

## Bolagsstyrning

SJ har valt att för 2011 utarbeta en Bolagsstyrningsrapport som är skild från förvaltningsberättelsen. Bolagsstyrningsrapporten är utformad i enlighet med vad som krävs i Årsredovisningslagen samt i enlighet med reglerna i Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsordning, tidigare bolagsstyrningsrapporter, material från SJs senaste bolagsstämmor med mera finns tillgängliga på SJs webbplats sj.se under "Bolagsstyrning".

## Allmänt

SJ är huvudsakligen verksam på marknaden för interregionala eller långväga resor. Tågtrafiken i koncernen bedrivs främst inom moderbolaget SJ AB samt i dotterbolagen Stockholmståg KB och SJ Norrlandståg AB. I koncernen ingår dotterbolag och intressebolag som bedriver verksamheter med nära anknytning till SJs kärnverksamhet. De dominerande kundgrupperna är privat-, affärs- och pendelresenärer. På den långväga resemarknaden konkurrerar tåget med bil, flyg och buss. Divisionerna Trafik och Service, Försäljning och Fordon har inom SJ AB det operativa ansvaret för verksamheten. Division Trafik och Service inom SJ AB utför trafikuppdraget med hjälp av cirka 2 300 ombordanställda och lokförare. I division Försäljning, med cirka 600 årsanställda, ingår såväl resebutiker som företagsförsäljning. Divisionen ansvarar också för externa återförsäljare såsom resebyråer. Verksamheten inom division Fordon, med cirka 300 årsanställda, omfattar allt från anskaffning och underhåll av fordon till depåproduktion. SJ ABs största dotterbolag Stockholmståg KB har cirka 600 årsanställda, varav de flesta arbetar som tågvård eller förare. Därutöver har dotterbolagen SJ Norrlandståg AB cirka 200 årsanställda, Linkon AB cirka 80 årsanställda och SJ Service Academy AB cirka 50 årsanställda.

## Ägarstruktur

SJ AB ägs till 100 procent av svenska staten och förvaltas av Finansdepartementet. Regeringen har värdeskapande som övergripande mål. Huvuddelen av de statligt ägda bolagen verkar på fullt konkurrensutsatta marknader där staten som ägare aktivt driver värdeskapande åtgärder, såsom exempelvis olika strukturåtgärder. Målet att skapa värde medför krav på långsiktighet, effektivitet, lönsamhet, utvecklingsförmåga samt ett miljömässigt och socialt ansvarstagande på motsvarande sätt som för andra företag som driver kommersiell verksamhet.

## Bolaget tillämpar koden med följande avvikelser

Moderbolaget i SJ-koncernen, SJ AB, är ett svenskt aktieföretag med säte i Stockholm. Koncernens bolagsstyrning baseras på:

- Årsredovisningslagen (ÅRL)
- Svenska statens ägarpolicy jämte övriga ägardirektiv

- Svensk kod för Bolagsstyrning (Koden)
- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning, inklusive vd-instruktion
- Interna dokument.

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. På grund av ägarförhållandena är vidare vissa bestämmelser inte tillämpliga på SJ. Beträffande upplysning avseende reglering i bolagsordningen avseende tillsättning och entledigande av styrelseledamöter hänvisas till reglering genom statens ägarpolicy. Statens ägarpolicy finns publicerad i verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande. Ingen särskild reglering finns i bolagsordningen om ändring av bolagsordningen respektive bemyndigande till styrelsen avseende utgivande av nya aktier eller förvärv av egna aktier. De principer som regeringen tillämpar i sin ägarpolicy överensstämmer i stor utsträckning med reglerna i Koden. Ägarens riktlinjer innebär dock att kodregler som berör beredningen av beslut om tillsättning av styrelseledamöter och revisorer ersätts av en särskild nomineringsprocess för de statligt helägda företagen. Det främsta skälet för avvikelsen mot Koden är att dessa företag endast har en ägare medan Koden huvudsakligen riktas mot noterade företag med ett spritt ägande. Bolaget avviker också beträffande reglering avseende styrelseledamöters oberoende i förhållande till bolaget. Därtill finns avvikelser avseende val av ordförande och beträffande möjligheten för verkställande direktören att ingå i styrelsen.

### *Bolaget tillämpar koden med följande avvikelser*

SJs styrelse har beslutat att ersätta kodreglerna om valberedning under kodregel 2, Val och arvodering av styrelse och revisor, med ägarens nomineringsprocess. Enligt Kodens regel 4.5 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 bak-

# Bolagsstyrningsrapport

grund av ovanstående redovisar SJ inte sådana uppgifter. Styrelsens ordförande väljs av bolagsstämman. Styrelseordförandes särskilda roll behandlas i kodregel 6.1. Enligt statens ägarpolicy ska om ordföranden lämnar sitt uppdrag under mandattiden ny ordförande snarast väljas på en extra bolagsstämma. Detta är ett avsteg från Koden som anger att styrelsen kan utse ordföranden inom styrelsen. En av styrelsens viktigaste uppgifter är att utse och entlediga verkställande direktören. 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.

## Bolagsstämmans funktion

Aktieägarens rätt utövas på bolagsstämma i SJ. Årsstämman ska hållas årligen. Utöver årsstämma kan extra bolagsstämmor hållas. SJ håller vanligtvis årsstämma före april månads utgång. Om särskilda skäl finns kan stämma hållas därefter men senast den sista juni varje år. Årsstämman hålls normalt i Stockholm, och SJ anger på sin hemsida var och när årsstämma kommer att hållas. Kallelse till årsstämma sker i enlighet med bolagsordning tidigast sex veckor och senast fyra veckor före stämman. Kallelse till bolagsstämma skickas med post till aktieägaren samt genom annonsering i Post- och Inrikes Tidningar samt på bolagets webbplats. Vid tidpunkten för kallelse ska information om att kallelse skett annonseras i Svenska Dagbladet. Vid behov kallar styrelsen till extra bolagsstämma.

Årsstämman utser, på förslag av ägaren, styrelse och fastställer resultaträkning och balansräkning samt väljer revisorer. På årsstämman presenterar styrelsen bland annat förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare samt årsredovisning för godkännande. På samtliga bolagsstämmor ska styrelsens ordföran-

de och så många av de övriga styrelseledamöterna närvara att styrelsen är beslutför. Verkställande direktören ska också närvara.

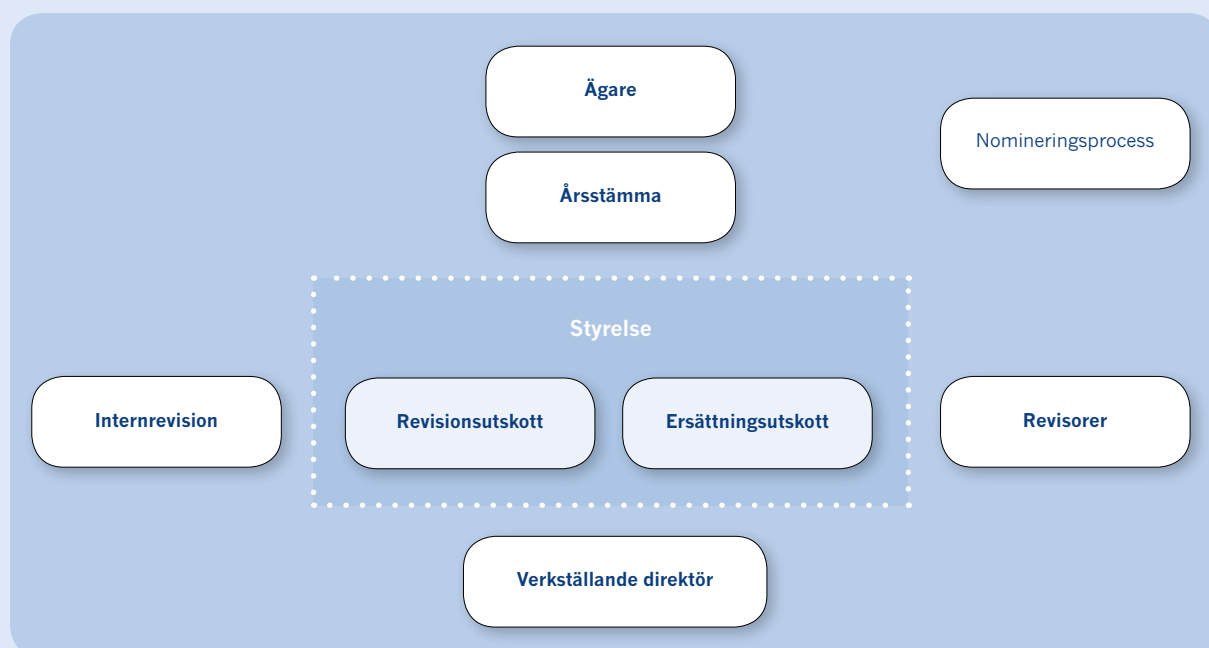
## Årsstämma 2011

Årsstämman 2011 hölls den 28 april i Stockholm. Den var öppen för allmänheten och närvarande erbjöds att ställa frågor till ledningen. På årsstämman beslöts att för tiden intill slutet av nästa årsstämma omvälja till styrelseledamöter: Eivor Andersson, Lars-Olof Gustavsson och Caroline Sundewall samt nyval av Jonas Iversen, Lena Olving, Richard Reinius samt Gunilla Wikman. Det beslöts att suppleant inte skulle utses. Vidare beslöts att för tiden intill en extra bolagsstämma utse Jonas Iversen till ordförande i styrelsen. Det anmäldes att arbetstagarorganisationerna hade utsett ledamöterna Erik Johannesson (SEKO), Stefan Zetterlund (SEKO, ersättare), Thomas Winäs (ST), Derrek Levin (ST, ersättare), Per Hammarqvist (TJ) och Jan Sandgren (TJ, ersättare).

Det registrerade revisionsbolaget Ernst & Young AB med den auktoriserade revisorn Lars Träff som huvudansvarig omvaldes intill utgången av nästa årsstämma. Riksrevisionen utsåg auktoriserade revisorn Per Redemo att vara revisor i bolaget till och med årsstämman 2013 och som suppleant förordnades auktoriserade revisorn Björn Sande.

Ersättningen till styrelsens ordförande fastställdes till 260 000 (260 000) kronor per år och till styrelsens övriga ledamöter utgår ett arvode på 122 000 (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. Beslutades att arvode inte utgår till styrelseledamot som tillika är anställd i Regeringskansliet, ej heller till arbetstagarrepresentanter.

Vidare fattade årsstämman beslut om utdelning uppgående till MSEK 90.



# Bolagsstyrningsrapport

## Extra bolagsstämma

SJ höll den 25 augusti 2011 en extra bolagsstämma. På bolagsstämman valdes Jan Sundling till ny styrelseordförande i SJ AB.

## STYRELSENS SAMMANSÄTTNING

### Tillsättning av styrelse

Nomineringsprocessen avseende styrelseledamöter till de statligt ägda bolagen innehas av enheten för statligt ägande inom Finansdepartementet. Det behov som föreligger avseende kompetens utgår från styrelsernas sammansättning samt bolagens verksamhet och situation. Nomineringen och tillsättningen av nya ledamöter föregås av en löpande dialog mellan finansdepartementet och styrelseordföranden.

Arbetet med att skapa en strukturerad och enhetlig nomineringsprocess syftar till att säkerställa en effektiv kompetensförsörjning till bolagens styrelser. Finansdepartementets förslag publiceras i god tid före årsstämma. Styrelseledamöter utses för ett år i taget. Ägarens policy är att ingen person från ledningen ska ingå som ledamot i styrelsen. Verkställande direktören har dock närvaro-, yttrande- och förslagsrätt vid styrelsens sammanträden, med undantag för fall då beslut avseende verkställande direktören kommer att fattas, samt en rätt att få en avvikande mening antecknad i styrelseprotokollet. Ytterligare bestämmelser om nominering av styrelse framgår av svenska statens ägarpolicy.

Finansdepartementets förslag till styrelse presenteras i kallelsen till årsstämman och på bolagets webbplats. I anslutning till att kallelsen har utfärdats kommer följande information att finnas på webbplatsen rörande förslag till nyval och omval av ledamöter:

- ålder samt huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet
- uppdrag i bolaget och andra väsentliga uppdrag
- om ledamoten är att anse som oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen
- vid omval, vilket år ledamoten invaldes i styrelsen
- övriga uppgifter som kan vara av betydelse vid bedömningen av den föreslagna ledamotens kompetens och oberoende.

Nominerad person som är aktuell för inval i styrelsen bör närvara på årsstämman för att kunna presentera sig och svara på frågor från ägaren.

### Styrelseledamöter

Bolagets styrelse ska, till den del den utses av bolagsstämman, bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter utan suppleanter. Bolagsstämman ska utse styrelseordförande. Ingen person från företagsledningen ingår i styrelsen. Styrelsen har det övergripande ansvaret för bolagets förvaltning och skötsel. Vid utförandet av sina uppgifter agerar styrelsen som ett kollegialt organ med ett självständigt ansvar för bolagets förvaltning, organisation och ekonomiska situation. I sitt beslutsfattande och handlande för bolaget ska styrelsen alltid främja bolagets intressen och se till dess bästa. Bolagets bästa kan generellt sammanfattas som en affärsmässig styrning som främjar bolagets utveckling genom att stärka marknadspositionen och därigenom öka förmögenhetsvärdet.

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. Därutöver krävs en stor integritet och förmåga att se till bolagets bästa. Sammansättningen av styrelsen ska också ske så att en balans uppnås avseende kompetens, bakgrund, ålder och kön. I enlighet med svenska statens ägarpolicy är därmed ej heller vd ledamot i styrelsen. Av styrelsens ledamöter är fyra kvinnor.

### Krav på oberoende

Samtliga styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

### Styrelsens sammansättning 2011

Styrelsens sammanträdesfrekvens är utöver det konstituerande mötet normalt fem möten. Under räkenskapsåret har styrelsen haft nio protokollförda sammanträden. På styrelsemötet den 9 juni deltog även delar av SJs ledningsgrupp.

Styrelseledamöternas närvaro framgår av nedanstående tabell:

Styrelseledamot	Närvarofrekvens	
Ulf Adelsohn, styrelseordf	2/9	(avgick i samband med årsstämman 28 april)
Ingela Tuvegran	1/9	(avgick i samband med årsstämman 28 april)
Elisabet Salander Björklund	2/9	(avgick i samband med årsstämman 28 april)
Jonas Iversen	3/9	(avgick i samband med extra bolagsstämma 25 augusti)
Jan Sundling, styrelseordf	4/9	(valdes till ordförande på extra bolagsstämma 25 augusti)
Eivor Andersson	9/9	
Lars-Olof Gustavsson	9/9	
Caroline Sundewall	8/9	(avgick från styrelsen 30 november)
Richard Reinius	7/9	(valdes till styrelseledamot i samband med årsstämman 28 april)
Gunilla Wikman	7/9	(valdes till styrelseledamot i samband med årsstämman 28 april)
Lena Olving	6/9	(valdes till styrelseledamot i samband med årsstämman 28 april)

# Bolagsstyrningsrapport

Ulf Adelsohn, Ingela Tuvegran, Elisabet Salander Björklund samt Caroline Sundewall har avgått från styrelsen under året. Richard Reinius, Gunilla Wikman, Jonas Iversen samt Lena Olving har inträtt i styrelsen i samband med årsstämma den 28 april. Vidare beslöts på årsstämma att för tiden intill en extra bolagsstämma utse Jonas Iversen till ordförande i styrelsen. Jan Sundling valdes i samband med extra bolagsstämma till ordförande i styrelsen. Under perioden 1 januari 2011 fram till årsstämma den 28 april tjänstgjorde Lars Erik Fredriksson som adjungerad styrelseledamot.

För mer detaljerad information, se sidan 94 i årsredovisningen för 2011.

## STYRELSENS ARBETE

### Uppgifter och arbetsfördelning i styrelsen

Ärenden som ska behandlas av styrelsen följer i huvudsak av aktiebolagslagen och styrelsens arbetsordning. Styrelsens främsta uppgifter är att:

- Säkerställa att SJ har en ändamålsenlig ledning samt följa upp och kontrollera bolagsledningens organisation och förvaltning
- Ha tillsyn över att SJ har en god intern kontroll, inklusive riskhantering, och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur systemen för intern kontroll fungerar
- Fortlöpande granska SJs finansiella situation
- Fortlöpande kontrollera hur vd fullgör sitt ansvar för den löpande förvaltningen.

Vidare ska styrelsen godkänna större investeringar, förvärv och avyttringar. Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning. Arbetsordningen reglerar, utöver obligatoriska punkter enligt aktiebolagslagen, bland annat ordförandens uppgifter, informationen till styrelsen, formerna för styrelsemötena samt utvärdering av styrelsens och vds arbete. 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.

### Beskrivning av styrelsens 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 arbete regleras av den av styrelsen fastställda arbetsordningen med instruktioner avseende arbetsfördelning och ekonomisk rapportering som komplement till ABLs bestämmelser och Kodens. Styrelsens arbetsordning anger att utöver det konstituerande mötet ska styrelsen normalt hålla fem möten per kalenderår. Om behov uppkommer kallar styrelsen till ytterli-

gare möten. Arbetsordningen anger bland annat att följande ärenden ska finnas på agendan varje år:

- Godkännande av budget
- Avgivande av externa finansiella rapporter
- Strategisk plan

Utöver dessa rapporteras vid varje ordinarie möte dels viktigare affärshändelser sedan föregående möte, dels SJs finansieringssituation. Utöver de ärenden som styrelsen enligt arbetsordningen ska besluta, har styrelsen under 2011 bland annat behandlat och beslutet i följande frågor:

- Anpassning av organisationen
- Genomgång av affärsplan
- Samverkansbolag
- SJs totala riskexponering

Verkställande direktören är ansvarig för att bereda informationsunderlag till styrelsen, vilka ska innehålla motiverade förslag till beslut. Verkställande direktören har möjlighet, där så befinner lämpligt, att delegera uppgiften som föredragande i enskilt ärende till annan person underställd verkställande direktören. Som styrelsens sekreterare tjänstgör SJs chefsjurist.

### Utvärdering av styrelsens och vds arbete

Styrelsen utvärderar styrelsearbete och vd genom en systematisk och strukturerad process en gång per år, för vilken styrelsens ordförande är ansvarig. Utvärderingen, som utförs av en extern konsult, innebär att styrelsen som grupp såväl som individuellt utvärderas. Finansdepartementet informeras om utvärderingens resultat. Utvärderingen syftar till att löpande effektivisera styrelsearbetet och att användas som underlag i arbetet med att utse nya ledamöter. Den senaste utvärderingen avrapporterades vid styrelsemötet den 16 december 2011.

## STYRELSENS ARBETE I UTSKOTT

### Revisionsutskott

Styrelsen har inrättat ett revisionsutskott med uppgift att bland annat svara för:

- Beredningen av styrelsens arbete med att kvalitets-säkra företagets finansiella rapportering. I denna uppgift ingår exempelvis att säkerställa att tillämpliga lagar och redovisningsrekommendationer följs.
- Bistå styrelsen i frågor rörande ekonomisk risk och rapportering.
- Bistå ägaren vid val av revisorer.
- Utvärdera de externa revisorernas arbete.
- Godkänna planen för internrevision.

Revisionsutskottet har bestått av två styrelseledamöter samt styrelsens ordförande. 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. Ledamöternas närvaro framgår av följande tabell:

# Bolagsstyrningsrapport

Styrelseledamot	Närvarofrekvens
Ulf Adelson	3/7 (avgick i samband med årsstämman 28 april)
Jan Sundling	3/7 (valdes till styrelseordförande på extra bolagsstämma 25 augusti)
Caroline Sundewall	7/7 (avgick 30 november)
Richard Reinius	4/7 (valdes till styrelseledamot i samband med årsstämman 28 april)
Lena Olving	4/7 (valdes till styrelseledamot i samband med årsstämman 28 april)

Caroline Sundewall samt Ulf Adelson har avgått ur utskottet under året. Ulf Adelson var ordförande i utskottet fram till 28 april, och Caroline Sundewall var ordförande på resterande revisionsutskottmöten under 2011. Under perioden 1 januari 2011 fram till årsstämma den 28 april tjänstgjorde Lars Erik Fredriksson som adjungerad styrelseledamot. Under denna period deltog Lars Erik Fredriksson i två av tre revisionsutskottmöten. Den 16 december valdes Richard Reinius till utskottets ordförande.

## Ersättningsutskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott vars uppgift är att:

- Säkerställa implementering och efterlevnaden av de av årsstämman beslutade riktlinjer 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 lönerrevision.

Ersättningsutskottet är ett i förhållande till styrelsen beredande organ, vars förslag alltid underställs styrelsen. Ersättningsutskottet har utvärderat hur riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare har tillämpats under år 2011 samt berett styrelsens rapportering och förslag inför årsstämman. Ersättningsutskottet har under 2011 bestått av styrelsens före detta ordförande Ulf Adelson, styrelseledamot Lars-Olof Gustavsson samt adjungerad styrelseledamoten Lars-Erik Fredriksson. Som utskottets sekreterare tjänstgör SJs chefsjurist. Närvaro vid utskottets möte framgår av nedanstående tabell:

Styrelseledamot	Närvarofrekvens
Ulf Adelson	1/1 (avgick i samband med årsstämman 28 april)
Lars-Olof Gustavsson	1/1
Lars Erik Fredriksson	1/1 (adjungerad styrelseledamot)

Den 27 april valdes Eivor Andersson och Gunilla Wikman in i ersättningsutskottet. Jan Sundling valdes in 9 september.

## 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. I SJs bolagsordning anges att bolaget ska ha minst en och högst två auktoriserade revisorer jämte minst en och högst två revisors-suppleanter samt att till revisor eller revisorssuppleant även kan utses registrerat revisionsbolag. Riksrevisionen kan enligt lagen om revision av statlig verksamhet med mera förordna en eller flera revisorer att delta i den årliga revisionen.

Regeringen förordar att styrelsen och revisorerna träffas minst en gång per år för att diskutera redovisningen, förvaltningen och riskhanteringen i företaget. Styrelsen ska minst en gång per år, utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bolagsledningen, träffa bolagets revisorer.

## Nomineringsprocess

Det praktiska arbetet med upphandlingen hanteras av företagets revisionsutskott. Regeringskansliets ägarrepresentanter följer alla stegen i upphandlingsprocessen från upphandlingskriterier till urval och utvärdering. Det slutliga beslutet fattas av ägaren på årsstämman.

## Tillsättning av revisorer

För det fall omval av revisorer övervägs 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 2011

På årsstämman 2011 omvaldes revisionsbolaget Ernst & Young AB företrädd av auktoriserad revisor Lars Träff som huvudansvarig intill årsstämman 2012. Riksrevisionen har för-

# Bolagsstyrningsrapport

ordnat auktoriserade revisorn Per Redemo fram till årsstämman 2013 med auktoriserade revisorn Björn Sande som suppleant under samma tidsperiod. Ingen av revisorerna har uppdrag som påverkar deras oberoende som revisor i SJ. Revisorerna har avrapporterat sin bokslutsgranskning till hela styrelsen vid styrelsemötet den 6 februari 2012. För räkenskapsår 2011 har styrelsen och revisorerna träffats en gång och diskuterat företagets bokslut, redovisning, förvaltning och riskhantering. Vid detta tillfälle har revisorer träffat styrelsen utan närvaro av ledningsgruppen. Dessutom har revisorerna fortlöpande kontakt och möten med styrelsens revisionsutskott.

## Ersättning till revisorer

Arvode och kostnadsersättning till revisorerna utgår enligt löpande räkning och redovisas i årsredovisningen, not 8.

## Verkställande direktören och ledningsgruppen

SJs verkställande direktör, tillika koncernchef, sköter den löpande förvaltningen i enlighet med ABL och styrelsens anvisningar. Utöver verkställande direktören består ledningsgruppen av nio medlemmar, vilka utses av verkställande direktören efter samråd med styrelsen. I SJs ledningsgrupp ingår Jan Forsberg, verkställande direktör, Jan Olson, direktör Affärsutveckling, Britta Dalunde, ekonomidirektör, Lars Svensson, direktör Trafiksäkerhet, Elisabeth Lindgren, kommunikationsdirektör, Håkan Ahl, direktör Trafik och Service, Nina Hornewall, försäljningsdirektör, Claes Broström, fordonsdirektör och Peter Blomqvist, personaldirektör. Ledningsgruppens möten leds av verkställande direktören, som fattar beslut avseende SJ AB och koncernen i samråd med ledningsgruppen.

## RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING

### Ersättning till styrelsen

Styrelsen och styrelseutskottens arvode bestäms av årsstämman med utgångspunkt i svenska statens ägarpolicy. Enligt beslut av årsstämman 2011 i SJ AB utgår årligt arvode till styrelsens ledamöter med 260 000 SEK för ordföranden och med 122 000 SEK per person för övriga stämmevalda ledamöter. Därutöver utgår årligt arvode till ledamöterna i styrelsens revisionsutskott med 55 000 SEK till ordföranden och med 43 000 SEK per person till övriga ledamöter. För annat styrelseutskottsarbete utgår inte något särskilt arvode. Arvode utgår inte för ledamot anställd i regeringskansliet. Det finns inga åtaganden om pensionsförmåner för externa styrelseledamöter. Styrelseledamöter uppbär ersättning för den arbetsinsats och för fullgörandet av det ansvar som uppdraget innebär. Ordförandens och övriga styrelseledamöters arvoden bestäms av årsstämman. Även arvoden till styrelseledamöter som arbetar i särskilt inrättade utskott under styrelsen, bestäms av årsstämman. Inför beslut på årsstämman om styrelsens arvoden genomförs en analys av arvodena i andra jämförbara företag, eftersom arvoden ska vara konkurrenskraftiga, men inte marknadsledande.

### Ersättning till ledande befattningshavare

Vid rekrytering till bolagsledningar ska de riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande som regeringen antog den 20 april 2009 tillämpas. Riktlinjerna innebär att den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara konkurrenskraftig, takbestämd, rimlig och ändamålsenlig. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara företag utan även präglas av måttfullhet. Ersättningen ska vara sammansatt på ett kostnadseffektivt sätt och baseras på följande komponenter:

- Fast lön
- Pension
- Övriga förmåner

Den fasta lönen ska återspegla de krav som ställs på befattningen avseende kompetens, ansvar, komplexitet och på vilket sätt den bidrar till att uppnå affärsmålen. Den fasta lönen ska vara individuell och differentierad. Rörlig lön får inte ges, vilket omfattas av gratifikation, bonus och liknande ersättningar. Pensionsförmåner bör vara avgiftsbestämda. I det fall SJ avtalar om en förmånsbestämd pensionsförmån, ska den följa tillämplig kollektiv pensionsplan. Pensionsålder ska inte understiga 62 år och bör vara lägst 65 år. Företagets kostnad för pension ska bäras under den anställdes aktiva tid.

Uppsägningstiden för befattningshavare i koncernledningen kan vara upp till sex månader vid uppsägning från befattningshavarens sida. Vid uppsägning från företagets sida kan även avgångsvederlag utgå motsvarande högst arton månadslöner. Avgångsvederlag ska utbetalas månadsvis och utgöras av den fasta månadslönen utan tillägg för förmåner. Avgångsvederlag utbetalas aldrig längre än 65 års ålder.

Befattningshavaren kan vara berättigad till bilförmån, erhålla sjuk- och hälsoförmåner, reseförsäkring med mera i linje med rådande marknadspraxis.

Koncernchefens anställningsavtal avviker från gällande riktlinjer beträffande anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande. Detta gällande pensionsvillkor och uppsägningstid från arbetsgivarens sida. Koncernchefens anställningsavtal upprättades före april 2009 då nuvarande riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare i statligt ägda bolag trädde i kraft. Åtta ledande befattningshavare har anställning som medger längre uppsägningstid från arbetsgivarens sida än vad gällande riktlinjer beträffande anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande anger. Dessa avtal tecknades före april 2009 då nuvarande riktlinjer trädde i kraft. Årsstämman 2011 beslöt att existerande avtal med ledande befattningshavare ej ska omförhandlas, detta på grund av ekonomiska skäl. Skattepliktiga ersättningar och förmåner samt pensionskostnad beskrivs närmare i not 5, 2011 års årsredovisning.

### 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 finan-



# Bolagsstyrningsrapport

siella 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 2011 har externa och interna revisorer redogjort för iakttagelser, bland annat rörande SJs bokslut per 30 september samt helårsbokslut. I samband med planeringsarbetet för den årliga revisionen sker diskussion mellan den externa och internrevisionen beträffande SJs riskbild.

## Intern kontroll

SJ definierar intern kontroll som en process genom vilken företagets styrelse, ledning och andra medarbetare skaffar sig rimlig säkerhet om att företagets mål kan uppfyllas. Det gäller inom följande områden: verksamhetens ändamålsenlighet och effektivitet, den ekonomiska rapporteringens tillförlitlighet samt efterlevnaden av tillämpliga lagar och förordningar. Intern kontroll är en kontinuerlig process som löpande anpassas utifrån förändringar som sker internt och externt. Det är styrelsens ambition att den interna kontrollen anpassas till dessa förändringar och att den successivt förbättras.

## Kontrollmiljö

SJs kontrollmiljö byggs upp av de värderingar och den etik som styrelsen, revisionsutskottet, vd och ledningsgruppen kommunicerar och verkar utifrån samt koncernens organisationsstruktur, beslutsvägar, befogenheter, ansvar samt den kompetensen hos medarbetarna. Det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen åvilar SJs styrelse. Denna har som grund för sitt arbete fastställt en skriftlig arbetsordning där styrelsens ansvar struktureras samt även reglerar styrelsens och dess utskotts inbördes arbetsfördelning. Vidare har ett revisionsutskott inrättats, med huvudsaklig uppgift att säkerställa att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs. Utskottet har också som uppgift att stärka dialogen med bolagets revisorer. Styrelsens kontroll bedrivs främst genom fastställande av instruktioner till vd samt affärsplan och budget. Detta dokumenteras och kommuniceras i styrdokument såsom riktlinjer och instruktioner för attesträtt samt redovisnings- och rapporteringsinstruktioner.

## Regelverk

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 företagens insatser i dessa frågor. Under 2011 har det inom SJ fastställts nya övergripande policier inom områden som

bland annat etik, säkerhet, kommunikation och miljö.

## Arbetsmiljöpolicy

SJs arbetsmiljöpolicy ska säkra trygg och säker arbetsmiljö samt ge friska och nöjda medarbetare. Arbetsfördelningen är klart definierad, fastställd och känd. SJ ska bedriva ett arbetsmiljö- och hälsoarbete som präglas av förebyggande åtgärder och ständiga förbättringar. För att säkra detta kommer arbetsmiljöarbetet regelbundet följas upp och utvärderas.

## Etikpolicy

SJs etikpolicy reglerar SJs agerande avseende affärsetik, miljö och relation till anställd.

SJ ska sträva mot att uppfattas som ett modernt, lönsamt och kundnära reseföretag. Vi bedriver vår verksamhet på affärsmässiga grunder. För att lyckas följer SJ de lagar, förordningar, avtal och vedertagna normer som gäller på de marknader där SJ är verksamma. SJs viktigaste uppgift är att uthålligt upprätthålla en god ekonomi och en sund och framgångsrik verksamhet. Detta ansvar har SJ gentemot ägare och medarbetare såväl som mot samarbetspartners och intressenter. SJ följer regeringens initiativ, Globalt ansvar.

## Miljöpolicy

Miljöpolicyen är en integrerad del i SJs affärsidé, vision och värderingar. Miljöpolicyen ska utgöra vägledning i SJs miljöarbete. Miljöhänsyn ska genomsyra hela SJ-koncernens verksamhet. Miljöarbetet ska vara branschledande och våra produkter och tjänster ska ses som det mest miljöanpassade resealternativet. Ett aktivt och målinriktat miljöarbete är en förutsättning för en god lönsamhet.

Förbättringsarbetet bedrivs utifrån uppställda miljömål med fokus på följande miljöområden: energieffektivitet i tågdriften, utsläpp till luft från tågdrift, inköp av varor och tjänster, källsortering och resurshushållning samt utbildning och information. Miljöarbetet ska präglas av öppenhet och trovärdighet mot medarbetare, kunder, samhälle och media. SJ ska föra en aktiv dialog med kunder och ställa krav på samarbetspartners och leverantörer.

## Jämställdhetspolicy

Jämställdhet inom SJ innebär att alla medarbetare ska behandlas och accepteras för den individ han eller hon är, oavsett kön. Genom jämställdhet blir SJ ett attraktivt företag för såväl medarbetare som kunder och befäster sin naturliga plats i ett jämställt samhälle. Policyen ska säkerställa att män och kvinnor inom SJ har lika rättigheter och möjligheter i fråga om arbete, anställningsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Policyen ska vara ett verktyg för att motverka och förebygga diskriminering, trakasserier och annan kränkande behandling på grund av kön.

## Policy avseende etnisk mångfald

Med etnisk tillhörighet menas att någon tillhör en grupp av personer med ett nationellt eller etniskt ursprung, ras eller hudfärg. Etnisk mångfald inom SJ innebär att medarbetarnas

# Bolagsstyrningsrapport

olika erfarenheter tas tillvara och att alla uppskattas för den person han eller hon är oavsett etnisk tillhörighet. Genom etnisk mångfald blir SJ ett attraktivt företag för såväl medarbetare som kunder och befäster sin naturliga plats i ett mångkulturellt samhälle.

## *Kvalitetspolicy*

Kvalitetspolicyn utgår från SJs affärsidé, vision och värderingar och ger vägledning i SJs kvalitetsarbete. Målet för kvalitetsarbetet är nöjda kunder samt en god lönsamhet. Det förutsätts att alla delar av verksamheten:

- är lyhörda för kundernas krav och förväntningar
- tar ansvar för att leverera rätt kvalitet
- har rätt kompetens och bra arbetsförhållanden
- utvecklar och ständigt förbättrar processer och medarbetare mot tydliga mål
- regelbundet följer upp kundtillfredsställelse
- har förmåga och vilja att snabbt förändras utifrån nya krav och förväntningar.

SJ ska välja leverantörer och partners som förstår, respekterar och har förmåga att leverera rätt kvalitet. Grundtanken är att långsiktig framgång helt och hållet beror på förmågan att skapa värden för kunderna.

## *IT-policy*

SJs IT-stöd ska stödja SJs effektivitet. SJ har antagit en IT-policy som ska säkerställa att SJ uppfyller kraven på tillgänglighet, konfidentialitet och integritet för att leva upp till våra kärnvärderingar.

## *Inköpspolicy*

Inköpen ska bidra till SJs lönsamhet. Med hänsyn tagen till affärsnyttan ska enhetliga, kvalitetssäkrade och samordnade inköp ske till lägsta totalkostnad. SJ ska agera professionellt och etiskt i relationen till leverantören. Regelbundet kommer avtal och leverantörer att följas upp och utvärderas.

## *Trafiksäkerhetspolicy*

Trafiksäkerhetsarbetet vid SJ syftar till att förebygga olyckor och tillbud. Trafiksäkerhet är ett av SJs kärnvärden och ska prioriteras i verksamheten. SJ ska följa gällande lagar och regler, myndighetsföreskrifter, det egna säkerhetsstyrningssystemet samt övriga säkerhetsbestämmelser. Trafiksäkerhetsarbetet ska präglas av öppenhet och trovärdighet gentemot medarbetare och kunder.

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

## **Rapportering**

Styrelsen fastställer de rapporteringskrav som erfordras för att få ändamålsenlig information av det ekonomiska utfallet samt riskerna i koncernens verksamhet, samt hur riskerna och utfall påverkas. Rapportering sker månatligen. Rapportering sker därutöver till verkställande direktören och företagsledningen.

## **Riskbedömning**

### *Process för riskhantering*

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. Sedan 2005 har SJs ledningsgrupp haft en etablerad process för riskbedömning. 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. SJs riskhanteringsprocess har under 2011 ytterligare förbättrats. Denna process engagerar alla divisioner och staber, vilket medför en förankring och ett ökat medvetande i organisationen och även att risker samlas upp mer effektivt. Riskhanteringen syftar till att begränsa oönskade effekter, som kan komma att påverka företagets finansiella ställning, resultat eller marknadsposition. SJs internrevision gör årligen en oberoende riskanalys, som utgör grunden för internrevisionens årliga revisionsplan, vilken fastställs av styrelsen efter beredning i revisionsutskottet. För närmare beskrivning av SJs risker och riskhantering, se sidorna 42 och 43 i 2011 års årsredovisning.

## **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.

Revisionsutskottet utvärderar den interna kontrollen och rapporterar till styrelsen. I samband med styrelsemötena där kvartalsrapporten för tredje kvartalet och årsbokslutet behandlas, rapporterar revisorerna de iakttagelser som gjorts i samband med revisionen. Vid varje styrelsemöte följs den ekonomiska utvecklingen upp mot budget samt hur utvecklingen av beslutade investeringar och försäljningar följer uppgjorda planer.

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.



# Bolagsstyrningsrapport

## 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 policier 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

Varje månad sammanställs en rapport till styrelsen som innehåller periodens resultat, viktiga affärshändelser, investeringar, avyttringar, vakanser samt finansiering. Genom månadsrapporten får styrelsen kontinuerligt en god bild av bolagets risker. Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen sker av styrelsen, revisionsutskottet, verkställande direktör och koncernledningen. Uppföljning sker löpande av efterlevnaden av interna policier, riktlinjer och manualer samt av ändamålsenlighet och funktionalitet i etablerade kontrollaktiviteter. 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.

## INTERNREVISIONENS TRE PARALLELLA INRIKTNINGAR

	Finansiell	Compliance	Operationell
<b>Mål:</b>	Oberoende granskningsfunktion med mål att självständigt granska SJ-koncernens interna styrning samt kontroll.	Bedöma efterlevnad av policier, riktlinjer, lagar och föreskrifter.	Utvärderar hantering av risker inom företaget och varnar för risker. Granskar den interna styrningen och kontrollen inom koncernens linjeorganisation.
<b>Information i huvudsak för:</b>	Styrelse och ledning.	Styrelse och ledning.	Styrelse och ledning.
<b>Riktning på revisionen:</b>	Mot föregående år.	Från idag och bakåt.	Från idag och framåt.
<b>Revisionen baserad på:</b>	De standards för Internrevision som har framtagits av IIA <sup>1)</sup> .	SJs normer avseende policier och riktlinjer. Specifik lagstiftning och föreskrifter. Avseende kvalitets- och miljörevisionen utifrån ISO 19011.	Styrelsens och ledningens uppdrag, visioner och mål.
<b>Revisionsexempel:</b>	Internrevisionen inom SJ övervakar efterlevnad av god intern kontroll genom att granska, analysera och testa den interna kontrollen i enlighet med den av styrelsen fastställda revisionsplanen.	Internrevisionen granskar hur policier, riktlinjer eller lagar efterlevs.	Internrevisionen arbetar för att säkerställa effektiviteten i processer, informationssystem eller andra funktioner. Internrevisionen genomför även revision hos leverantör.

1) IIA är The Institute of Internal Auditors.

Stockholm 30 mars 2012

Styrelsen

# Bolagsstyrningsrapport

## REVISORS YTTRANDE OM BOLAGSSTYRNINGSRAPPORTEN

Till årsstämman i SJ AB

Org.nr 556196-1599

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten för 2011 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Som underlag för vårt uttalande om att bolagsstyrningsrapporten har upprättats och är förenlig

med årsredovisningen och koncernredovisningen, har vi läst bolagsstyrningsrapporten och bedömt dess lagstadgade innehåll baserat på vår kunskap om bolaget.

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

Stockholm den 30 mars 2012

Ernst & Young AB  
Lars Träff  
*Auktoriserad revisor*

Per Redemo  
Auktoriserad revisor  
av Riksrevisionen förordnad revisor