

## Styrning och ledning



# Styrning och Ledning

## Bolagsstyrning

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Största aktieägare                            | 33 |
| Årsstämma                                     | 33 |
| Valberedning                                  | 33 |
| Efterlevnad av koden                          | 34 |
| Styrelse och revisionsutskott                 | 35 |
| Fakta om styrelsen                            | 36 |
| Ersättningsutskott                            | 38 |
| Revisorer                                     | 39 |
| Internkontroll och enterprise risk management | 40 |
| Organisation av internkontroll                | 46 |
| Revisors yttrande om bolagsstyrningsrapporten | 47 |

## Operativ ledning

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Securitas ledningsmodell – Toolbox                     | 48 |
| Securitas modell för finansiell kontroll – Six Fingers | 50 |
| Fakta om koncernledningen                              | 52 |

33

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.

**Efterlevnad av Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)** 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 utskott, ersättning och fördelning av ansvarsuppgifter inom styrningsstrukturen. I detta avsnitt beskrivs också Securitas system för internkontroll och riskhantering, vilket enligt aktiebolagslagen och svensk kod för bolagsstyrning är styrelsens ansvar. Denna beskrivning utgör inte en del av årsredovisningen.

I internkontrollrapportens riskavsnitt har vi valt att beskriva hur företagets riskhantering i en vidare mening oavsett risktyp fungerar, vilket innebär att vi inte enbart fokuserar på risker relaterade till finansiell rapportering. Att genomföra våra strategier och mål med bibehållen adekvat risknivå är nödvändigt, och det är därför rutinerna för riskhantering omfattar alla nivåer i organisationen. Riskkategorier och risker som ledningen sätter stort fokus vid, inklusive hanteringen av dessa, beskrivs också i avsnittet.

48

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 av 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.

### Läs mer på

**[www.securitas.com/bolagsstyrning](http://www.securitas.com/bolagsstyrning)**

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

## En unik och decentraliserad organisation med tydlig och effektiv struktur för styrning

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

Securitas har en decentraliserad organisationsmodell som sätter fokus på de cirka 1 800 platscheferna som driver den dagliga verksamheten.

Företagets kunderbjudande förbättras när beslut fattas nära kunderna, vilket måste främjas men äga rum inom en välkontrollerad miljö. En effektiv styrningsstruktur kräver att alla delar interagerar så att de uppsatta strategiska målen kan uppnås samt att styrning och riskhantering genomlöper alla lager i organisationen.

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 2012 var Gustaf Douglas, som genom familj och bolagen inom Investment AB Latour koncernen och Förvaltnings AB Wasatornet innehar 11,5 procent (11,5) av kapitalet och 30,0 procent (30,0) 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 135.

### Årsstämman

Årsstämman, som är bolagets högsta beslutsfattande organ, ger samtliga aktieägare möjlighet att utöva sitt inflytande. Bolagsstämman beslutar om ändringar i bolagsordningen. Bolagsordningen innehåller inte någon begränsning om antalet röster som varje aktieägare kan avge vid stämman. Varje aktieägare kan alltså rösta för alla aktier som innehas vid stämman. Årsstämma i Securitas AB (publ.) hölls

den 7 maj 2012 och protokollet med alla fattade beslut finns tillgängligt på Securitas hemsida. Vid mötet närvarade aktieägare som representerade 65,5 procent av rösterna, antingen personligen eller via ombud. Information om val av styrelseledamöter och deras arvoden finns på sidan 34.

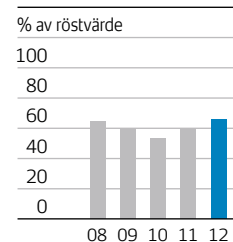
### Valberedning

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

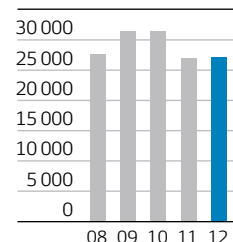
Gustaf Douglas omvaldes till valberedningens ordförande. Valberedningen har rätt att utse ytterligare en ledamot till valberedningen. Årsstämman 2012 beslutade att då en aktieägare, vilken representeras av en ledamot i valberedningen, inte längre är huvudägare i bolaget (baserat på antal röster), eller om en ledamot i valberedningen inte längre är anställd av sådan aktieägare, eller av annan anledning väljer att lämna valberedningen innan årsstämman 2013, 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 det nödvändigt för att den ska kunna fullgöra sina uppgifter. Valberedningen ska emellertid hålla minst ett sammanträde årligen. Valberedningen har sammanträtt en gång under 2012.

NÄRVARO ÅRSSTÄMMA 2008-2012



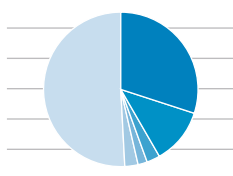
ANTAL AKTIEÄGARE 2008-2012



ANTAL AKTIEÄGARE 2008-2012

|      |        |
|------|--------|
| 2008 | 27 616 |
| 2009 | 31 527 |
| 2010 | 31 458 |
| 2011 | 27 011 |
| 2012 | 27 222 |



VALDA LEDAMÖTER,<sup>1</sup>  
VALBEREDNING

- Gustaf Douglas, huvudaktieägare, 30,02%<sup>2</sup>
- Mikael Ekdahl, Melker Schörling AB (huvudaktieägare), 11,75%<sup>2</sup>
- Jan Andersson, Swedbank Robur Funds, 2,82%<sup>2</sup>
- Henrik Didner, Didner & Gerge, 2,04%<sup>2</sup>
- Johan Ståhl, Lannebo Fonder, 2,61%<sup>2</sup>
- Antal röster ej representerade i valberedningen, 50,76%<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vid årsstämma den 7 maj 2012.<sup>2</sup> Andel röster per den 7 maj 2012.**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 åtta stämموvalda ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter med en suppleant.

Årsstämman 2012 omvalde Fredrik Cappelen, Carl Douglas, Marie Ehrling, Annika Falkengren, Alf Göransson, Fredrik Palmstierna, Melker Schörling och Sofia Schörling Högberg. Årsstämman omvalde Melker Schörling till styrelsens ordförande och Carl Douglas till vice ordförande. Advokat Mikael Ekdahl är sekreterare i styrelsen. Ytterligare uppgifter om ledamöterna i styrelsen samt VD och koncernchef finns på sidorna 36–37. Det beslutades att arvode till styrelsen skulle uppgå till totalt 4 700 000 SEK (inklusive arvoden för utskottsarbete om 450 000 SEK) att fördelas bland styrelsens ledamöter enligt följande: styrelseordförande:

1 000 000 SEK, vice styrelseordförande: 750 000 SEK och övriga styrelseledamöter (förutom VD och koncernchef samt arbetstagarrepresentanter): 500 000 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 ersättningsutskott.

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

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.

**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 2012 hade Securitas två avvikelser att förklara:

**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.

**Kodregel 9.8** För aktierelaterade incitamentsprogram ska intjänandeperioden alternativt tiden från avtalets ingående till dess att en aktie får förvärfvas inte understiga tre år.

**Kommentarer:** Införandet av Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2010, som förnyats årligen sedan dess, baserades på de existerande ersättningsprinciperna i koncernen. Förenklat innebar det en ökning av bonuspotentialen i utbyte mot en engångsfrysning av lön och att en tredjedel av kontantbonusutfallet som nästkommande år i mars skulle betalas ut som kontant del omvandlas till aktier och erhålls efterföljande år, under förutsättning att medarbetaren fortfarande är anställd i Securitas.

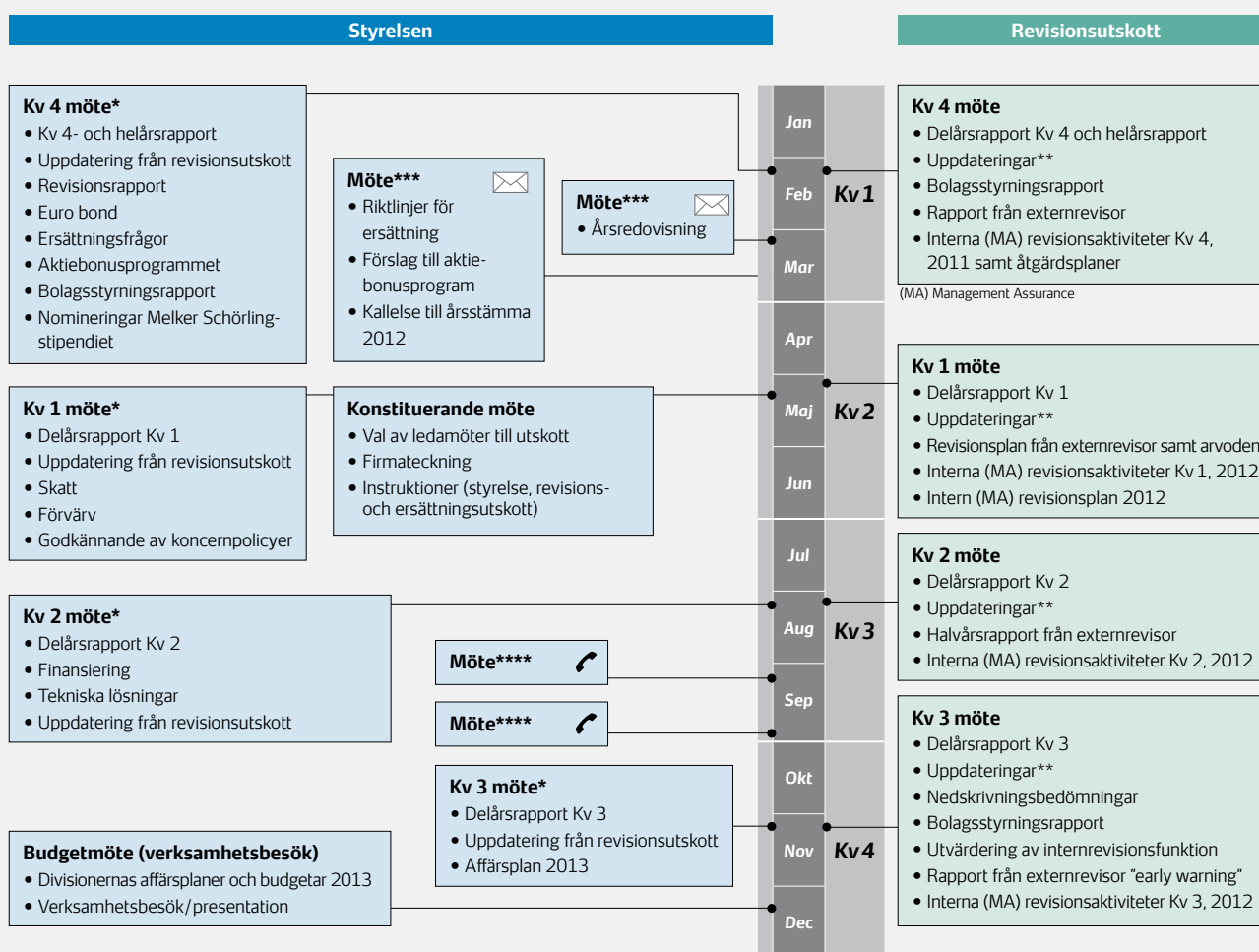
Eftersom programmet ersätter ett kontantbonus-system med omedelbar utbetalning och inte är beviljat som ytterligare ersättning utöver befintligt bonus-system anser styrelsen att två-årsperioden från programets start till aktiernas tilldelning är välmotiverat och rimligt för att uppfylla målet med programmet.

## Styrelsens arbete

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

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

Under 2012 höll styrelsen tio möten, varav två telefonmöten och två hölls per capsulam. Vid styrelsemötet i februari 2012 deltog revisorerna och presenterade revisionen.



## Revisionsutskottets arbete

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

Specifikt övervakar utskottet finansiell rapportering, effektivitet i internkontroll, internrevisionsaktiviteter samt riskhanteringssystem. Utskottet informerar sig även om lagstadgad revision av årsbokslut. Den bedömer den externa revisorns oberoende samt godkänner köp av tillkommande tjänster utöver revisionen. Utskottet presenterar sina slutsatser och förslag

för styrelsen för styrelsens beslutsfattande. Information om styrelseledamöter, oberoende och närvaro återfinns i tabellen på sidorna 36–37. Utskottet sammanträdde fyra gånger under 2012. Väsentliga frågeställningar som avhandlades presenteras ovan.

\* Förutom ämnen som specifikt omnäms ovan finns det andra områden som kontinuerligt diskuteras, såsom operationellt resultat, uppdateringar från divisionerna, strategi, marknad och konkurrens, 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, enterprise risk management, revisions-/ konsultkostnader och revisors oberoende.

\*\*\* Hölls per capsulam.

\*\*\*\*Telefonmöten.

**Styrelse**

| Namn                                              | Melker Schörling                                                                                                    | Carl Douglas                                                                                                               | Alf Göransson                                                                                                                                                                                   | Fredrik Cappelen                                                                                                                                                               | Marie Ehrling                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Befattning                                        | Ordförande<br>Styrelseledamot i Securitas AB sedan 1987 och styrelseordförande sedan 1993.                          | Vice ordförande<br>Suppleant i Securitas AB sedan 1992 och styrelseledamot sedan 1999. Vice styrelseordförande sedan 2008. | Ledamot<br>VD och koncernchef i Securitas AB sedan 2007.                                                                                                                                        | Ledamot<br>Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008.                                                                                                                          | Ledamot<br>Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2006.                                                                                                                                                                                                          |
| Huvudsaklig utbildning                            | Civilekonom                                                                                                         | Filosofie kandidatexamen                                                                                                   | Internationell ekonom                                                                                                                                                                           | Civilekonom                                                                                                                                                                    | Civilekonom                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Född                                              | 1947                                                                                                                | 1965                                                                                                                       | 1957                                                                                                                                                                                            | 1957                                                                                                                                                                           | 1955                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Övriga styrelseuppdrag                            | Styrelseordförande i Melker Schörling AB, Hexagon AB, AAK AB samt Hexpol AB. Styrelseledamot i Hennes & Mauritz AB. | Vice ordförande i ASSA ABLOY AB, styrelseledamot i Swegon AB och Investment AB Latour.                                     | Styrelseordförande i Loomis AB, styrelseledamot i Hexpol AB och Axel Johnson Inc., USA.                                                                                                         | Styrelseordförande i Byggmax Group AB, Munksjö AB, Sanitec Oy, Dustin AB och Granngården AB.                                                                                   | Vice ordförande i Nordea Bank AB, styrelseledamot i Oriflame Cosmetic SA, Schibsted ASA, Safegate AB, Loomis AB, Axel Johnson AB, World Childhood Foundation och IVA.                                                                                          |
| Tidigare                                          | VD och koncernchef i Skanska AB 1993–1997, VD och koncernchef i Securitas AB 1987–1992.                             |                                                                                                                            | VD och koncernchef i NCC AB 2001–2007, koncernchef i Svedala Industri AB 2000–2001, affärsområdeschef i Cardo Rail 1998–2000 och VD i Swedish Rail Systems AB inom Scancem-koncernen 1993–1998. | VD och koncernchef för Nobia 1995–2008. Marknadsdirektör för Stora Finepaper, VD för Kaukomarkkinat International Sverige och Norge samt VD för Kaukomarkkinat GmbH, Tyskland. | VD för Telia Sonera, Sverige 2003–2006, vice koncernchef i SAS AB, ansvarig för SAS Airlines och andra ledande befattningar inom SAS, informationssekreterare vid finansdepartementet och utbildningsdepartementet samt finansanalytiker hos Fjärde AP-fonden. |
| Närvaro                                           | Styrelsemöten (10 totalt)                                                                                           | 10                                                                                                                         | 10                                                                                                                                                                                              | 9                                                                                                                                                                              | 10                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                   | Revisionsutskotts-möten (4 totalt)                                                                                  |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                 | Ledamot 4                                                                                                                                                                      | Ordförande 4                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                   | Ersättningsutskotts-möten (1 totalt)                                                                                | Ordförande 1                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Totalt arvode <sup>2</sup> , SEK                  | 1 100 000                                                                                                           | 750 000                                                                                                                    | 0                                                                                                                                                                                               | 600 000                                                                                                                                                                        | 700 000                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Oberoende i förhållande till företaget (7 totalt) | Ja                                                                                                                  | Ja                                                                                                                         | Nej                                                                                                                                                                                             | Ja                                                                                                                                                                             | Ja                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Oberoende i förhållande till ägarna (4 totalt)    | Nej                                                                                                                 | Nej                                                                                                                        | Ja                                                                                                                                                                                              | Ja                                                                                                                                                                             | Ja                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Aktier i Securitas                                | 4 500 000 A-aktier och 16 001 500 B-aktier <sup>3</sup>                                                             | 12 642 600 A-aktier och 29 470 000 B-aktier <sup>4</sup>                                                                   | 58 698 B-aktier                                                                                                                                                                                 | 4 000 B-aktier                                                                                                                                                                 | 4 000 B-aktier                                                                                                                                                                                                                                                 |

1 Arbetstagarrepresentanter, utsedda till styrelseledamöter vid årsstämman. Suppleant är Thomas Fanberg (f. 1961), som varit styrelsesuppleant i Securitas AB sedan 2008. Arbetstagarrepresentant, ordförande i Unionenklubbens lokalavdelning, Securitas Norrland.

2 Totalt arvode inkluderar arvode för utskottsarbete. Total utbetalning för utskottsarbete var 450 000 SEK, varav 150 000 SEK för ersättningsutskott och 300 000 SEK för revisionsutskott. För ytterligare information hänvisas till protokoll från årsstämman 2012 på Securitas hemsida [www.securitas.com](http://www.securitas.com).

3 Genom Melker Schörling AB.

4 Via innehav av familjemedlemmar, Investment AB Latour koncernen och Förvaltnings AB Wasatornet.



| <b>Annika Falkengren</b>                                                     | <b>Sofia Schörling Högberg</b>                           | <b>Fredrik Palmstierna</b>                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ledamot                                                                      | Ledamot                                                  | Ledamot                                                                                                                 |
| Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2003. VD och koncernchef i SEB.         | Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2005.               | Styrelseledamot i Securitas AB sedan 1985.                                                                              |
| Civilekonom                                                                  | Civilekonom                                              | Civilekonom, MBA                                                                                                        |
| 1962                                                                         | 1978                                                     | 1946                                                                                                                    |
| Styrelseledamot i SEB. Medlem i överstyrelsen i Munich RE och Volkswagen AG. | Styrelseledamot i Melker Schörling AB och EM Holding AB. | Styrelseordförande i Investment AB Latour. Styrelseledamot i AB Fagerhult, Hultafors AB, Nobia AB och Academic Work AB. |
| Ett flertal ledande befattningar inom SEB.                                   |                                                          |                                                                                                                         |
| 10                                                                           | 9                                                        | 10                                                                                                                      |
| Ledamot 1                                                                    |                                                          |                                                                                                                         |
| 550 000                                                                      | 500 000                                                  | 500 000                                                                                                                 |
| Ja                                                                           | Ja                                                       | Ja                                                                                                                      |
| Ja                                                                           | Nej                                                      | Nej                                                                                                                     |
| 7 500 B-aktier                                                               | 2 400 B-aktier                                           | 17 200 B-aktier                                                                                                         |

**Arbetsagarrepresentanter<sup>1</sup>**

| <b>Susanne Bergman Israelsson</b>                                                                                                                        | <b>Åse Hjelm</b>                                                                                                                                          | <b>Jan Prang</b>                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ledamot                                                                                                                                                  | Ledamot                                                                                                                                                   | Ledamot                                                                                                                                                 |
| Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2004. Arbetsagarrepresentant, ordförande i Svenska Transportarbetareförbundets lokalavdelning 19, Norra Mälardalen. | Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008. Suppleant i Securitas AB sedan 2007. Arbetsagarrepresentant, ordförande i Unionenklubben, Securitas Stockholm. | Styrelseledamot i Securitas AB sedan 2008. Arbetsagarrepresentant, ordförande i Svenska Transportarbetareförbundets lokalavdelning, Securitas Göteborg. |
| 1958                                                                                                                                                     | 1962                                                                                                                                                      | 1959                                                                                                                                                    |
| 10                                                                                                                                                       | 10                                                                                                                                                        | 10                                                                                                                                                      |
| 0                                                                                                                                                        | 0                                                                                                                                                         | 0                                                                                                                                                       |
| -                                                                                                                                                        | -                                                                                                                                                         | -                                                                                                                                                       |
| -                                                                                                                                                        | -                                                                                                                                                         | -                                                                                                                                                       |
| -                                                                                                                                                        | 120 B-aktier                                                                                                                                              | -                                                                                                                                                       |

Alla siffror avser innehav per den 31 december 2012.

För jämförande information om ersättningar till styrelsen och ledande befattningshavare, se not 8 på sidorna 91-94.

**Ersättningsutskott**

Styrelsen har även bildat ett ersättningsutskott som ska behandla frågor som rör löner, bonusersättningar, aktierelaterade incitamentsprogram och andra former av ersättningar till koncernledningen och även till andra ledningsnivåer om styrelsen så beslutar. Utskottet presenterar sina förslag till styrelsen för styrelsens beslutsfattande. Utskottet höll ett möte under 2012. Uppgifter om ledamöter och närvaro finns i tabellen på sidorna 36–37.

**Ett aktierelaterat incitamentsprogram** antogs vid årsstämman 2012. Programmet innebär att ungefär 2 500 av Securitas högre chefer på sikt kan bli aktieägare, och därigenom stärka delaktigheten hos medarbetarna i Securitas framtida framgångar och utveckling, vilket gynnar samtliga aktieägare. Det antagna incitamentsprogrammet innebär i huvudsak att en tredjedel av eventuell årlig bonus intjänad enligt de prestationsbaserade kontant-bonusprogrammen omvandlas till en rättighet att erhålla aktier, med fördröjd utbetalning och under förutsättning att medarbetaren fortsatt är anställd i Securitas. Mer information om det faktiska utfallet av det aktierelaterade incitamentsprogrammet under 2012 finns i not 12 på sidan 100.

**Riktlinjerna för ersättning** till ledningen som antogs vid årsstämman 2012 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 koncern-

chef och maximalt 42–200 procent av den fasta årslönen för övriga ledamöter av koncernledningen. Koncernens åtaganden vad gäller rörlig ersättning till koncernledningen får, maximalt inom alla divisioner under 2012, uppgå till 65 MSEK. De fullständiga riktlinjerna för ersättning är publicerade på Securitas hemsida.

Ytterligare information avseende ersättning till styrelsen och koncernledningen, inklusive utfall, återfinns i noterna och kommentarerna till koncernens finansiella rapporter för 2012. Se not 8 på sidorna 91–94.

**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 uppsatta mål är det finansiella ramverket och modellen som beskrivs mer utförligt på sidorna 50–51. Koncernledningen bestod 2012 av VD och koncernchef, samt tio ledande befattningshavare. Ytterligare uppgifter om koncernledningen finns på sidorna 52–53.

**Policyer som relaterar till styrning**

Styrelsen för Securitas AB har godkänt ett antal policyer som relaterar till styrning. Exempel på policyer i detta sammanhang beskrivs nedan. Securitas har antagit en **informationspolicy** i enlighet med aktiemarknadens krav på informationsgivning som bland annat syftar till att säkerställa att bolaget uppfyller kraven på information till aktiemarknaden. Policyn gäller för styrelsen, koncern- och divisionsledning samt lands- och regionledning i Securitas och omfattar både skriftlig information och muntliga uttalanden.

Securitas 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 dotter-



bolag) samt även vissa andra kategorier av anställda. Varje enskild person som omfattas av insiderpolicyn underrättas. Securitas har antagit **Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik** för att säkerställa att företaget upprätthåller och främjar affäretik av högsta möjliga standard. Securitas grundkrav är att agera inom ramarna för lagar och internationella konventioner, till exempel FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna. Detta innebär att Securitas respekterar och följer konkurrensregler, miljölagstiftning, arbetsmarknadslagar, avtal och säkerhetskrav samt andra bestämmelser som anger ramarna för vår verksamhet. Mer information om Securitas initiativ och ansvar beträffande sociala, ekonomiska och miljörelaterade frågor finns på sidorna 24–30.

Securitas har antagit en **policy för konkurrens- lagstiftning** som syftar till att säkerställa att Securitas och dess dotterbolag och koncernbolag förpliktigas att efterleva tillämplig konkurrenslagstiftning och regelverk.

#### Revisorer

Årsstämman 2012 valde PricewaterhouseCoopers AB (PwC) till revisionsbyrå, med auktoriserade revi-

sorn Peter Nyllinge som huvudansvarig revisor, för en period om ett år.

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

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

#### Huvudansvarig revisor

Peter Nyllinge, född 1966, huvudansvarig auktoriserad revisor, PricewaterhouseCoopers AB. Peter Nyllinge har varit huvudansvarig revisor i Securitas AB sedan 2008. Andra uppdrag: ASSA ABLOY AB, Skandinaviska Enskilda Banken AB och Telefonaktiebolaget LM Ericsson.



Revisor Peter Nyllinge

### 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 |             |             |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|
|                                               | 2012        | 2011        | 2010        | 2012         | 2011        | 2010        |
| Revisionsuppdrag                              | 28,1        | 29,8        | 27,2        | 5,9          | 5,4         | 5,2         |
| Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget | 1,3         | 1,1         | 2,8         | 0,8          | 0,1         | 0,6         |
| Skatterelaterade uppdrag                      | 12,7        | 14,6        | 17,1        | 3,7          | 4,1         | 4,4         |
| Andra uppdrag <sup>1</sup>                    | 9,7         | 16,3        | 15,0        | 3,0          | 1,6         | 4,0         |
| <b>Total PwC</b>                              | <b>51,8</b> | <b>61,8</b> | <b>62,1</b> | <b>13,4</b>  | <b>11,2</b> | <b>14,2</b> |

<sup>1</sup> Kostnader för andra uppdrag utförda av PwC innefattar arvoden för revisionsrelaterad rådgivning angående redovisning inklusive IFRS, IT, förvärv, avyttringar och interbankrelaterade frågor.

## 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 utskott, en tydlig organisatorisk struktur med dokumenterad beslutsdelegering från styrelse till VD och koncernchef och vidare 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 48–51. 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 gott 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 50–51). Dessa manualer ses över och uppdateras regelbundet.

### Riskanalys

På högsta nivå utvärderar styrelsen var de framtida strategiska möjligheterna och riskerna finns, samt bistår i utformningen av bolagets strategi.

Att hantera risker på ett balanserat och fokuserat sätt är nödvändigt för att Securitas ska kunna 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. ERM-processen beskrivs på följande sida.

Ansvaret för hanteringen av risker har tydligt ålagts koncernledning, 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. Divisionscheferna har ansvaret för samtliga aspekter av verksamheten i respektive division, inklusive hantering av operativa risker och riskminimering.

Operativa enhetschefer och de riskansvariga cheferna i varje land ansvarar för att säkerställa att riskhantering utgör en del av den lokala affärsverksamheten på samtliga nivåer inom landet.

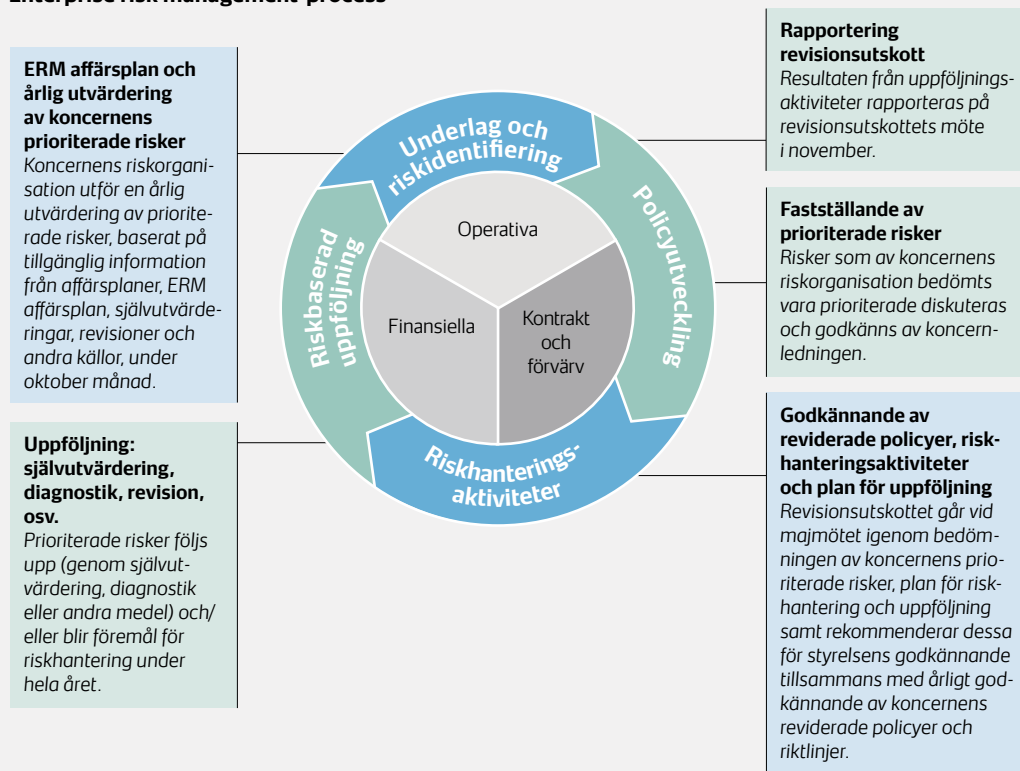
För att lyckas måste alla Securitas platschefer förstå de risker som är förknippade med de tjänster som tillhandahålls, samt kunna bedöma och kontrollera riskerna. Securitas arbetar aktivt med olika riskhanteringsaktiviteter för att öka medvetenheten och kunskaperna.

### RISKANSVAR

| Huvudsakliga aktiviteter | Platskontor/<br>område | Land/<br>division | Koncernen |
|--------------------------|------------------------|-------------------|-----------|
| Riskanalys               | ■                      | ■                 | ■         |
| Kontraktshantering       | ■                      | ■                 | ■         |
| Förebyggande av skador   | ■                      | ■                 |           |
| Skadereglering           |                        | ■                 | ■         |
| Försäkringsupphandling   |                        |                   | ■         |

Processer finns på plats för att säkerställa att väsentliga risker och brister i intern kontroll, vid behov, eskaleras till koncernledningen och styrelsen på regelbunden basis.

## Enterprise risk management-process



**ERM hos Securitas** Group policies and guidelines utgör grunden för ERM (enterprise risk management). Den 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.

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

Securitas risker har delats in i tre huvudsakliga kategorier:

**risker i samband med kontrakt och förvärv, operativa uppdragsrisker samt finansiella risker.** Kategorierna utgår från det naturliga verksamhetsflödet – först ingår man ett avtal, och därefter genomförs uppdraget vilket leder till ett finansiellt resultat. Liknande riskkategorier används också vid bedömning av förvärv, men kallas då förvärvs-risker, 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. 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 exempel på risker och hur dessa hanteras hänvisas till följande sidor.

Koncernledningen drar 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, med deltagare från divisionerna, länderna eller regionerna. Syftet med dessa seminarier är att öka medvetenheten kring och förståelsen för de risker som företaget utsätts för.

ERM utgör en integrerad del i koncernens processer för affärsplanering och resultatuppföljning oavsett vilken typ av risk som avses.

Som en del av den årliga budgetprocessen förbereder varje nivå inom organisationen en ERM 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 följer regelbundet upp riskexponering genom ett koordinerat arbete mellan risk management-organisationen, juridik och den nordamerikanska divisionsledningen. Security Services Europe, Aviation och Security Services Ibero-America har sina egna riskkommittéer. Dessa sammanträder regelbundet för att kontrollera och följa upp riskexponeringen.

Den årliga riskanalysen samordnas av koncernens riskorganisation, som också ansvarar för att underhålla riskregistret.

### Riskkategorier

Securitas risker kan delas in i tre huvudsakliga kategorier. Dessa är kontrakt och förvärv, operativa uppdragsrisker och finansiella risker.

Kategorin **kontraktsrisker (och förvärvsrisker)** omfattar risker som uppstår när ett kundkontrakt tecknas, samt de risker som har samband med förvärv av en ny verksamhet.

Kategorin **operativa uppdragsrisker (och operativ integrering)** 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

## Exempel på risker och hur de hanteras

|                     | Kontraktsrisker<br>(och förvärvsrisker)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Operativa uppdragsrisker<br>(och operativ integrering)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prioriterade risker | <b>Kontraktsrisk</b> – 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Förvärvsrisk</b> – 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Risker vid utförande av uppdrag</b> – risk att överenskomna kontraktsvillkor inte uppfylls, vilket i sin tur kan ha en negativ effekt på kontraktsporföljens omsättningshastighet, tillväxt, kundrelationerna och på Securitas anseende.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Hantering           | <p>För att kunna hantera kontraktsrisker på ett strukturerat sätt i verksamheten använder vi en modell för utvärdering av affärsrisker, <i>the Scale</i>, som är en del av Securitas ledningsmodell <i>Toolbox</i>. Modellen används för att utvärdera uppdraget, risken, kontraktsvillkoren och de finansiella aspekterna (en mer detaljerad beskrivning av hur modellen fungerar finns på <a href="http://www.securitas.com">www.securitas.com</a>). Koncernen har infört formella policyer och riktlinjer för att definiera godkännandeprocessen och befogenhetsnivåerna för nya kontrakt, men även för hur befintliga kontakt ska hanteras. Verksamheten skyddas dessutom mot oförutsedda händelser av Securitas specialanpassade försäkringsprogram.</p> <p>Eftersom kontrakt är en prioriterad risk följer Securitas upp denna risk genom granskningar (så kallad kontrollagnostik) för att testa effektiviteten hos kontrollerna i kontraktshanteringsprocessen. Det som granskas är om <i>the Scale</i> 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.</p> | <p>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 förvärvsavtal, 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.</p> | <p>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.</p> |



även alla risker relaterade till den infrastruktur som krävs för att driva verksamheten, med funktioner såsom IT, personal och juridik.

Kategorin **finansiella risker (och finansiell integritet)** omfattar risker relaterade till finansiell rapportering men även finansiella risker relaterade till externt finansieringsbehov och valutaexponering.

För att man inom divisionerna, länderna och regionerna ska kunna fokusera fullt ut på verksamheten är hanteringen av vissa finansiella risker (såsom finansiering och valuta) i möjligaste mån centraliserad till koncernens internbank.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Finansiella risker<br>(och finansiell integritet)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Efterlevnadsrisk (regelverk och övrigt)</b> – risk att regelverk och andra krav inte följs, vilket kan resultera i lägre kvalitet, högre kostnader, förlorade intäkter, förseningar, straffavgifter, böter eller försämrat anseende.                                                                                                                                                                                                                     | <b>Risk för IT-avbrott</b> – 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.        | <b>Risker med avseende på Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik</b> – bristande efterlevnad av kraven i Securitas etikkod kan resultera i försämrat anseende, förlorade intäkter, straffavgifter, böter, etc.                                                                                                                                                                | <b>Prisrisk</b> – risk att inte kunna hantera pris-/löneökningar på önskvärt sätt, vilket kan leda till försämrade marginaler.                                                                                                                                                   | <b>Risker avseende ledningens uppskattningar och bedömningar</b> – risk att balansposter och poster utanför balansräkningen med hög subjektivitet (som goodwill, kontraktsporföljer, tilläggsköpeskillning, reserver för osäkra kundfordringar, pensioner, juridiska exponeringar, riskreserver, uppskjutna skatter, ansvarsförbindelser osv.) inte genomlysts ordentligt, vilket resulterar i en felaktig redovisning av den finansiella ställningen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 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.<br>Utvärderingsrutinerna 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. | Ett strukturerat system för efterlevnad av Securitas Riktlinjer för Värderingar och Etik, ett av företagets viktigaste policydokument, implementerades och Securitas Integrity Line, ett koncernrapporteringssystem för ärenden som rör avvikelser gällande efterlevnad av koden, introducerades. För mer detaljer om aktiviteter relaterade till detta hänvisas till sidorna 24–30. | 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 50–51). Modellen innehåller ett antal nyckeltal som är viktiga för lönsamheten i verksamheten, och som gör det lättare att upptäcka och hantera risker.<br>Uppskattningar måste dokumenteras, signeras och godkännas av rätt parter. Vid månatliga genomgångar analyseras kontosaldon och poster utanför balansräkningen med hög subjektivitet.<br>Precisionen i de antaganden som används vid värdering av pensionsplanerna kontrolleras. Förutom externa aktuarier som anlitas för varje plan, har koncernen även anlitat aktuarier som ger råd kring koncernens övergripande pensionsexponering.<br>Koncernen har en strukturerad process som är inriktad på att öka precisionen i de antaganden som används och på att granska pensionsredovisningen och styrning. |

### 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 underliggande faktorerna.

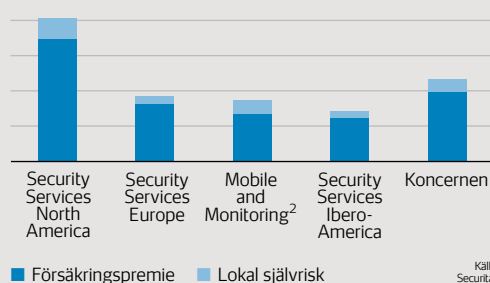
Vi arbetar proaktivt och inför processer för skadehantering i syfte att följa upp och granska trender och tendenser. Skaderapporter med uppdaterad information om skador och reserver skickas till alla lokala risk managers och controllers varje månad, och skadorna analyseras. Dessutom hålls regelbundna möten med försäkringsbolagen. Inom hela Securitas vidtar vi skadeförebyggande och skadebegränsande åtgärder som om vi vore oförsäkrade.

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 kostnadseffektivt 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

### RISKKOSTNAD - PROPORTIONER<sup>1</sup>

% av försäljningen



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

<sup>2</sup> Från 2013 ingår Mobile and Monitoring i Security Services Europe.

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 katastrof-risken skyddas av försäkringsbolag med minst A i kredit-rating från Standard & Poor's.

### 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 utgör en del av processen för hantering av företagsövergripande risker och innefattar de viktigaste riskerna, som beskrivs på föregående sidor, inklusive risker avseende den finansiella rapporteringen

och mäter i hur stor utsträckning koncernens policyer och rapportmanual följs. Självutvärdering främjar medvetenhet om kontroller och ansvars-tagande.

Avrapporterade resultat undertecknas och de delar som rör finansiell rapportering undertecknas av varje enhets chef och controller, och övriga delar undertecknas av ansvarig funktion. 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 eller mellan divisioner.

Varje enhet är ansvarig att agera på rapporterade avvikelser, vilket inkluderar skriftliga kommentarer om planerade förbättringar för att komma till rätta med avvikelserna, samt en tidpunkt då de planerade åtgärderna senast ska ha genomförts. På koncernnivå görs en övergripande uppföljning hur åtgärdsplanerna fortskrider vid första och andra kvartalets uppföljningsmöten. Prioriterade områden för förbättringsåtgärder inkluderas även i affärsplanen. Divisionsledning, koncernledning och revisionsutskott får ta 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 2012 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, kontraktshantering samt IT-säkerhet. Dessa granskningar utförs normalt inom första året från förvärvsdatum och en uppföljning sker under nästkommande år, under förutsättning att väsentliga förbättringsområden har identifierats.

Ett annat område som har varit föremål för särskild diagnostik under 2012 är kontraktshantering, som utgör en av våra prioriterade risker (se tabell på sidan 42), och att koncernens policyer inom detta område efterlevs. Dessa granskningar utförs på rotationsbasis för alla länder.

Under 2012 har även en granskning utförts av styrning av pensionsfonder i utvalda länder där förmånsbestämda planer existerar.

**Finansiell rapportering** Regelbunden analys av finansiellt resultat på olika nivåer inom organisationen med utgångspunkt i den finansiella modellen säkerställer att informationen håller hög kvalitet. 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 färdigställd i tid. De får kontinuerlig återkoppling från koncernen vad gäller rapportkvalitet, vilket är ett effektivt verktyg för att förbättra rapporteringen. Därutöver har varje division en egen divisionskontroller med motsvarande ansvar för divisionen.

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

#### Information och kommunikation

Våra kanaler för information och kommunikation utvecklas fortlöpande för att säkerställa att samtliga medarbetare ges tydliga mål och känner till de ramar som utgör vedertagen affärspraxis, liksom styrelsens förväntningar på riskhanteringen. Detta ger en tydlig definition av koncernens syfte och mål, ansvarsfördelning och de ramar som medarbetarna har att följa.

System och rutiner som stödjer att fullständig och korrekt finansiell rapportering är tillgänglig i tid har införts i syfte att förse ledningen med de rapporter som krävs avseende verksamhetens resultat i förhållande till de fastställda målsättningarna. Koncernredovisningsavdelningen publicerar regelbundet vägledning om rapporteringsfrågor. Rapporteringsenheterna tar regelbundet fram finansiella- och managementrapporter som diskuteras vid uppföljningsmöten som hålls på olika nivåer. Dessa innefattar analys av finansiell prestation och risker.

## Uppföljning

Uppföljning sker på olika nivåer och av olika funktioner i organisationen.

De huvudsakliga är styrelsen, revisionsutskottet, koncernledningen, funktionskommittéer, management assurance, koncernens juridiska funktion, koncernens riskorganisation och lokal- och divisionsledning.

### Funktionskommittéer

Koncernen har bildat ett antal funktionskommittéer och arbetsgrupper, bland annat för funktionerna rapportering/skatt och intern kontroll, finans/internbank och juridik/risk och försäkring. I dessa kommittéer ingår ekonomidirektören, finansdirektören, chefsjuristen samt de funktionsområdesansvariga. Det huvudsakliga syftet med funktionskommittéerna är att utarbeta lämpliga policyer, kommunicera dessa policyer och säkerställa lokal förståelse för dessa (inklusive utbildning) samt att övervaka väsentliga frågor inom respektive ansvarsområde. Varje kvartal hålls möten med VD och koncernchef där aktuella frågeställningar som ska rapporteras till revisionsutskottet diskuteras.

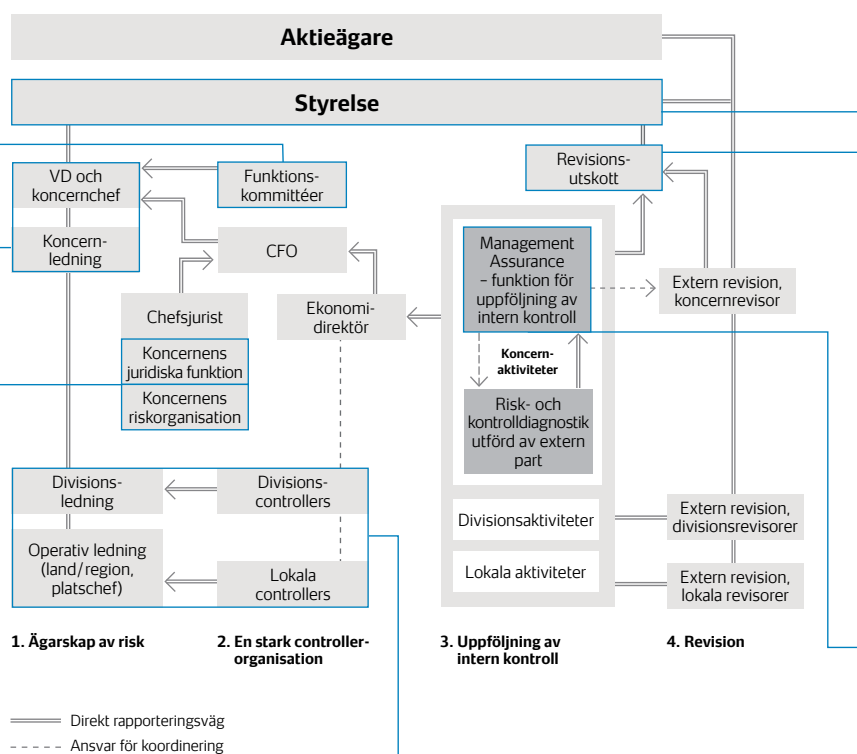
### VD och koncernchef samt koncernledning

VD och koncernchef samt koncernledning 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 50–51, anpassat för varje division) och regelbunden prognostisering. Denna rapportering granskas även av styrelsen.

### 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 koncernens chefsjurist. Därtill följer funktionen upp och hanterar juridiska riskexponeringar som identifierats av respektive operativ enhet och rapporterar regelbundet till koncernledning och revisionsutskott avseende legala risker och pågående tvister.

## Organisation av internkontroll



### 1. Ägarskap av risk

### 2. En stark controllerorganisation

### 3. Uppföljning av intern kontroll

### 4. Revision

### Koncernens riskorganisation

Koncernens riskorganisation ansvarar för att ge Securitas operationella organisation möjligheter att identifiera och hantera de risker som är förknippade med den verksamhet som Securitas bedriver. Riskhantering utgör en viktig del av Securitas kultur och är nödvändigt för att Securitas ska kunna förverkliga strategier och uppnå uppsatta mål. Riskhanteringsprocessen utvecklas kontinuerligt.

### Lokal- och divisionslednings ansvar

Eftersom Securitas filosofi är att arbeta i en decentraliserad miljö är det primärt lokal lednings ansvar att följa upp och säkerställa lokala enheters efterlevnad av koncernpolicyer godkända av styrelsen, inklusive eventuella specifika divisionspolicyer och riktlinjer. Lokal ledning är ansvarig för att utveckla och vidmakthålla ett system av processer och kontroller som säkerställer tillförlitlighet i bolagets managementrapportering och finansiella rapportering på ett så ekonomiskt och effektivt sätt som möjligt. Detta inkluderar ett minimum av grundläggande och övervakande kontroller för att undanröja relevanta risker. Lokal ledning rapporterar till koncernledningen via divisionsledning beträffande operationella frågor och lokala controllers via divisionscontrollers när det gäller information om finansiell rapportering. För att detta ska fungera har Securitas etablerat ett nära samarbete mellan dessa olika nivåer genom organisationen.

### Styrelse

Arbetet i styrelsen och fördelningen av ansvar mellan styrelsen och VD och koncernchef samt koncernledning 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 ett revisionsutskott för tillsyn av effektiviteten i koncernens interna kontrollsystem och finansiella rapporteringsprocess.

### Revisionsutskott

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

### 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 revisionsutskottet.

Funktionen tar fram en årlig plan för sitt arbete som godkänns av revisionsutskottet. Resultatet av funktionens arbete, vilket inkluderar under året utförda och koordinerade internrevisionsrelaterade aktiviteter, presenteras vid revisionsutskottets möten. Chefen för funktionen deltog vid samtliga av revisionsutskottets möten under 2012.

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 2012 har särskilt fokus lagts på granskningar i länder i nya marknader och inom ny affärsverksamhet. Erfarenhetsmässigt utbyte genom olika aktiviteter spelar också 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. För mer information om de nuvarande ansvarsuppgifterna för Management Assurance hänvisas till [www.securitas.com/sv-management-assurance](http://www.securitas.com/sv-management-assurance).

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 15 mars 2013

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 2012 på sidorna 32-47 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vi har läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av

bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

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

Stockholm den 15 mars 2013  
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 discussionsforum. En viktig uppgift för Toolbox är att förmedla vår företagskultur och skapa en gemensam plattform, vilket framför allt symboliseras av fokus på Securitas värderingar: ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet.

### **Decentraliserad organisation och ansvar främjar entreprenörskap**

Securitas har en decentraliserad organisationsmodell som sätter fokus på de cirka 1 800 platscheferna som driver den dagliga verksamheten. 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 förväntas 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**

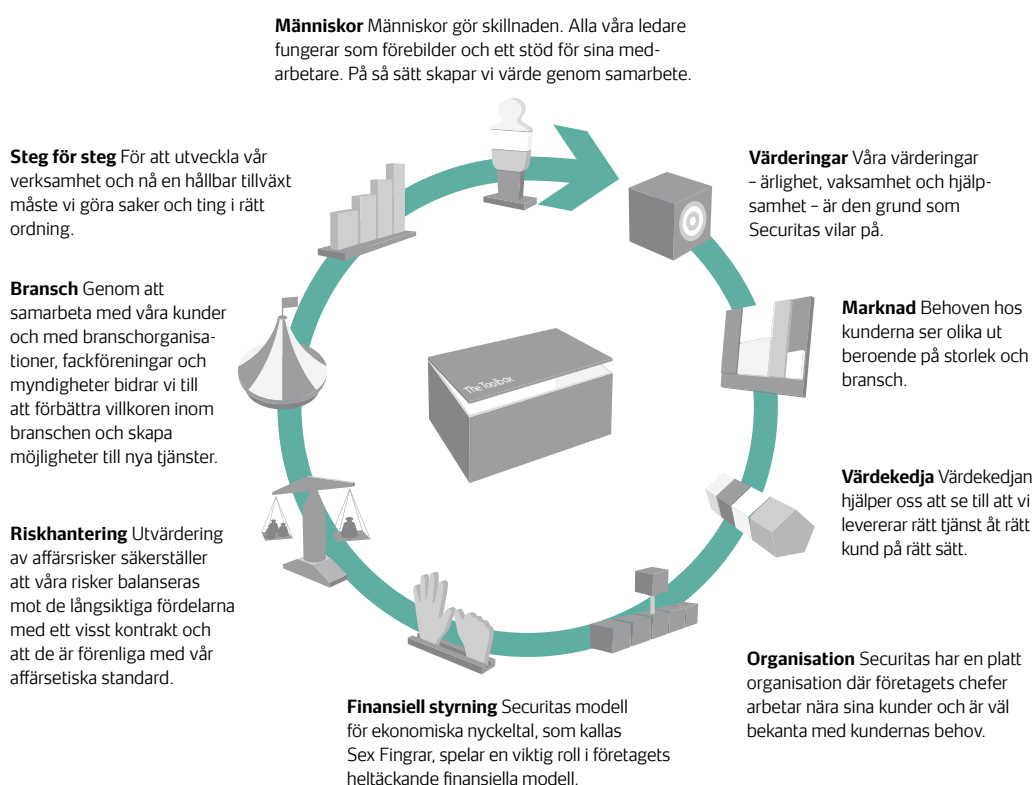
För att förverkliga strategierna och styra Securitas medarbetare och organisation i arbetet med att uppfylla målen har koncernen ett finansiellt ramverk som löpande mäter koncernens resultat, från det enskilda platskontoret och upp till koncernnivå.

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 samt generering av fritt kassaflöde (se faktarutan på sidan 50 för ytterligare information). Målet är att den genomsnittliga årliga vinstökningen ska uppgå till 10 procent mätt 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.

Den ekonomiska rapporteringen bygger på följande grunder:

- Koncernens Group policies and guidelines som är styrelsens policydokument och riktlinjer för finansiell planering och rapportering, långsiktig finansiering och internfinansiering, risk och försäkring, kommunikation, varumärkesarbete, juridiska frågor och IT
- Riktlinjerna i Securitas finansiella modell, vilka utgör ramen för en enkel och tydlig internrapporteringsmetod inklusive korrekt uppföljning av finansiella nyckeltal i rätt tid (Securitas Sex Fingrar)
- Securitas rapportmanual, som ger alla chefer och ekonomiansvariga detaljerade anvisningar och definitioner för den finansiella 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 divisionsnivå och koncernnivå. Avskrivningar på förvärvsrelaterade immateriella tillgångar, förvärvsrelaterade kostnader, 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 materiella och immateriella anläggningstillgångar plus återföring av avskrivningar, förändring av kundfordringar och förändring av övrigt operativt sysselsatt kapital.

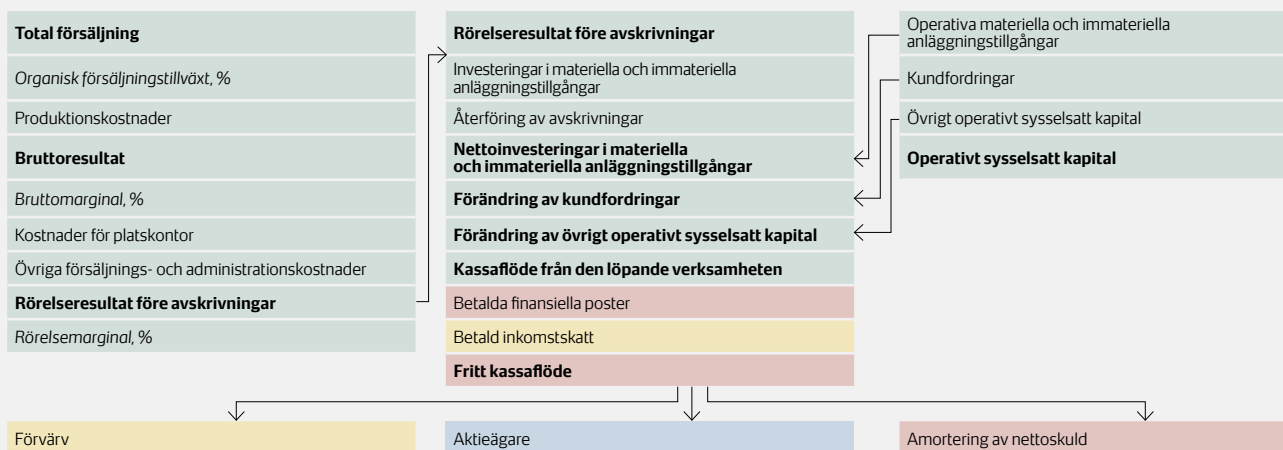
Det fria kassaflödet är rörelsens kassaflöde minus betalda finansiella poster och betald inkomstskatt. Då kassaflöden relaterade till förvärv och eget kapital dras ifrån det fria kassaflödet erhålls årets kassaflöde. När nettoskulder i utländsk valuta konsolideras uppstår vanligen en omräkningsdifferens 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 onödig 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 ett visst affärssegment. För Security Services North America, Security Services Europe och

Security Services Ibero-America, som erbjuder specialiserade säkerhetstjänster till stora och medelstora kunder, är bruttomarginal på nyförsäljning och på uppsagda kontrakt samt ökning av lönekostnader särskilt viktiga nyckeltal. Verksamheterna inom Mobile and Monitoring följer noga nyckeltal som rör nya/uppsagda anslutningar, antal besök hos potentiella kunder, kostnad per försäljning/order, genomsnittlig kontraktsstorlek och återbetalningstid/kontraktstid.

### Volymrelaterade faktorer

De två första nyckeltalen, **Ny försäljning** (av kontrakt) och **Nettoförändring** (av kontraktsportföljen) hänför sig till utvecklingen av kundkontraktsportföljen. **Ny försäljning** är nytecknade kontrakt som kommer att öka den fasta månatliga försäljningen. **Nettoförändring** av kundkontraktsportföljen 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 kontraktsportföljens 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 kontraktsportfölj kan se ut:

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

Det tredje nyckeltalet är hämtat från resultat-räkningen och är **Total försäljning**. Utöver den kontraktsbaserade försäljningen ingår här även tillfälliga uppdrag.

### Effektivitetsrelaterade faktorer

De effektivitetsrelaterade nyckeltalen ger cheferna de instrument de behöver för att följa tjänste-produktionens 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 försäljning- och administration (kostnader för plats-, områdes- och region-/landkontor). Bruttoresultatet minus **indirekta kostnader** ger rörelseresultatet före avskrivningar på förvärsrelaterade immateriella tillgångar och förvärsrelaterade kostnader. 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                                            |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Volymrelaterade faktorer</b>                                  |                                                                  |                                                                  |
|                                                                  | <b>Ny försäljning</b>                                            | <b>Ny försäljning / nystart</b>                                  |
|                                                                  | Bruttomarginal på ny försäljning                                 |                                                                  |
|                                                                  | Uppsagda kontrakt                                                | Uppsagda kontrakt                                                |
|                                                                  | Bruttomarginal på uppsagda kontrakt                              |                                                                  |
|                                                                  | <b>Nettoförändring</b>                                           | <b>Nettoförändring</b>                                           |
|                                                                  | Prisförändring                                                   | Prisförändring                                                   |
| Organisk försäljningstillväxt                                    | Organisk försäljningstillväxt                                    | Organisk försäljningstillväxt                                    |
| Förvärvad försäljningstillväxt                                   |                                                                  |                                                                  |
| Valutajusterad försäljningstillväxt                              |                                                                  |                                                                  |
| Total försäljning                                                | <b>Total försäljning</b>                                         | <b>Total försäljning</b>                                         |
| <b>Effektivitetsrelaterade faktorer</b>                          |                                                                  |                                                                  |
|                                                                  | Personalomsättning                                               | Personalomsättning                                               |
|                                                                  | Ökning av lönekostnader                                          | Ökning av lönekostnader                                          |
|                                                                  |                                                                  | Besök hos potentiella kunder (Mobile)                            |
|                                                                  |                                                                  | Kostnad per försäljning/order                                    |
|                                                                  |                                                                  | Genomsnittlig kontraktsstorlek (Mobile)                          |
|                                                                  |                                                                  | Återbetalningstid/kontraktstid                                   |
|                                                                  | <b>Bruttomarginal</b>                                            | <b>Bruttomarginal</b>                                            |
|                                                                  | <b>Indirekta kostnader</b>                                       | <b>Indirekta kostnader</b>                                       |
| Rörelsemarginal                                                  | Rörelsemarginal                                                  | Rörelsemarginal                                                  |
| Resultat före skatt                                              |                                                                  |                                                                  |
| Vinst per aktie                                                  |                                                                  |                                                                  |
| <b>Faktorer hänförliga till kapitalbindning</b>                  |                                                                  |                                                                  |
|                                                                  | <b>Utestående kundfordringsdagar</b>                             | <b>Utestående kundfordringsdagar</b>                             |
| 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** f. 1957  
VD och koncernchef i  
Securitas AB.



*Aktier i Securitas:* 58 698 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 ekonomexamen från Handelshögskolan i Göteborg.

*Övriga uppdrag:* Styrelseordförande i Loomis AB, styrelseledamot i Hexpol AB och Axel Johnson Inc., USA. Från och med den 1 januari 2013 har Alf Göransson tagit över ansvaret som divisionschef för Security Services Europe.

**Santiago Galaz** f. 1959  
Divisionschef,  
Security Services  
North America.



*Aktier i Securitas:* 80 195 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.

**Bart Adam** f. 1965  
Divisionschef,  
Security Services Europe.



*Aktier i Securitas:* 15 264 B-aktier.\*

Bart har drygt 20 års erfarenhet av säkerhetsbranschen. 1988 kom han till Securis i Belgien (AviaPartner) 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.

Bart Adam har utsetts till CFO och finansdirektör i Securitas från och med den 1 januari 2013.

**Erik-Jan Jansen** f. 1965  
Divisionschef,  
Mobile and Monitoring.



*Aktier i Securitas:* 3 086 B-aktier.\*

Erik-Jan Jansen började på Securitas 1996 och har haft flera chefspositioner, såsom landschef för Security Services i Nederländerna och operativ chef för Security Services Europe. Erik-Jan utsågs till divisionschef för Mobile 2010 och 2012 till divisionschef för Mobile and Monitoring. Han har en examen i Business Administration från Hotel Management School i Maastricht, Nederländerna. Tidigare har Erik-Jan haft flera internationella befattningar inom hotellbranschen. Erik-Jan Jansen har utsetts till operativ chef för Security Services Europe från och med den 1 januari 2013.

**William Barthelemy** f. 1954  
Operativ chef,  
Security Services  
North America.



*Aktier i Securitas:* 19 716 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.

**Gisela Lindstrand** f. 1962  
Kommunikationsdirektör.



*Aktier i Securitas:* 2 017 B-aktier.\*

Gisela Lindstrand har en examen i samhällsvetenskap från Uppsala universitet. Hon kom till Securitas 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:* 5 600 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.

**Antonio Villaseca López** f. 1954  
Direktör tekniska  
säkerhetslösningar.



*Aktier i Securitas:* - \*

Antonio Villaseca López började 1995 på Securitas som platschef i Madrid i Spanien. Sedan 1997 har han varit landschef för Niscayahs spanska verksamhet och regionchef för södra Europa (Portugal, Italien och Frankrike). Antonio återvände till Securitas i maj 2011 som direktör tekniska säkerhetslösningar. Antonio har studerat ekonomi vid UNED-universitetet i Madrid samt ett antal kurser inom exempelvis telekommunikation, nätverk och design av säkerhetssystem.

**Marc Pissens** f. 1950  
Direktör, 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.

**Åsa Thunman** f. 1969  
Chefsjurist.



*Aktier i Securitas:* 653 B-aktier.\*

Åsa Thunman kom till Securitas 2009 som koncernjurist och utsågs till chefsjurist i juli 2011 och i november 2012 även till ansvarig för Securitas risk management organisation. Hon har tidigare arbetat som chefsjurist och chef för Corporate Office vid Elekta AB samt VD för Elekta Instrument AB. Dessförinnan arbetade hon som advokat på en större svensk advokatbyrå. Åsa har en juristexamen från Uppsala universitet och en masterexamen i European Business Law från University of Amsterdam i Nederländerna. *Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Scania AB.

**Luis Posadas** f. 1958  
Divisionschef,  
Security Services  
Ibero-America.



*Aktier i Securitas:* 40 136 B-aktier.\*

Luis Posadas kom till Securitas i Spanien 1995 efter 14 år i Eulen Group. 2000 utsågs han till landschef för Security Services i Spanien. Mellan 2003 och 2005 ansvarade han för verksamheten i södra Europa inom divisionen Security Services Europe. 2006 blev Luis divisionschef för Security Services Latin America och 2011 utsågs han till divisionschef för Security Services Ibero-America. Luis Posadas har studerat juridik vid universitetet Complutense i Madrid, Spanien.



**Aimé Lyagre** har utsetts till direktör tekniska säkerhetslösningar i Security Services Europe och lämnade koncernledningen den 25 oktober 2012.



**Lucien Meeus** har lämnat tjänsten som divisionschef Monitoring och har även lämnat koncernledningen den 8 augusti 2012.



**Kim Svensson** har utsetts till regionchef för Securitas China and South East Asia och lämnade koncernledningen den 25 oktober 2012.

\* Faktisk tilldelning av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2011 för koncernledningen framgår på sidan 94, och den totala potentiella tilldelningen av aktier genom Securitas aktierelaterade incitamentsprogram 2012 för koncernledningen framgår på sidan 92.