

Bolagsstyrningsrapport

SJ AB ägs till 100 procent av svenska staten och förvaltas av Finansdepartementet. Regeringen har som övergripande mål för verksamheten att skapa värde. Målet att skapa värde medför krav på långsiktighet, effektivitet, lönsamhet, utvecklingsförmåga samt ett miljömässigt och socialt ansvarstagande.

Principer för bolagsstyrning

SJs bolagsstyrning bedrivs främst utifrån:

- Svenska rättsregler
- Årsredovisningslagen (ÅRL)
- Svenska statens ägarpolicy jämte övriga ägardirektiv
- Svensk kod för Bolagsstyrning (Koden)
- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning, inklusive vd-instruktion
- Interna dokument

Bolagsordning, tidigare bolagsstyrningsrapporter, material från SJs senaste bolagsstämmor med mera finns tillgängliga på SJs webbplats sj.se under "Bolagsstyrning".

Tillämpning av Koden

Koden bygger på principen följ eller förklara. Det innebär att ett bolag som tillämpar Koden kan avvika från enskilda regler under förutsättning att skälen till varje avvikelse anges. De avvikelser som SJ gör från Koden beror huvudsakligen på ägarförhållandena; SJ ägs till 100 procent av den svenska staten medan Koden främst riktas mot noterade företag med spritt ägande. Avvikelser har skett från följande kodregler:

Kodregel 1.1

Publicering av information om aktieägares initiativrätt. Syftet med denna regel är att ge aktieägarna möjlighet att i god tid förbereda sig inför årsstämma och få ärende upptaget i kallelse till bolagsstämma. I statligt helägda bolag saknas skäl att följa denna kodregel.

Kodregel 2

Inrättandet av en valberedning till företräddandet av bolagets aktieägare vid val och arvodering av styrelse och revisorer. SJs styrelse har beslutat att ersätta kodreglerna om valberedning under kodregel 2 med ägarens nomineringsprocess som närmare beskrivs i statens ägarpolicy.

Kodregel 10.2

Styrelseledamöters oberoende i förhållande till större aktieägare ska redovisas. Enligt Kodens regel ska minst två styrelseledamöter vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Skälet till regeln om oberoende är i

all huvudsak att skydda minoritetsaktieägare. I statligt helägda bolag saknas dessa skäl för att redovisa ett oberoende gentemot staten. Mot bakgrund av ovanstående redovisar SJ inte sådana uppgifter.

Kodregel 6.1

Enligt statens ägarpolicy ska, om ordföranden lämnar sitt uppdrag under mandattiden, ny ordförande snarast väljas under en extra bolagsstämma. Detta är ett avsteg från Koden som anger att styrelsen kan utse ordföranden inom styrelsen.

Kodregel 4.3.

Enligt Koden kan verkställande direktören ingå i styrelsen men får inte vara dess ordförande. Enligt ägaren är det viktigt att särskilja styrelsens och verkställande direktörens roller och därför ska inte verkställande direktören vara ledamot i styrelsen.

Kodregel 8.2

Styrelsen ska minst en gång per år utvärdera verkställande direktörens arbete. Utvärdering av verkställande direktör genomfördes för verksamhetsåret 2011. Under 2012 prioriterades att rekrytera en ny verkställande direktör, varför utvärdering kommer att ske under 2013.

ÄGAREN

Ägarens finansiella mål för SJ AB är en soliditet på 30 procent och en avkastning på eget kapital på 10 procent. Genom bolagsordningen bestämmer ägaren bolagets verksamhetsföremål. Under 2012 har fem möten ägt rum mellan ägaren och SJs styrelseordförande och verkställande direktör. Områden som berörts under årets dialog med ägaren är bland annat utvärdering av styrelsens arbete och sammansättning, SJs relation till strategiska leverantörer, samarbetet med Trafikverket samt tillsättande av verkställande direktör. Utöver dessa möten förs en löpande dialog med ägaren om styrelsens arbete. Ägaren utövar sina rättigheter som aktieägare på årsstämman.

ÅRSSTÄMMA

Årsstämma ska enligt statens ägarpolicy äga rum före den 30 april varje år. Om särskilda skäl finns kan stämma hållas därefter dock senast den sista juni varje år. Utöver årsstämma kan extra bolagsstämmor hållas. Årsstämman hålls normalt i Stockholm, och SJ anger på sin hemsida var och när årsstämma kommer att hållas. Kallelse till årsstämma sker fyra till sex veckor innan den äger rum.

Årsstämman utser, på förslag av ägaren, styrelse och fastställer resultaträkning och balansräkning samt väljer

revisor. På årsstämman presenterar styrelsen bland annat förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare samt årsredovisning för godkännande. Vid behov kallar styrelsen till extra bolagsstämma. På samtliga bolagsstämmor ska styrelsens ordförande och så många av de övriga styrelseledamöterna närvara att styrelsen är beslutsför. Verkställande direktören ska också närvara.

Årsstämma 2012

Årsstämman 2012 hölls den 27 april i Stockholm. Den var öppen för allmänheten och närvarande erbjöds att ställa frågor till ledningen. Ägaren företrädde av Anna Magnusson.

På årsstämman fattades beslut om bland annat följande:

- Omval av Jan Sundling som styrelsens ordförande.
- Omval av styrelseledamöterna Siv Svensson, Eivor Andersson, Lars-Olof Gustavsson, Lena Olving, Gunilla Wikman och Michael Thorén.
- Ersättningen till styrelsens ordförande fastställdes till 400 000 (260 000) kronor per år och till styrelsens övriga ledamöter utgår ett arvode på 150 000 (122 000) kronor till envar ledamot.
- Ersättningen till ordföranden i styrelsens revisionsutskott fastställdes till 55 000 (55 000) kronor per år och för övriga ledamöter till 43 000 (43 000) kronor.
- Arvode utgår inte till styrelseledamot som är anställd i Regeringskansliet, ej heller till arbetstagarrepresentanter.
- Beslut om att SJ ska tillämpa de riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande som styrelsen föreslagit.
- Fastställande av resultat- och balansräkning.
- Beslut om utdelning uppgående till MSEK 12.
- Beviljande av ansvarsfrihet för styrelsen och verkställande direktör.

Protokollet från årsstämman finns på SJs webbplats.

Extra bolagsstämma

SJ höll den 12 mars 2012 en extra bolagsstämma. På bolagsstämman valdes Siv Svensson och Michael Thorén in som styrelseledamöter i SJ AB.

Årsstämma 2013

Årsstämma 2013 äger rum den 26 april 2013 i Stockholm. Kallelse till årsstämma skickas ut i mars.

TILLSÄTTNING AV STYRELSE

Nomineringsprocessen avseende styrelseledamöter till de statligt ägda bolagen drivs och koordineras av enheten för statligt ägande inom Finansdepartementet. En arbetsgrupp analyserar kompetensbehovet utifrån styrelsernas sammansättning samt bolagens verksamhet och situation. Nomineringen och tillsättningen av nya ledamöter föregås av en löpande dialog mellan ansvarigt departement och styrelseordföranden. Arbetet med att skapa en strukture-

rad och enhetlig nomineringsprocess syftar till att säkerställa en effektiv kompetensförsörjning till bolagens styrelser. Styrelsen ska ha hög kompetens som är väl anpassad till bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar. För att komma ifråga för en styrelseplats fordras en hög allmän kompetens inom antingen löpande affärsverksamhet, affärsutveckling, branschkunskap, finansiella frågor eller andra relevanta områden. Finansdepartementets förslag till styrelse presenteras i kallelse till årsstämman och på bolagets webbplats i god tid före årsstämma. Styrelseledamöter utses för ett år i taget.

Ytterligare bestämmelser om nominering av styrelse framgår av svenska statens ägarpolicy.

STYRELSEN

SJs styrelse ansvarar enligt aktiebolagslagen för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. I statens ägarpolicy anges att styrelsen, i de bolag där staten har ägarintresse, ansvarar för att bolagen sköts föredömligt inom de ramar som lagstiftningen, bolagets bolagsordning, ägarens anvisningar och ägarpolicy ger. Vidare ska styrelsen i statligt ägda bolag verka för att bolaget ska agera föredömligt inom hållbart företagande på områden som miljö, etik, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald.

Styrelsens sammansättning

Bolagets styrelse ska, till den del den utses av bolagsstämman, bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter förutom suppleanter. Styrelsen har det övergripande ansvaret för bolagets förvaltning och skötsel. Enligt statens ägarpolicy ska styrelsens sammansättning vara sådan att styrelsen alltid har sådan branschkunskap eller annan kompetens relevant för bolaget. Sammansättningen av styrelsen ska också ske så att en balans uppnås avseende kompetens, bakgrund, ålder och kön. SJs styrelse bestod från stämman i april 2012 av sju stämموvalda ledamöter. Av styrelsens ledamöter är fyra kvinnor.

Arbetsstagarorganisationerna har utsett tre arbetstagarrepresentanter till styrelsen. Ingen av styrelsens ledamöter ingår i företagsledningen. Samtliga styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Se även information på sidorna 61 och 62.

Verkställande direktören samt ekonomidirektören deltar vid styrelsesammanträdena. Övrig företagsledning deltar vid behov i vissa möten. SJs chefsjurist är sekreterare i styrelsen.

STYRELSENS ARBETE

Uppgifter och arbetsfördelning i styrelsen

Styrelsen har antagit en arbetsordning som anger hur arbetet ska fördelas mellan styrelse, ägare, utskott och verkställande direktör. Arbetsordningen fastställs årligen. Arbetsordningen reglerar, utöver obligatoriska punkter enligt aktiebolagslagen, bland annat ordförandens uppgifter, informationen till styrelsen, formerna för styrelsemötena

samt utvärdering av styrelsens och vd:s arbete. Styrelsens arbete följer en årlig ordning med föredragningspunkter och med särskilda teman, till exempel avgivande av årsredovisning och delårsrapporter samt godkännande av budget. Styrelsen beslutar även i frågor av principiell karaktär eller av stor ekonomisk betydelse såsom företagets övergripande strategi, omfattande struktur- och organisationsförändringar samt större investeringar.

Styrelsens arbetsordning anger att fem till åtta ordinarie möten ska hållas varje år. Utöver de ordinarie mötena kallas styrelsen till ytterligare möten om behov uppkommer. Arbetsordningen anger bland annat att följande ärenden ska finnas på agendan varje år:

- Godkännande av budget
- Avgivande av externa finansiella rapporter
- Strategisk plan
- SJs totala riskexponering

Utöver dessa rapporteras vid varje ordinarie möte dels viktigare affärshändelser sedan föregående möte, dels SJs finansiella ställning och finansieringssituation.

Styrelsens arbete 2012

Under 2012 hölls sju styrelsesammanträden. Därutöver fattades i maj beslut per capsulam om flytt av huvudkontoret. Styrelsen genomförde löpande sedvanliga uppföljningar av såväl den ekonomiska utvecklingen som av de sociala och miljömässiga aspekter som uppkom i verksamheten. Detta skedde bland annat i form av redovisning av strategiska nyckeltal för Ansvarsfull verksamhet såsom Nöjd med resan-index (NRI), Sjukfrånvaro, Nöjd-Medarbetare-Index (NMI) samt finansiella avkastningsmått. Med denna information som utgångspunkt gav det styrelsen möjlighet att löpande bedöma SJs resultat även inom hållbar utveckling.

I mars 2013 träffade styrelsen bolagets revisorer utan företagsledningen i enlighet med Kodens krav. Utöver lö-

pande uppföljning av väsentliga nyckeltal inom Ansvarsfull verksamhet har styrelsen under 2012 bland annat behandlat och beslutat i följande frågor:

- Organisations- och effektiviseringsarbete
- Anbud avseende Trafikverkets upphandling för trafik i övre Norrland
- Västrafiks direktupphandling av trafik i Väst.
- Punktlighetsåtgärder
- Trafik- och fordonsstrategi
- Strategi IT
- Koncernstyrning
- Nytt systemstöd fordonsunderhåll (EAM)
- Regionaltrafik Mälardalen
- Tillsättande av verkställande direktör
- Ny finansieringslösning

Ordföranden leder styrelsens arbete och ansvarar för att övriga ledamöter får erforderlig information. Styrelsen har inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott och fastställt arbetsordning för utskotten. Styrelsen kan dessutom vid behov inrätta andra utskott för beredning av ärenden inom mer avgränsade områden. På styrelsemöte i juni deltog även delar av SJs ledningsgrupp och diskussion kring olika strategifrågor fördes.

Utvärdering av styrelsens och vd:s arbete

Styrelsen utvärderar styrelsearbetet och vd genom en systematisk och strukturerad process en gång per år. Styrelsens ordförande ansvarar för att styrelsens arbete årligen utvärderas. Utvärderingen, som utförs av en extern part, innebär att styrelsen som grupp såväl som individuellt utvärderats. Finansdepartementet informeras om utvärderingens resultat. Utvärderingen syftar till att löpande effektivisera styrelsearbetet och till att användas som underlag i arbetet med att utse nya ledamöter. Den senaste utvärderingen avrapporterades vid styrelsemötet den 11 december 2012.

STYRELSE, STYRELSEFUNKTION OCH NÄRVARO

Namn	Styrelsefunktion	Styrelsesammanträden	Revisionsutskott	Ersättningsutskott
Jan Sundling	Ordförande	7/7	7/7	2/2
Siv Svensson ¹⁾	Ledamot, ordförande revisionsutskott	7/7	7/7	
Eivor Andersson	Ledamot	7/7		2/2
Lars-Olof Gustavsson	Ledamot	6/7		2/2
Lena Olving	Ledamot	6/7	6/7	
Gunilla Wikman	Ledamot	7/7		2/2
Michael Thorén ²⁾	Ledamot	6/7	7/7	2/2
Erik Johannesson	Arbetstagarrepresentant	7/7		
Thomas Winäs ³⁾	Arbetstagarrepresentant	2/7		
Per Hammarqvist	Arbetstagarrepresentant	7/7		
Hans Pilgaard	Arbetstagarrepresentant	5/7		

1) Siv Svensson valdes in som ledamot i SJ ABs styrelse den 12 mars 2012 men var adjungerad ledamot på mötet den 2 februari 2012.

2) Michael Thorén valdes in som ledamot i SJ ABs styrelse den 12 mars 2012.

3) Thomas Winäs avgick som arbetstagarrepresentant under året, och Hans Pilgaard har för tiden därefter ingått som arbetstagarrepresentant.

STYRELSENS ARBETE I UTSKOTT**Revisionsutskott***Sammansättning*

Revisionsutskottet har bestått av tre styrelseledamöter samt styrelsens ordförande. Lena Olving var ordförande i revisionsutskottet fram till 11 mars 2012. Ordförande i SJs revisionsutskott under resterande del av 2012 har varit Siv Svensson. Därutöver deltar ekonomidirektören och chefen för internrevisionen samt de externa revisorerna i utskottets sammanträden. Revisionsutskottet är ett i förhållande till styrelsen beredande organ, vars förslag alltid underställs styrelsen.

Ansvar

Revisionsutskottet är ett beredningsorgan för styrelsen och övertar eller påverkar inte styrelsens ansvar eller uppgifter. Revisionsutskottets uppgift är bland annat att svara för:

- Beredningen av styrelsens arbete med att övervaka och kvalitetssäkra företagets finansiella rapportering och interna kontroll. Avhandla viktiga frågeställningar i årsredovisningen och delårsrapporter inför behandlingen i styrelsen
- Bistå styrelsen i frågor rörande ekonomisk risk och rapportering
- Fortlöpande träffa externa revisorer för att löpande vara informerad om revisionens planering, inriktning och omfattning
- Bistå ägaren vid val av revisorer
- Utvärdera de externa revisorernas arbete
- Godkänna planen för internrevision

Under året har sju möten hållits. SJs revisorer har under året föredragit väsentliga redovisnings- och revisionsfrågor samt interna kontroll- och processfrågor. Utskottets ordförande informerade löpande styrelsen om utskottets arbete.

Ersättningsutskott*Sammansättning*

SJs ersättningsutskott består av fyra styrelseledamöter samt styrelsens ordförande. Under året har det hållits två protokollförda möten, därutöver har kontinuerliga diskussioner hållits mellan utskottets ledamöter.

Ansvar

Ersättningsutskottet är ett i förhållande till styrelsen beredande organ, vars förslag alltid underställs styrelsen. Ersättningsutskottets uppgift är att:

- Säkerställa implementering och efterlevnaden av de av årsstämman beslutade riktlinjerna för anställningsvillkor för ledande befattningshavare.
- Bereda styrelsens förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för vd och andra ledande befattningshavare till 2012 års årsstämma.
- Bereda styrelsens förslag till uppdaterade riktlinjer om behov uppstår.

- Bereda löpande frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för vd, inför styrelsens beslut, samt utgöra avstämmande instans beträffande vd:s förslag till ersättning och andra anställningsvillkor för övriga ledande befattningshavare, allt inbegripet årlig lönerevision. Under året har ett sammanträde hållits.

Styrelsens arvoden och arvoden för arbetet i styrelsens utskott

Styrelsens arvoden och särskilda arvoden för arbetet i inrättade utskott bestäms av årsstämman. Dessa arvoden ska i enlighet med statens ägarpolicy vara konkurrenskraftiga men ej marknadsledande. För fullständig information om principer och ersättningar, se not 5.

LEDNING

SJs verkställande direktör, tillika koncernchef, sköter den löpande förvaltningen i enlighet med ABL och styrelsens anvisningar. Utöver verkställande direktören består ledningsgruppen av sju medlemmar, vilka utses av verkställande direktören efter samråd med styrelsen. I SJs ledningsgrupp ingår Crister Fritzson, verkställande direktör, Britta Dalunde, ekonomidirektör, Elisabeth Lindgren, försäljnings-, marknads- och kommunikationsdirektör, Madeleine Raukas, direktör affär och service, Jens Wigen, trafikledning och planeringsdirektör, Björn Rosell, IT-direktör, Claes Broström, fordonsdirektör och Peter Blomqvist, HR-direktör. Företagsledningen sammanträder regelbundet och arbetet leds av verkställande direktören, som fattar beslut avseende SJ AB och koncernen i samråd med ledningsgruppen.

Verkställande direktörens och företagsledningens beslut utgår från styrelsens beslutade riktlinjer och anvisningar. Under året har arbete förts avseende att få en strukturerad process för verksamhetens strategiska och operativa styrning med så kallat balanserat styrkort. För att driva SJs verksamhet långsiktigt hållbart är det väsentligt att styrningen balanseras mellan perspektiven Kund, Samhälle, Partnerskap & Resurser, Medarbetare, Process & Produkt samt Finans.

Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare

SJ följer regeringens riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande. För fullständig information om principer och ersättningar, se not 5 i notapparat.

REVISORER

Ansvaret för val av revisorer för företag med statligt ägande ligger hos ägaren. Revisorernas uppgift är att oberoende granska styrelsens och verkställande direktörens förvaltning samt företagets årsredovisning och bokföring.

Det praktiska arbetet med upphandlingen hanteras av företagets revisionsutskott. Det slutliga beslutet fattas av ägaren på årsstämman. För det fall omval av revisorer över-

vägs, utvärderas alltid revisorernas arbete. I kallelse till årsstämma presenteras förslag till val av revisorer och information om förhållanden som kan vara av betydelse vid bedömning av föreslagna revisorers kompetens och oberoende. Informationen innefattar även omfattningen av föreslagna revisorers tjänster till bolaget utöver revision under de senaste åren samt, vid omval, vilket år revisorn valdes och hur länge revisorn innehaft uppdraget. Föreslagna revisorer ska närvara på årsstämman för att kunna presentera sig och svara på frågor från ägaren.

Revision 2012

På årsstämman 2012 omvaldes revisionsbolaget Ernst & Young AB företräd av auktoriserad revisor Lars Träff som huvudansvarig intill årsstämman 2013. Riksrevisionen har förordnat auktoriserade revisorn Per Redemo fram till årsstämman 2013. Revisorerna har avrapporterat sin bokslutsgranskning till hela styrelsen vid styrelsemötet den 21 mars 2013. För räkenskapsåret 2012 har revisionsutskottet och revisorerna diskuterat företagets bokslut, redovisning, förvaltning och riskhantering. Vid ett tillfälle har revisorerna träffat styrelsen utan närvaro av ledningsgruppen. Dessutom har revisorerna fortlöpande kontakt och möten med styrelsens revisionsutskott. Arvode och kostnadsersättning till revisorerna utgår enligt löpande räkning och redovisas i årsredovisningen, not 8.

SJ har under 2012 genomfört upphandling av revisorer för val på årsstämma 2013. Revisorer ska väljas vid varje årsstämma, i enlighet med nu gällande huvudregel i aktiebolagslagen och statens nuvarande ägarpolicy.

INTERN KONTROLL

Styrelsen ansvarar enligt den svenska aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning för den interna kontrollen i bolaget. Här beskrivs hur den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen fungerar. Den externa finansiella rapporteringen i SJ omfattar delårsrapporter, bokslutskommuniké samt större delen av årsredovisningen. Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen i SJ. Arbetet inom revisionsutskottet utgör en del av denna styrelsekontroll. Vid samtliga revisionsutskottsmöten under 2012 har externa och interna revisorer redogjort för iakttagelser, bland annat rörande SJs årsbokslut samt delårsbokslut per september. I samband med planeringsarbetet för den årliga revisionen sker diskussion mellan extern- och internrevisionen beträffande SJs riskbild.

Det är styrelsens och ledningens ansvar att de företag där staten har ägarintressen sköts föredömligt inom de ramar lagstiftningen ger och i enlighet med ägarnas långsiktiga intressen. I frågor som rör ekonomi, miljö, medarbetare, mångfald och social hållbarhet har alla företag ett stort ansvar, inte minst företag med statligt ägande. Regeringen har därför uttryckt att styrelserna aktivt bör följa och rapportera om företagets insatser i dessa frågor. SJ har fastställt övergripande policyer inom alla väsentliga områden; arbetsmiljöpolicy, etikpolicy, miljöpolicy,

jämställdhetspolicy, policy avseende etnisk mångfald, kvalitetspolicy, IT-policy, inköpspolicy samt trafiksäkerhetspolicy.

På bolagsnivå finns mer detaljerade instruktioner om praktiska konterings- och avstämningsrutiner.

Rapportering

SJ har formaliserade processer för den finansiella rapporteringen samt för uppföljning. Dessa processer syftar till att säkerställa att bolaget utvecklas i rätt riktning och i förhållande till de mål och riktlinjer som styrelsen och företagsledningen fastställt. Styrelsen fastställer de rapporteringskrav som erfordras för att få ändamålsenlig information av det ekonomiska utfallet, om riskerna i koncernens verksamhet, samt hur riskerna och utfall påverkas. Målet för den interna rapporteringen är att det ska finnas en ändamålsenlig och korrekt uppföljning och rapportering av verksamheten gentemot uppsatt affärsplan och budget. Rapportering sker månatligen till styrelsen, verkställande direktören och företagsledningen. SJs externa rapportering syftar till att regelbundet rapportera om bolagets utveckling gentemot externa intressentgrupper. SJs externa rapportering följer gällande lagar och regler samt de krav som ställts av ägaren.

Riskbedömning

En strukturerad riskbedömning möjliggör identifiering av de väsentliga risker som har betydelse för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen samt identifiering av var dessa risker återfinns. Styrelsen arbetar systematiskt med riskbedömningar för att identifiera och vidta åtgärder avseende företagets riskområden. Riskbedömningarna koncentreras till de riskområden som förväntas kunna påverka resultat och finansiell ställning i väsentlig omfattning. Revisionsutskottet utvärderar, som beredning av styrelsens arbete, de riskbedömningar som gjorts inom SJ. SJs ledningsgrupp har en etablerad process för riskbedömning. Processen involverar alla divisioner och staber, vilket medför en förankring och ett ökat medvetande i organisationen samt att risker samlas upp mer effektivt. Riskhanteringen syftar till att begränsa oönskade effekter, som kan komma att påverka företagets finansiella ställning, resultat eller marknadsposition. Processen innebär att företagsledningen kvartalsvis följer förändringarna i riskbedömningarna för att besluta om behov finns att vidta åtgärder eller om nya riskområden ska bedömas.

Vidare genomför Business Control, på uppdrag av företagsledningen, analyser av risker och möjligheter i olika projekt samt av de operativa delarna av verksamheten. SJ har analyserat poster i balans- och resultaträkningen för att dels identifiera risker som är väsentliga, dels kunna vidta åtgärder som kan minimera risker relaterade till den finansiella rapporteringen.

Intern revision

SJ har en funktion för internrevision som rapporterar direkt till styrelsens revisionsutskott. Internrevisionen ge-

nomför oberoende och objektiva granskningsuppdrag och ibland konsultativa tjänster, vilket resulterar i åtgärder och förbättringsprogram. Under året har internrevisionen genomfört 24 stycken granskningar inom bland annat följande områden: regelefterlevnad, styr- och kontrollsystem, projektassimilering, avbrottsberedskap och registeranalys. SJs internrevision gör årligen en oberoende riskanalys, som utgör grunden för internrevisionens årliga revisionsplan, vilken fastställs av styrelsen efter beredning i revisionsutskottet.

Kontrollaktiviteter

Företagets kontrollaktiviteter utformas för att systematiskt hantera väsentliga risker avseende den finansiella rapporteringen inklusive viktiga redovisningsfrågor som identifierats under riskbedömningen. Kontrollaktiviteterna syftar till att förebygga eller tidigt upptäcka fel i den finansiella rapporteringen och därigenom minimera konsekvenserna. Stab Ekonomi ansvarar för analysen av det ekonomiska utfallet och sammanställningen av den finansiella rapporteringen. Ett exempel på kontrollaktiviteter är Business Reviews, som administreras av Business Control. Vid dessa möten redovisar cheferna i ledningsgruppen sin verksamhet och planering för verkställande direktören och ekonomidirektören.

Basen för den interna kontrollen utgörs av kontrollmiljön med organisation, beslutsvägar, befogenheter och ansvar som dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument, samt den värdegrund som styrelsen och koncernledningen kommunicerar och verkar utifrån. Styrande dokument inom SJ inkluderar:

- Arbetsordning för styrelse
- Arbetsordning för revisionsutskott och ersättningsutskott
- Styrelsens instruktion till verkställande direktören
- Attestregler med syfte att vägleda alla som deltar i hanteringen av ekonomiska transaktioner, samt att säkerställa en god kontroll av ekonomiska transaktioner för att förhindra avsiktliga eller oavsiktliga fel
- Policyer för etik, kontaktförhållande åtgärder samt representation
- Finanspolicy. Koncernens ekonomifunktion arbetar efter av styrelsen antagna finansiella ramar avseende finansiell riskhantering. Finanspolicyerna ska revideras årligen och fastställas av styrelsen. Målsättningen är att begränsa de finansiella risker som uppstår i samband med placeringar och valutaexponering.
- Arbetsrutiner och instruktioner för internkontrollaktiviteter, löpande redovisning och bokslut finns väl dokumenterade på detaljerad nivå

Information och kommunikation

Effektiva informations- och kommunikationsvägar möjliggör rapportering och återkoppling från verksamheten till styrelse och bolagsledning. Det är viktigt att rätt personer innehar den information som krävs för att kunna förstå innebörden av givna interna policyer och riktlinjer samt att

förstå konsekvenserna vid avsteg. SJ arbetar med att förbättra den interna informationen och att förtydliga beslutsvägarna, för att öka tillförlitligheten och effektiviteten i företagets finansiella rapportering. Inom företaget finns dokumenterade beslutsvägar, befogenheter och ansvarsområden redovisade på SJs intranät. Inom SJ genomförs möten som möjliggör dialog mellan chefer och medarbetare. Stor tonvikt läggs vid regelbundna arbetsplatsträffar, där företagets övergripande frågor naturligt kopplas till den enskilde medarbetarens ansvarsområde. Vidare genomförs medarbetarenkäter som innebär möjlighet till återkoppling.

Uppföljning

Styrelsen erhåller löpande rapportering om hur verksamheten utvecklas i förhållande till affärsplanen, budget och fastlagda mål. I organisationen sker löpande uppföljning av efterlevnaden av interna policyer, riktlinjer och manualer samt av ändamålsenlighet och funktionalitet i etablerade kontrollaktiviteter. Exempelvis genomför ekonomiavdelningen löpande uppföljning av de administrativa processerna för bland annat moms- och skatteredovisning, intern och extern representation samt attestordningens efterlevnad. Löpande görs även en utvärdering över hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är organiserad. De externa revisorerna genomför årligen viss granskning av den interna kontrollen. Internrevisionen följer den av styrelsen fastställda revisionsplanen. Internrevisionen rapporterar resultatet av sin revision till SJs styrelse efter beredning i Revisionsutskottet.



Från vänster:
Hans Pilgaard, Erik Johannesson, Per Hammarqvist, Jan Sundling, Gunilla Wikman, Lars-Olof Gustavsson,
Eivor Andersson, Siv Svensson, Lena Olving, Michael Thorén

SJ ABs styrelse

JAN SUNDLING

FÖDD 1947

SJÖKAPTENSEXAMEN

**STYRELSEORDFÖRANDE I SJ AB
SEDAN 2011**

Konsult. Tidigare vd för Green Cargo AB. Styrelseordförande i Sjöfartsverket samt Jan Sundling i Ytterkvarn AB, ledamot i Corem Property Group AB, Aditro Logistics AB samt Vectura AB. Vice Chairman Management Committee Brussels.

EIVOR ANDERSSON

FÖDD 1961

MARKNADSEKONOM

**STYRELSELEDAMOT I SJ AB
SEDAN 2005**

Konsult. Tidigare vd för Ving Sverige AB/Thomas Cook Sweden och My Travel Sweden AB. Styrelseordförande i Senior Work AB. Styrelseledamot i Inflight Service AB, SkiStar AB och European Travel Intractive. Styrelseerfarenhet från Coop Butiker och Stormarknader AB.

GUNILLA WIKMAN

FÖDD 1959

CIVILEKONOM

**STYRELSELEDAMOT I SJ AB
SEDAN 2011**

Konsult på Carrara Communication samt Ekman & Partners. Tidigare informationschef på Riksbanken samt Koncerninformationschef SEB. Styrelseuppdrag i HMS Network, AMF Fonder, Oatly AB, Ceba AB samt Flyinge AB, vice ordförande Svenska Ridsportförbundet.

SIV SVENSSON

FÖDD 1957

**EXAMEN I INTERNATIONELL
EKONOMI**

**STYRELSELEDAMOT I SJ AB
SEDAN 2012**

Konsult. Tidigare vd i Sefina Finance AB och dessförinnan 25 år i Nordeakoncernen bland annat som vice vd och regionbankschef. Styrelseledamot i Swedbank.

LENA OLVING

FÖDD 1956

CIVILINGENJÖR

**STYRELSELEDAMOT I SJ AB
SEDAN 2011**

Vice vd och COO (Chief Operating Officer/Operativ chef) för Saab AB. Tidigare vice vd för Volvo Personvagnar AB. Styrelseerfarenhet från Alfa Laval AB, Norsk Hydro A/S (Norge), Gunnebo AB, Green Cargo AB, samt uppdrag i Novozymes A/S (Danmark).

PER HAMMARQVIST

FÖDD 1958

TRAFIKPLANERARE

**STYRELSELEDAMOT I SJ AB
SEDAN 2011**

Arbetstagarrepresentant SACO/TJ. Ordförande i Saco-föreningen vid SJ AB, Ordförande i TJ-föreningen vid SJ AB.

LARS-OLOF GUSTAVSSON

FÖDD 1943

CIVILEKONOM

**STYRELSELEDAMOT I SJ AB
SEDAN 2005**

Styrelseordförande i Four Seasons Venture Capital AB, Boule Diagnostics AB, Fouriertransform AB. Styrelseledamot i Mikropontent AB, SiemCapital AB, stiftelsen Industrifonden, TA Associates AB.

MICHAEL THORÉN

FÖDD 1969

CIVILEKONOM

**STYRELSELEDAMOT I SJ AB
SEDAN 2012**

Kansliråd i Finansdepartementet. Styrelseledamot i Saab Automobile Parts AB och AB Svenska Spel.

HANS PILGAARD

FÖDD 1963

LOKFÖRARE

**STYRELSELEDAMOT I SJ AB
SEDAN 2012**

Ordförande ST-spårtrafik vid SJ AB, ledamot i ST-spårtrafiks avdelningsstyrelse.

ERIK JOHANNESSEN

FÖDD 1957

LOKFÖRARE

**STYRELSELEDAMOT I SJ AB
SEDAN 2005**

Ordförande i SEKO Förhandlingsorganisation SJ, ledamot i SEKO klubb SJ Väst styrelse.

SJ ABs ledning

CRISTER FRITZSON

FÖDD 1961
VD

Marknadsekonom
Anställningsår 2012
Styrelseledamot i Systembolaget AB,
Botniatåg AB.

PETER BLOMQVIST

FÖDD 1954
DIREKTÖR HR

Socionom
Anställningsår 1982
Styrelseordförande i SJ A/S Danmark,
ordförande i branschstyrelsen
spårtrafik, Almega.

ELISABETH LINDGREN

FÖDD 1963
**DIREKTÖR STAB MARKNAD &
KOMMUNIKATION SAMT DIVISION
FÖRSÄLJNING**

Fil kand, Marknadsekonom och MBA
Anställningsår 2007
Styrelseledamot i SJ Norrlandståg AB,
Linkon AB och Magelungen AB.

BRITTA DALUNDE

FÖDD 1958
CFO/EKONOMIDIREKTÖR

Civilekonom och PhD
Anställningsår 2009
Styrelseledamot i Boule Diagnostics
AB, Linkon AB och SJ Danmark A/S.
Styrelseordförande i SJ Försäkring AB
och SJ Invest AB.

CLAES BROSTRÖM

FÖDD 1954
DIREKTÖR FORDON

Maskiningenjör, Marknadsekonom
Anställningsår 2006.

BJÖRN ROSELL

FÖDD 1962
CIO/IT-DIREKTÖR

Civilingenjör, Civilekonom och MBA
Anställningsår 2012
Styrelseledamot i Årsta Runstens
Sporttrytare.

MADELEINE RAUKAS

FÖDD 1967
DIREKTÖR AFFÄR OCH SERVICE

Fil kand
Anställningsår 2012
Styrelseledamot Botniatåg AB,
SJ Götalandståg AB, Branschföreningen
Tågoperatörerna, Samtrafiken,
Trafik i Mälardalen AB.

JENS WIGEN

FÖDD 1955
DIREKTÖR PLANERING

Fil kand
Anställningsår 2012
Styrelseledamot i SJ
Götalandståg AB.



Från vänster:
Peter Blomqvist, Crister Fritzson, Madeleine Raukas, Claes Broström, Björn Rosell, Elisabeth Lindgren, Jens Wigen, Britta Dalunde