riktlinjer kräver att det finns kontroller för att hantera IT-relaterade driftsavbrott, och omfattar sådant som riskanalys och beredskapsplaner som täcker in alla relevanta områden, inklusive regelbundna uppdateringar och tester.

Koncernen fokuserar på och följer kontinuerligt upp pris-/löneökningar. Processerna omfattar rapportering, kommunikation, utbildning och stöd

för medarbetare som är involverade i prissättning av våra tjänster, både vid tecknandet av ett kontrakt och inför prisjusteringar.

Finansiella risker hanteras främst genom löpande rapportering och uppföljning av den finansiella utvecklingen med hjälp av Securitas finansiella modell (läs mer på sidorna 54–55). Modellen innehåller ett antal nyckeltal som är viktiga för lönsamheten i verksamheten, och som gör det lättare att upptäcka och hantera risker.

Precisionen i de antaganden som används vid värdering av pensionsfonderna kontrolleras. Förutom externa aktuarier som anlitas för varje plan, har koncernen även anlitat aktuarier som ger råd kring koncernens övergripande pensionsexponering. Koncernen har en strukturerad process som är inriktad på att öka precisionen i de antaganden som används och på att granska pensionsrapportering och styrning.

Uppskattningar måste dokumenteras, undertecknas och godkännas av rätt parter. Vid månatliga genomgångar analyseras kontosaldon och poster utanför balansräkningen med hög subjektivitet.



Securitas AB
Box 12307
102 28 Stockholm
Besöksadress:
Lindhagensplan 70
www.securitas.com