

# Bolagsstyrningsrapport 2019

SJ AB ägs till 100 procent av svenska staten och ägandet förvaltas av Näringsdepartementet. Bolagsordningen anger att SJ ska bedriva persontrafik och, inom ramen för affärsmässighet, bidra till att uppfylla de transportpolitiska målen och därmed en långsiktigt hållbar transportförsörjning i hela landet.

Ägarens övergripande mål är att Sjs värdeutveckling blir den bästa möjliga, vilket medför krav på långsiktig lönsamhet, effektivitet, utvecklingsförmåga samt ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvarstagande. SJ har inget samhällsuppdrag och verksamheten bedrivs helt på affärsmässiga villkor utan statliga bidrag eller subventioner.

## Tillämpning av Koden

SJ tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning. De avvikelser som bolaget gör beror huvudsakligen på att SJ är helägt av svenska staten. Avvikelser har skett från följande kodregler:

### Kodregel 1.4

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

### Kodregel 2

Inrättandet av en valberedning inför 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 4.4-4.5

Styrelseledamots oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt gentemot större aktieägare. Syftet med denna regel är att skydda minoritetsägare. Eftersom SJ ägs fullt ut av svenska staten saknas detta behov.

### Kodregel 8

Styrelsen ska årligen utvärdera sitt eget och vd:s arbete. Under 2019 genomfördes ingen utvärdering då det inte bedömdes erforderligt, eftersom utvärderingen de senaste åren varit mycket god och det inte har kunnat identifieras större utvecklingsområden.

## Viktiga händelser 2019

- Dotterbolaget SJ Öresund AB etablerades för Öresundstågstrafiken, ett nytt avtal för SJ från december 2020
- En ny befattning som vice vd i SJ AB skapades, som i vd:s frånvaro fattar beslut i frågor som rör SJ ABs svenska kommersiella del och tar ansvar för den svenska operativa verksamheten inom SJ AB
- Vd Crister Fritzson meddelade att han lämnar SJ under våren 2020 för ett nytt uppdrag

## Principer för bolagsstyrning

SJ styrs utifrån såväl externa som interna regelverk.

### Viktiga externa regelverk:

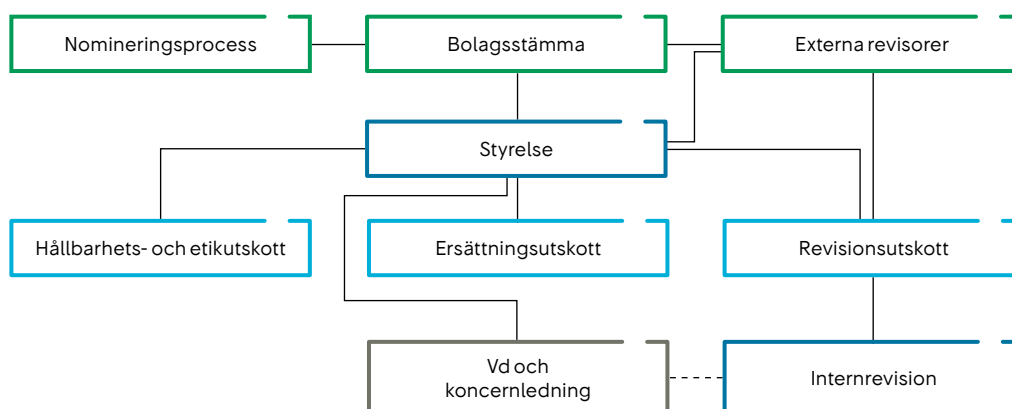
- Lagstiftning och internationella redovisningsregelverk
- Svenska statens ägarpolicy och riktlinjer för bolag med statligt ägande 2017
- Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)

### Viktiga interna regelverk:

- Bolagsordning för SJ AB
- Styrelsens arbetsordning, vd-instruktion samt instruktion för rapportering av hållbart företagande inklusive den ekonomiska rapporteringen
- Interna riktlinjer för koncernens verksamhet och medarbetare, såsom Sjs interna uppförandekod samt arbetsmiljö-, finans-, informationssäkerhets-, inköps-, IT-, risk-, skatte-, trafiksäkerhets- och kommunikationspolicy samt policy för behandling av personuppgifter och policy för intern styrning och kontroll
- Sjs styrkort med fastställda mål och tydliga uppföljningsrutiner

Bolagsordning, tidigare bolagsstyrningsrapporter, material från Sjs senaste bolagsstämmor med mera finns tillgängliga på [sj.se](http://sj.se) under "Bolagsstyrning".

## SJ AB, ägarstyrning



### Ägarstyrning

Ägaren utövar sina rättigheter som aktieägare på bolagsstämman och har bland annat fastställt Sjs bolagsordning och ekonomiska mål. Ägarens långsiktiga ekonomiska mål för SJ är avkastning på operativt kapital på minst 7 procent i genomsnitt samt en nettoskuldssättningsgrad på 0,5–1,0 gånger på sikt. Utdelning ska långsiktigt uppgå till mellan 30 och 50 procent av koncernens resultat. I tillägg till de ekonomiska målen följer ägaren även upp av styrelsen fastställda strategiska mål för hållbart företagande.

Under 2019 har de möten som ägt rum mellan ägaren, Sjs styrelseordförande och vd berört mål- och verksamhetsuppföljning samt berört aktuella frågor såsom fordonsinvesteringar och anbud på upphandlad tågtrafik.

### Strategiska mål för hållbart företagande

Svenska staten kräver att alla bolag med statligt ägande ska ha strategiska mål för hållbart företagande. Målen ska vara relevanta för den verksamhet som bedrivs, mätbara och tillräckligt ambitiösa. Sjs styrelse gjorde under 2019 en översyn av dessa mål och fastställde fyra, delvis nya, strategiska mål: Mångfald, Hot & våld, Marknadsandel jämfört med flyg på vissa sträckor samt Punktlighet för långdistanståg. Av dessa redovisas Mångfald och Punktlighet för långdistanståg externt för 2019.

### Bolagsstämman

Årsstämma hålls i Stockholm. SJ publicerar plats och tid för nästkommande årsstämma samt kallelser, protokoll och annat stämmorelaterat material på sj.se.

### Årsstämma 2019

Årsstämma för SJ AB 2019 hölls den 25 april 2019. Stämman var öppen för allmänheten och de närvarande hade möjlighet att ställa frågor till Sjs ledning.

Stämman beslöt att fastställa resultat- och balansräkning för koncernen och moderbolaget SJ AB samt att fastslå den av styrelsen föreslagna utdelningen om 194 MSEK. Utbetalningen verkställdes den 9 maj 2019. Stämman beviljade ansvarsfrihet för styrelsen och vd.

Stämman beslöt vidare att bolaget ska tillämpa de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som styrelsen föreslagit.

I enlighet med ägarens förslag beslutade stämman om omval intill nästa årsstämma av Siv Svensson, Ulrika Dellby, Lennart Käll, Per Matses, Ulrika Nordström och Kersti Strandqvist. Klas Wählberg valdes till ny ledamot intill nästa årsstämma. Till styrelsens ordförande omvaldes Siv Svensson. Stämman fastställde styrelsens arvoden och särskilda arvoden för arbetet i inrättade utskott.

### Årsstämma 2020

Årsstämma för SJ AB 2020 äger rum i Stockholm den 29 april 2020.

### Styrelsen

Styrelsen har det övergripande ansvaret för bolagets förvaltning och skötsel. Enligt statens ägarpolicy ansvarar styrelsen även för att bolaget sköts föredömligt inom de ramar som ges av lagstiftning, ägarpolicy, bolagsordning samt ägarens anvisningar.

Vidare ska styrelsen verka för att SJ agerar föredömligt inom hållbart företagande avseende områden som miljö, etik, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald. Styrelsen fastställer de strategiska mål inom hållbart företagande som ägaren kräver, se text till vänster på sidan.

### Tillsättning av styrelse

Nomineringsprocessen avseende styrelseledamöter till statligt ägda bolag drivs och koordineras av Näringsdepartementet. En arbetsgrupp inom Näringsdepartementets enhet för statligt ägande analyserar kompetensbehovet utifrån Sjs styrelses sammansättning samt bolagets verksamhet och situation. Förslaget till styrelse presenteras i kallelsen till årsstämman och på sj.se i god tid före årsstämma. Styrelseledamöter utses av årsstämman för ett år i taget.

Statens ägarpolicy anger att styrelsens sammansättning ska vara ändamålsenlig, med hänsyn till Sjs verksamhet, utvecklingsskede och övriga förhållanden. Bolagsstämmovalda styrelseledamöters kompetens, erfarenheter och bakgrunder ska präglas av mångsidighet och bredd. Av ägarpolicy, vilket är den mångfaldspolicy som SJ tillämpar, fram-

går även att mångfaldsaspekter såsom etnisk och kulturell bakgrund ska vägas in. Regeringen eftersträvar en jämn könsfördelning såväl i de enskilda bolagsstyrelserna som på portföljnivå.

Styrelsen ska alltid ha sådan branschkunskap eller annan kompetens som är direkt relevant för bolaget, även när bolaget utvecklas och omvärlden förändras. Styrelsens ledamöter ska även ha förmåga att arbeta strategiskt med hållbart företagande.

#### Styrelsens sammansättning

Sjs styrelse ska enligt bolagsordningen bestå av lägst tre och högst åtta ledamöter utan suppleanter. Sjs styrelse bestod från årsstämman i april 2019 av sju stämموvalda ledamöter, ingen av ledamöterna ingår i koncernledningen. Av styrelsens ledamöter är fyra kvinnor (57 procent) och tre män (43 procent).

Regeringskansliet anser att Sjs styrelse har en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. Sammansättningen uppnår även regeringens målsättning om jämn könsfördelning i enlighet med vad som framgår av statens ägarpolicy.

Arbetstagarorganisationerna har utsett tre arbetstagarrepresentanter med suppleanter till styrelsen.

#### Styrelsens arvoden och arvoden för arbetet i styrelsens utskott

Styrelsens arvoden och särskilda arvoden beslutas av årsstämman och ska i enlighet med statens ägarpolicy vara konkurrenskraftiga men inte marknadsledande. Arvode utgår till ledamöterna i styrelsens revisionsutskott men för annat styrelseutskottsarbete utgår inte något arvode. Arvode utgår heller inte till ledamot anställd i Regeringskansliet eller till arbetstagarrepresentant i enlighet med Statens ägarpolicy och riktlinjer för bolag med statligt ägande 2017.

#### Fastställt ersättning till Sjs styrelse

SEK	2019	2018	2017
Styrelsens ordförande	420 000	410 000	400 000
Styrelsens ledamöter	180 000	170 000	160 000
Revisionsutskottets ordförande	55 000	55 000	55 000
Revisionsutskottets ledamöter	43 000	43 000	43 000

#### Styrelsens arbete

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning som anger hur arbetet ska fördelas mellan styrelse, styrelsens utskott och vd. Arbetsordningen innehåller obligatoriska punkter enligt aktiebolagslagen, statens ägarpolicy med regeringens riktlinjer för bolag med statligt ägande ("Ägarpolicy") samt de ekonomiska mål som fastställts av bolagsstämman. Därutöver reglerar arbetsordningen bland annat ordförandens uppgifter, information till styrelsen, former för styrelsemöten samt utvärdering av vd och styrelsens arbete. Arbetsordningen anger bland annat att följande ärenden ska finnas på agendan varje år:

- Fastställande av affärsplan och budget för kommande verksamhetsår.
- Fastställande av externa finansiella rapporter, såsom års- och hållbarhetsredovisning och kvartalsrapporter.
- Strategiska frågor inklusive utvärdering och, i förekommande fall, fastställande av strategiska mål för hållbart företagande.
- Utvärdering av regelefterlevnad och riskhantering, särskilt resultaten av årligen genomförda riskanalyser.
- Fastställande av policydokument.

Styrelsen beslutar även i frågor av principiell karaktär eller av stor finansiell betydelse. Ordföranden leder styrelsens arbete och ansvarar för att övriga ledamöter får erforderlig

#### Styrelse, styrelsefunktion och närvaro under 2019

		Styrelse	Revisions- utskott	Hållbarhets- och etik- utskott	Ersättnings- utskott
Totalt antal möten (varav före årsstämma)		13 (4)	8 (3)	2 (1)	3 (1)
Siv Svensson	Styrelseordförande, Ordförande ersättnings- utskott	13	8	2	3
Ulrika Dellby	Ledamot	13	7		
Lennart Käll	Ledamot	12		2	3
Per Matses	Ledamot, Ordförande revisionsutskott	13	8		
Ulrika Nordström	Ledamot	13	8		3
Kersti Strandqvist	Ledamot, Ordförande hållbarhets- och etik- utskott	12		2	
Mikael Stöhr	Ledamot	2			Avgick vid årsstämman 2019
Klas Wählberg	Ledamot	9			1 Nyvald vid årsstämman 2019
Stefan Zetterlund	Arbetstagarrepresentant	13			
Per Hammarqvist	Arbetstagarrepresentant	11			
Hans Pilgaard	Arbetstagarrepresentant	10			

information, att arbetet bedrivs effektivt och att styrelsen fullgör sina uppgifter.

Vd samt ekonomidirektören deltar vid styrelsesammanträden, övriga medlemmar av koncernledning deltar vid behov. Sjs chefsjurist är sekreterare i styrelsen.

#### Styrelsens arbete 2019

Under 2019 hölls 13 styrelsemöten, varav 3 telefonmöten. Styrelsen genomförde löpande sedvanliga uppföljningar av såväl finansiella som icke-finansiella utfall, bland annat i form av månatlig redovisning av strategiska nyckeltal i Sjs styrkort. Med denna information som utgångspunkt gavs styrelsen möjlighet att löpande bedöma Sjs resultat även inom hållbart företagande.

I februari 2019 träffade styrelsen bolagets revisorer utan att någon från koncernledningen närvarade, i enlighet med Kodens krav. På styrelsemötet i juni 2019 deltog även delar av Sjs koncernledning för att diskutera strategiskt viktiga frågor. Se även På styrelsens agenda nedan.

#### Styrelsens arbete i utskott

Styrelsen har inrättat ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott samt ett hållbarhets- och etikutskott. Styrelsen har även fastställt arbetsordning för samtliga utskott. Utskotten bereder frågor inför beslut av styrelsen. I enskilda frågor kan styrelsen delegera beslutsrätten till respektive utskott.

#### Revisionsutskottet

Revisionsutskottet är styrelsens beredande organ i frågor som rör den finansiella redovisningen och rapporteringen samt

den interna kontrollen i bolaget. Utskottet ska övervaka både den interna och den externa revisionsprocessen.

Revisionsutskottets uppgifter är bland annat att:

- Bereda styrelsens arbete genom att kvalitetssäkra Sjs finansiella rapportering så att den ger en rättvisande bild av Sjs finansiella och icke-finansiella ställning samt lämna rekommendationer och förslag för att säkerställa rapporteringens tillförlitlighet
- Behandla väsentliga riskområden och ändringar i uppskattningar och bedömningar samt säkerställa att riskbedömningar återspeglas i den finansiella rapporteringen
- Behandla frågor om intern kontroll
- Träffa Sjs revisorer för att löpande informeras om revisionens planering, inriktning och omfattning
- Säkerställa att Sjs externa och interna revisorers rapporter och rapporterade iakttagelser kommuniceras till vd och att iakttagelser åtgärdas
- Stärka dialogen med Sjs revisorer för att därigenom skapa ökad tydlighet beträffande iakttagelser som rör bolagets styrning, redovisning och kontroll
- Hålla sig informerad om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen samt om slutsatserna av Revisorsinspektionens kvalitetskontroll
- Delta i upphandling av revisorer och förbereda förslag till val av revisorer

## På styrelsens agenda 2019

### Februari

- Genomgång av externa revisorer avseende bokslut 2018
- Rapport för fjärde kvartalet och helår 2018
- Resultatdisposition för räkenskapsår 2018
- Revisorerna träffade styrelsen utan koncernledningens närvaro
- Fordonsinvesteringar
- Avrapportering av 2018 års utvärdering av styrelse och vd

### Mars

- Års- och hållbarhetsredovisning samt revisionsberättelse 2018
- Anbud upphandlad trafik
- Fordonsinvesteringar
- Genomgång av riskrapport
- Strategiska mål för hållbart företagande
- Lagen om offentlig upphandling inom försörjningssektorerna (LUF)

### April

- Rapport för första kvartalet
- Årsstämma
- Konstituerande styrelsemöte
- Anbud upphandlad trafik
- Fordonsinvesteringar
- Lagen om offentlig upphandling inom försörjningssektorerna (LUF)

### Juni

- Anbud upphandlad trafik
- Genomgång av riskrapport
- Fordonsinvesteringar
- Cybersäkerhet
- Kompetenskartläggning
- Katastrofberedskap
- Trafiksäkerhetsrapport 2018
- Rena toaletter ombord
- Fastställande av strategisk plan för 2020-2040

### Juli

- Rapport för andra kvartalet
- Anbud upphandlad trafik
- Fordonsinvesteringar

### September

- Anbud upphandlad trafik
- Fordonsinvesteringar
- Lagen om offentlig upphandling inom försörjningssektorerna (LUF)

### Oktober

- Rapport för tredje kvartalet
- Fastställande av affärsplan 2020-2024
- Anbud upphandlad trafik
- Genomgång av riskrapport
- Anbud upphandlad trafik
- Fordonsinvesteringar
- Säkerhetsarbete
- Vd:s uppsägning
- Lagen om offentlig upphandling inom försörjningssektorerna (LUF)

### November

- Anbud upphandlad trafik

### December

- Anbud upphandlad trafik
- Fastställande av budget för 2020
- Finanspolicy
- Imageresan
- Lagen om offentlig upphandling inom försörjningssektorerna (LUF)

Vid konstituerande styrelsemöte 2019 valdes Per Matses till ordförande i revisionsutskottet. Ulrika Dellby, Siv Svensson och Ulrika Nordström utsågs till ledamöter i utskottet. Föredragande i revisionsutskottet är Sjs ekonomidirektör. Sjs revisorer deltar på utskottets sammanträden. Under året har åtta protokollförda möten hållits, varav ett per telefon. Sjs revisorer har under året föredragit väsentliga redovisnings- och revisionsfrågor samt frågor avseende intern kontroll och processer. Utskottets ordförande informerade löpande styrelsen om utskottets arbete.

#### Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet är styrelsens beredande organ i frågor som rör ersättning och andra anställningsvillkor för vd och andra ledande befattningshavare i bolaget.

Ersättningsutskottets uppgifter är att:

- Säkerställa implementering och efterlevnad 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 årsstämman
- 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.

Vid konstituerande styrelsemöte 2019 valdes Siv Svensson till ordförande i ersättningsutskottet. Lennart Käll, Ulrika Nordström och Klas Wählberg utsågs till ledamöter i utskottet. Föredragande i ersättningsutskottet är Sjs vd. Under året har

tre protokollförda möten hållits och utskottets ordförande informerade löpande styrelsen om utskottets arbete.

#### Hållbarhets- och etikutskottet

Hållbarhets- och etikutskottets uppgift är att granska och proaktivt bidra till SJ-koncernens interna och externa hållbarhetsarbete. Ledning för hållbarhets- och etikutskottets arbete är statens ägarpolicy och de principer som följer av bland annat FN:s initiativ Global Compact och dess tio internationella principer samt OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

Vid konstituerande styrelsemöte 2019 valdes Kersti Strandqvist till ordförande i hållbarhets- och etikutskottet. Siv Svensson och Lennart Käll utsågs till ledamöter i utskottet. Sjs vd deltar i utskottet och föredragande är Sjs Direktör Strategi och Affärsutveckling tillsammans med hållbarhetsansvarig. Under året har två protokollförda möten hållits. Utskottets ordförande informerade löpande styrelsen om utskottets arbete.

#### Revisorer

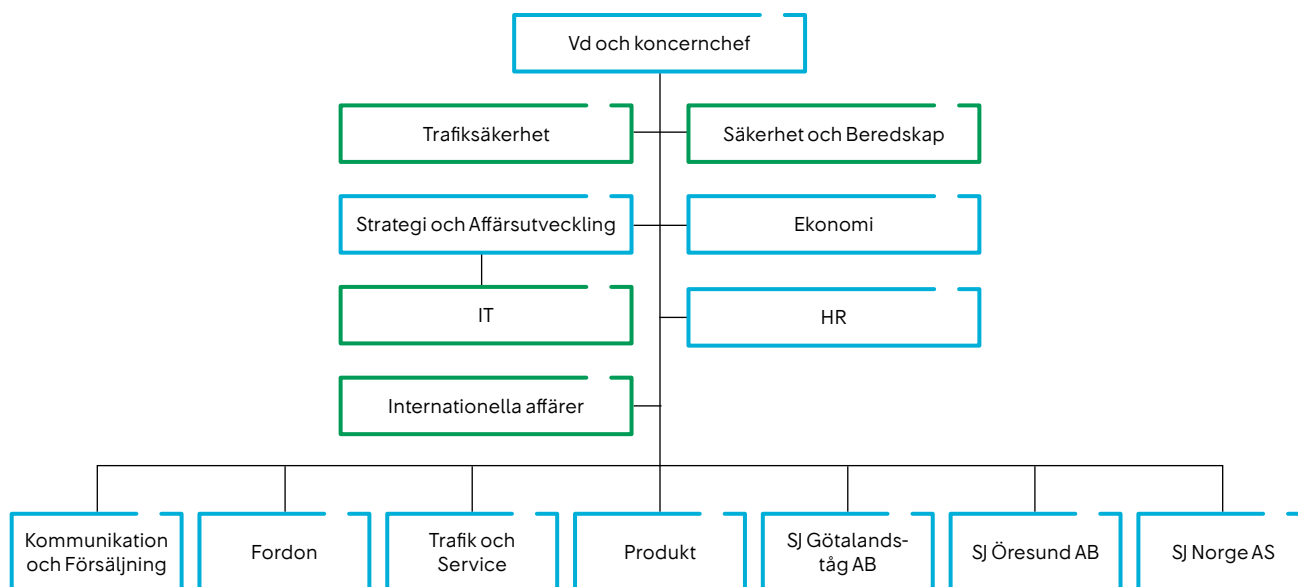
Ansvar för val av revisorer ligger hos ägaren och val av revisorer beslutas av årsstämman. Förslag till val av revisor och revisors arvode i bolag med statligt ägande ska lämnas av styrelsen och tas fram av bolaget med tillämpning av de regler om upphandling och val av revisor som gäller för bolag med aktier upptagna till handel på en reglerad marknad enligt EU:s revisorsförordning. I kallelsen till årsstämman presenteras förslag till val av revisorer och information om förhållanden som kan vara av betydelse vid bedömning av föreslagna revisorers kompetens och oberoende. Föreslagna revisorer ska närvara på årsstämman.

#### Revisorer 2019

På årsstämman den 25 april 2019 valdes revisionsbolaget Deloitte AB som bolagets externa revisionsbolag, företrätt av

## SJ-koncernens organisation

- Medlem av koncernledningen
- Ej medlem av koncernledningen



Övriga verksamhetsdrivande dotterbolag i SJ-koncernen som ej är representerade i koncernledningen: SJ Norrlandståg AB och SJ Danmark A/S

auktoriserad revisor Hans Warén som huvudansvarig, intill årsstämman 2020. Revisorerna avrapporterade sin bokslutsgranskning för 2019 till hela styrelsen vid styrelsemötet den 12 februari 2020. Under räkenskapsåret 2019 har revisionsutskott och revisorer diskuterat bolagets bokslut, redovisning, förvaltning och riskhantering. I februari träffade revisorerna styrelsen utan närvaro av koncernledningen. Dessutom har revisorerna fortlöpande haft kontakt och möten med styrelsens revisionsutskott. Revisorerna genomför även, inom ramen för revisionen, årligen en granskning av den interna kontrollen avseende IT-miljön och den finansiella rapporteringen.

Arvode och kostnadsersättning till revisorerna utgår enligt löpande räkning och redovisas i not 6.

## Koncernledning

Sjs koncernledning består av Sjs vd och koncernchef, tio direktörer för Sjs divisioner, verksamhetsdrivande dotterbolag, staber samt ytterligare en person. Medlemmar i koncernledningen utses av vd efter samråd med styrelsen.

Sjs vd ansvarar för Sjs löpande förvaltning och har i enlighet med aktiebolagslagen och styrelsens riktlinjer och anvisningar rätt att besluta i alla frågor som rör den löpande förvaltningen. Vd leder verksamheten och fattar beslut avseende SJ-koncernen i samråd med koncernledningen, vilken sammanträder regelbundet. Koncernledningens uppgifter är att:

- Tillsammans med styrelsen utveckla och verkställa Sjs strategiska plan
- Säkerställa att SJ upprättar och följer affärsplan, verksamhetsplaner och budget genom regelbundna business reviews
- Besluta om och leda den operativa verksamheten inom ramen för fastställd affärsplan

Samtliga divisioner, dotterbolag och staber leds av en direktör i samråd med en ledningsgrupp, som sammanträder regelbundet. Direktörerna ansvarar för att planera, styra, följa upp och förbättra respektive divisions, dotterbolags eller stabs verksamhet så att:

- Divisionen, dotterbolaget eller staben fullgör sin roll och drivs i enlighet med Sjs vision, affärsidé och affärsplan
- Verksamheten bedrivs enligt gällande lagstiftning och myndigheters föreskrifter samt i övrigt följer styrande dokument inom SJ
- Verksamhetsplaner inklusive budget upprättas utifrån SJ-koncernens övergripande affärsplan med tydliga aktiviteter för divisionen, dotterbolaget eller staben, samt att verksamhetsplanen kommuniceras internt, genomförs och följs upp

## Förändringar i koncernledningen under 2019

Till och med den 31 januari ledde Thomas Silbersky, Direktör Internationella affärer och tidigare Direktör Försäljning, den nya divisionen Kommunikation och Försäljning. Den 1 februari–31 mars leddes divisionen av Monica Berglund som tillförordnad Direktör Kommunikation och Försäljning. Den 1 april tillträdde Mats Almgren som ny Direktör Kommunikation och Försäljning.

Den 31 maj lämnade Hållbarhetsdirektör och chef för stab Kvalitet och Miljö Erica Kronhöffer SJ för ett nytt uppdrag. I samband med detta upphörde staben Kvalitet och Miljö och medarbetarna fick annan organisatorisk tillhörighet.

Tidigare HR-direktör Peter Blomqvist gick i pension den 12 juli och efterträddes av Mats Pettersson, som tillträdde sin nya tjänst den 19 augusti.

Den 1 augusti utsågs Anders Gustafsson till vd för nybildade SJ Öresund AB.

Direktör Trafik och Service Madeleine Raukas tillträdde den 29 augusti även rollen som vice vd för SJ AB, en nyinrättad befattning. Madeleine Raukas behåller uppdraget som Direktör Trafik och Service.

Sjs vd och koncernchef Crister Fritzson meddelade i oktober att han lämnar SJ under våren 2020 för ett nytt uppdrag.

Sjs direktör för internationella affärer Thomas Silbersky var tillförordnad vd för SJ Norge AS och medlem i koncernledningen den 13 september 2019–14 januari 2020.

Den 1 december tillträdde Arvid Fredman som Direktör Fordon. Tidigare Direktör Fordon Claes Broström övergick samtidigt till rollen som ansvarig för Sjs stora fordonsprojekt och förblev medlem av Sjs koncernledning.

Caroline Åstrand frånträdde per den 31 december rollen som Direktör Produkt och lämnade Sjs koncernledning. Under 2020 kommer hon att lämna SJ för ett nytt uppdrag.

## Beslutsforum och råd

Koncernledningen beslutar vilka beslutsforum som ska drivas inom SJ-koncernen. Koncernledningen beslutar även om respektive forums syfte, dess stående agenda samt deltagare. Vd delegerar sitt beslutsmandat till respektive forum, som fattar enhälliga beslut inom ramen för gällande affärsplan och budget. Om konsensus inte kan nås inom ett forum, hänvisas frågan till koncernledningen för beslut.

Inom SJ finns för närvarande fyra forum utöver koncernledningen: Strategiforum, Marknadsforum, Produktionsforum samt Risk- och säkerhetsforum. Varje beslutsforum har tre huvudsakliga uppgifter:

- Bredda och snabba upp beslutsfattandet i SJ-koncernen
- Regelbundet koordinera, prioritera och besluta om frågor som omfattar fler än en division, ett dotterbolag eller en stab
- Säkerställa att arbetet fortskrider i organisationen och säkra högt tempo i genomförandet

Som komplement till beslutsforum kan koncernledningen besluta att inrätta råd. Syftet med ett råd är att säkra tvärfunktionell hantering av aktuella och/eller prioriterade frågor inom exempelvis punktlighet, inköp, IT, utbildning och varumärke. Ett råd har inget ytterligare mandat utöver deltagarnas normala mandat.

## Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Beslut om anställningsvillkor för vd bereds av ersättningsutskottet och beslutas av Sjs styrelse. Beslut om anställningsvillkor för övriga ledande befattningshavare fattas av vd efter sedvanlig avstämning med ersättningsutskottet. SJ följer de riktlinjer för ersättningar som beslutats av bolagsstämman. Sjs riktlinjer är i enlighet med regeringens riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande utfärdade den 22 december 2016.

Den totala ersättningen ska vara rimlig och väl avvägd. Den ska vara konkurrenskraftig, takbestämd och ändamålsenlig. Ersättningen ska inte vara marknadsledande i förhållande till jämförbara företag utan präglas av måttfullhet. Med ändamålsenlig avses att ersättningen ska motsvara de krav som ställs vad gäller kompetens och erfarenhet. Ersättningen ska vara konkurrenskraftig på så sätt att den bidrar till Sjs möjligheter att rekrytera kompetenta medarbetare med kvalifikationer som svarar mot Sjs avkastningskrav och affärsmässighet.

Rörlig lön eller rörliga lönedelar ska inte ges till ledande befattningshavare. Ledande befattningshavare kan erbjudas

förmånsbil samt individuell sjukförsäkring. Vidare omfattas ledande befattningshavare av sådana förmåner som har sitt ursprung i kollektivavtal, eller är ensidigt beslutade av SJ och även tillkommer övriga medarbetare.

Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda, och avgiften får inte överstiga 30 procent av den fasta lönen, såvida de inte följer tillämplig kollektiv pensionsplan. I de fall SJ avtalar om en förmånsbestämd pensionsförmån ska den således följa tillämplig kollektiv pensionsplan. Eventuella utökningar av den kollektiva pensionsplanen på lönedelar överstigande de inkomstnivåer som täcks av planen ska vara avgiftsbestämda och bäras under den anställdes aktiva tid. Inga pensionspremier för ytterligare pensionskostnader ska betalas av SJ efter att medarbetaren har gått i pension. Pensionsåldern får inte understiga 65 år.

Vid uppsägning från SJs sida får uppsägningstiden inte överstiga sex månader och ett eventuellt avgångsvederlag får ej utgå för längre tid än motsvarande högst tolv månader. Avgångsvederlaget ska betalas månadsvis och utgöras av enbart fast månadslön, utan tillägg eller förmåner. Eventuell annan inkomst från tjänst, avlönat uppdrag eller näringsverksamhet ska avräknas från avgångsvederlaget. Vid uppsägning från arbetstagarens sida utgår inget avgångsvederlag. Avgångsvederlag utbetalas som längst till avtalad pensionsålder och aldrig längre än 65 års ålder.

I not 4 beskrivs ersättning till ledande befattningshavare mer utförligt.

#### Hållbar styrning av verksamheten

SJs affärsmodell och styrning utgår från ett värdeskapande helhetsperspektiv där social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet ingår, se bilden nedan. Verksamheten styrs och följs med hjälp av ett balanserat styrkort uppdelat i sex styr-områden: Medarbetare, Partnerskap & Resurser, Samhälle, Kund, Process samt Finans.

Styrkortet utgår från de förväntningar som finns hos SJs intressenter samt från SJs egen ambition att styra verksamheten på ett hållbart sätt. En förutsättning för att kunna leva upp till de krav och förväntningar som ställs på SJ är en förståelse för vilka frågor som är väsentliga för intressenter. Dialogen med intressenterna ger värdefull kunskap som bidrar till att SJ kontinuerligt kan utveckla sitt erbjudande och sin verksamhet. Läs mer om SJs intressentdialog och väsentlighetsanalys på sidorna 98–99 i SJs års- och hållbarhetsredovisning 2019.

Bland FN:s 17 globala hållbarhetsmål har SJ identifierat tre där koncernen under de närmaste åren har störst möjlighet att bidra och vara en del av lösningen:

- Mål 7: Hållbar energi för alla
- Mål 10: Minskad ojämlikhet
- Mål 11: Hållbara städer och samhällen

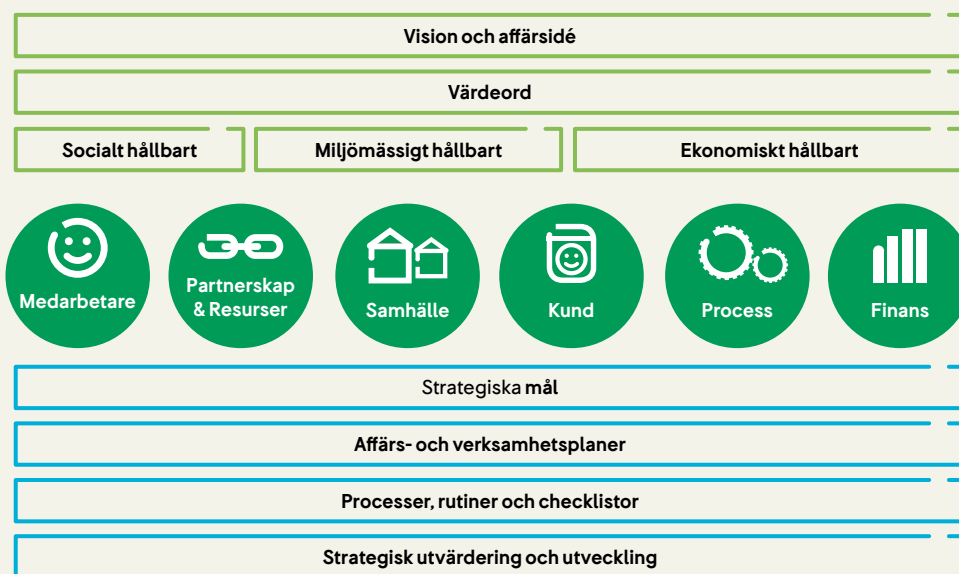
Läs mer om hur SJ bidrar till att målen uppfylls på sidan 15 i SJs års- och hållbarhetsredovisning 2019.

#### Hållbar strategi-, affärs- och verksamhetsplan

SJs strategiska plan beslutas av styrelsen och fastställer de långsiktiga och övergripande målen för verksamheten. Koncernledningen och styrelsen gör tillsammans en årlig översyn av framdriften gentemot de strategiska målen. Vart tredje år görs även en översyn av strategier och strategiska mål.

Som komplement till den strategiska planen finns en femårig affärsplan där strategiska beslut operationaliseras. SJs sex styrområden med tillhörande nyckeltal och mål är en central del av affärsplanen. Planen utarbetas av koncernledningen och beslutas formellt av styrelsen. En femårig trafik- och fordonsplan är en integrerad del av affärsplanen och beskriver hur SJ avser att utveckla utbudet på respektive tåglinje. Trafik- och fordonsplanen ligger till grund för att bedöma biljettintäkter samt beräkna produktionsrörliga kostnader för respektive år och linje.

## Från vision till konkret arbete – SJs ledningssystem



Varje division, dotterbolag och stab tar utifrån affärsplanen årligen fram en verksamhetsplan inklusive budget för det kommande året där affärsmålen översätts till konkreta aktiviteter.

#### *Kontinuerlig uppföljning med nyckeltal*

Varje nyckeltal i Sjs styrkort har årligt uppsatta mål med tydligt ägarskap inom koncernledningen och ansvarig för rapportering i organisationen. För varje nyckeltal på övergripande affärsplanenivå (nivå ett) finns nedbrutna, relevanta nyckeltal i underliggande verksamhetsplaner (nivå två och tre). För samtliga nyckeltal på nivå ett finns en handbok framtagen där definition, metod och kvalitetssäkring beskrivs. Handböckerna uppdateras minst årligen och är viktiga för att uppnå tillförlitliga beslutsunderlag.

Uppföljning av nyckeltal sker på månads-, kvartals- och årsbasis, vilket gör styrkortet till ett viktigt verktyg för ständiga förbättringar inom ett antal verksamhetskritiska områden. Kontinuerlig uppföljning medför även att avvikelser kan upptäckas på ett tidigt stadium så att lämpliga åtgärder snabbt kan vidtas.

Utfall för flertalet nyckeltal på nivå ett redovisas externt varje kvartal. Styrelsen informeras varje månad om utfallet på samtliga nyckeltal på nivå ett och ett urval på nivå två och tre. Läs mer om mål och utfall på styrkortets nivå ett på sidan 17 i Sjs års- och hållbarhetsredovisning 2019.

Baserat på de områden som identifierats i väsentlighetsanalysen följer SJ även årligt utfall på ett antal upplysningar enligt GRI Standards. Flera av dessa upplysningar ingår även i styrkortet på nivå ett eller två. De upplysningar som följs årligen är sådana där SJ har liten möjlighet att påverka men där det ändå är av intresse att följa utvecklingen. Ett exempel är energianvändning, som i mycket hög utsträckning beror på antal körda kilometer, tågets hastighet samt utomhustemperatur (energi behövs för att värma eller kyla tågen). Läs mer om vilka upplysningar som följs i Sjs GRI-index på sidorna 100-102 i Sjs års- och hållbarhetsredovisning 2019.

#### *Ledningssystem*

Ledningssystemet är ledningens stöd för att styra, följa upp och utveckla Sjs arbete med kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöfrågor samt för att systematiskt arbeta med ständiga förbättringar. Ledningssystemet utgår från krav och förväntningar hos Sjs intressenter. För att tydliggöra hur SJ ska nå dessa krav finns vision, affärsidé, kärnvärden, strategier, policyer och övriga styrdokument framtagna.

SJ har ett integrerat och certifierat ledningssystem omfattande kvalitet (ISO 9001) och miljö (ISO 14001). För att utvärdera ledningssystemets effektivitet använder SJ den så kallade EFQM-modellen (European Foundation of Quality Management). Modellen är ett verktyg för att mäta var SJ befinner sig i förhållande till vision och uppsatta mål på ett systematiskt sätt.

#### *Policyer och uppförandekoder*

Sjs policyer och uppförandekoder är framtagna utifrån Sjs vision, affärsidé och strategier. Policyerna fastställs av styrelsen årligen. Varje policy har en ägare som ansvarar för implementering och årlig uppföljning.

Sjs interna uppförandekod ger vägledning för hur medarbetare, styrelseledamöter och självständiga uppdragstagare förväntas agera och bemöta varandra, kunder, resenärer och andra intressenter med utgångspunkt i Sjs värdeord: Pålitligt, Enkelt, Mänskligt och Härligt. Koderna bygger på internationellt överenskomna regler, främst de tio principerna i FN:s Global Compact. Den innehåller också flera av Sjs policyer och riktlinjer, exempelvis Kvalitetspolicy och Miljöpolicy. Läs mer på sidan 18 i Sjs års- och hållbarhetsredovisning 2019.

Alla Sjs leverantörer ska följa Sjs uppförandekod för leverantörer, läs mer på sidan 25 i Sjs års- och hållbarhetsredovisning 2019. Ett urval av Sjs policyer listas på sidan 44 i Sjs års- och hållbarhetsredovisning 2019.

#### *Kvalitetsarbete*

Kvalitet handlar om att tillfredsställa och helst överträffa kunders krav och förväntningar. För SJ innebär det att bedriva persontågstrafik som är säker, pålitlig och komfortabel utifrån kundernas behov och enligt lagkrav.

I Sjs interna Uppförandekod finns en kvalitetspolicy. Den beskriver hur rätt kvalitet säkerställs genom att tillämpa fyra grundläggande principer:

- Ta ansvar för att leverera rätt kvalitet i varje steg
- Tillämpa bästa, kända arbetsätt varje gång
- Identifiera och reagera på avvikelser
- Utveckla och ständigt förbättra verksamhet och medarbetare mot tydliga mål

En viktig del i Sjs ständiga förbättringsarbete är att samla in kvalitetsavvikelser och förbättringsförslag, hitta grundorsaker till problem och sätta in lämpliga åtgärder för långsiktiga lösningar. Medarbetare ombord kan rapportera avvikelser och förbättringsförslag via mobilapp medan övriga medarbetare anmäler via dator. En process finns för hur rapporterade avvikelser ska hanteras.

#### *Visselblåsningsfunktion*

Sedan 2014 har SJ en funktion för visseblåsning dit medarbetare kan rapportera in allvarigare oegentligheter, inklusive avsteg från den interna uppförandekoden. Funktionen garanterar anonymitet för uppgiftslämnaren och anmälningar hanteras av en grupp bestående av cheferna för Juridik, Säkerhet och Beredskap samt HR. Under 2019 har gruppen hanterat fyra ärenden.



# Styrelse



## 1. Siv Svensson

Styrelseordförande i SJ AB sedan 2018, styrelseledamot sedan 2012

Ordförande i ersättningsutskottet, ledamot i revisionsutskottet och hållbarhets- och etikutskottet

Född: 1957

*Utbildning:* Examen i internationell ekonomi  
*Befattningar och styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Allba AB.

*Tidigare befattningar och styrelseuppdrag:* Vd Sefina Finance AB, vvd och regionbankschef Nordea. Styrelseledamot i Karolinska universitetssjukhuset, Inlandsinnovation AB, Forum Syd samt Swedbank.

## 2. Ulrika Dellby

Styrelseledamot i SJ AB sedan 2014

Ledamot i revisionsutskottet

Född: 1966

*Utbildning:* Civilekonom

*Befattningar och styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Lifco AB, Kavli Holding AS, Fasadgruppen Norden AB och Cybercom Holding AB. Ordförande för Hello World! Ideell förening. Partner Fagerberg & Dellby Fond I AB.

*Tidigare befattningar och styrelseuppdrag:* Vice ordförande för Fastighetsaktiebolaget Norrporten, partner i Boston Consulting Group. Styrelseledamot i Big Bag AB, Yrkesakademin AB, Via Travel Group AS, OSM Group AB. Vd för Brand Union AB.

## 3. Lennart Käll

Styrelseledamot i SJ AB sedan 2018

Ledamot i ersättningsutskottet och hållbarhets- och etikutskottet

Född: 1958

*Utbildning:* Civilekonom, programmerarexamen  
*Befattningar och styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Sveriges Radio. Styrelseordförande i Länsförsäkringar Stockholm. Styrelseledamot i Grönklittsgruppen AB och svenska Skidförbundet. Adjungerad styrelseledamot Grant Thornton.

*Tidigare befattningar och styrelseuppdrag:* Vd och koncernchef i Svenska Spel, vd Wasa Kredit, vd och koncernchef Ticket Travel Group, vd Ica-banken, vd SEB Finans. Styrelseledamot i LF Bank, Euromaint, UC, Möller bilfinans Norge samt Unibanka Lettland.

## 4. Per Matses

Styrelseledamot i SJ AB sedan 2018

Ordförande i revisionsutskottet

Född: 1958

*Utbildning:* Civilekonom

*Befattningar och styrelseuppdrag:* Vice vd och CFO i Sveaskog. Styrelseledamot i Setra Group AB och Praktikertjänst AB.

*Tidigare befattningar och styrelseuppdrag:* CFO, vice vd och administrativ direktör på Apoteket AB, ekonomidirektör Postgirot Bank AB, ekonomidirektör Posten AB.

## 5. Ulrika Nordström

Styrelseledamot i SJ AB sedan 2018

Ledamot i revisionsutskottet och i ersättningsutskottet

Född: 1982

*Utbildning:* Civilekonom

*Befattningar och styrelseuppdrag:* Kansliråd Näringsdepartementet. Styrelseledamot i Saminvest AB.

*Tidigare befattningar och styrelseuppdrag:* Konsult på Boston Consulting Group, Investment Manager på Regeringskansliet. Styrelseledamot i Infranord AB, Specialfastigheter Sverige AB samt Lernia AB.

## 6. Kersti Strandqvist

Styrelseledamot i SJ AB sedan 2016

Ordförande i hållbarhets- och etikutskottet

Född: 1963

*Utbildning:* Civilingenjör, Teknologie Licensiat och Master of Marketing HEC.

*Befattningar och styrelseuppdrag:* Chef Digital Transformation Essity

*Tidigare befattningar och styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i TeliaSonera AB och i Swedish Match AB, SCA Affärsområdeschef Feminine Care, SCA Affärsområdeschef Baby Care, hållbarhetsdirektör för Svenska Cellulosa AB och hållbarhetsdirektör för Essity.

## 7. Klas Wählberg

Styrelseledamot i SJ AB sedan 2019

Ledamot i ersättningsutskottet

Född: 1958

*Utbildning:* Civilingenjör, MBA

*Befattningar och styrelseuppdrag:* Vd Teknikföretagen. Vice ordförande för Folk och Försvar.

*Tidigare befattningar och styrelseuppdrag:* Vd Bombardier Transportation Sweden AB och Vd Upplands Lokaltrafik.

## 8. Per Hammarqvist

Arbetstagarrepresentant i SJ AB sedan 2011

Född: 1958

*Befattningar och styrelseuppdrag:* Trafikplanerare. Ordförande i SACO-föreningen vid SJ och i TJ-föreningen vid SJ. Styrelseledamot i Trafik & Järnvägs inom SRAT.

## 9. Hans Pilgaard

Arbetstagarrepresentant i SJ AB sedan 2012

Född: 1963

*Befattningar och styrelseuppdrag:* Lokförare. Ordförande ST-spårtrafik vid SJ AB och ledamot i ST-spårtrafiks avdelningsstyrelse.

## 10. Stefan Zetterlund

Arbetstagarrepresentant i SJ AB sedan 2016

Född: 1963

*Befattningar och styrelseuppdrag:* Tågmästare. Ordförande och avtalsansvarig Seko Förhandlingsorganisation SJ. Ordförande i Seko-klubben i Hallsberg samt ordförande för Sekos förbundsrevisor.

# Koncernledning



## 1. Crister Fritzon

Vd/Koncernchef 2012-29 februari 2020

Född: 1961

Utbildning: Marknadsekonom

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Net Insight AB, Svenskt Näringsliv och Almega Tjänsteförbundet. Ordförande i CER, Community of European Railway and Infrastructure Companies, BTO Tåg-företagen och Samtrafiken i Sverige AB.

Tidigare befattningar: Vd och koncernchef Teracom, vd Boxer.

## 2. Madeleine Raukas

Vice vd sedan augusti 2019. Direktör Trafik och Service sedan 2012. vd SJ Norrlandståg AB sedan 2017. Vd/Koncernchef sedan 1 mars 2020

Född: 1967

Utbildning: Fil kand

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Branschföreningen Tågoperatörerna och Sveriges kommunikationer AB.

Tidigare befattningar: Vice vd och tf vd SL, vd SAS Ground Service Sverige.

## 3. Henrik Rättzén

Ekonomidirektör sedan 2018. Vice vd sedan 1 mars 2020

Född: 1965

Utbildning: Civilekonom

Styrelseuppdrag: Ledamot Fjärde AP-Fonden.

Tidigare befattningar: CFO Carnegie Investment Bank, CFO PostNord, CFO Codan/Trygg-Hansa, Partner KPMG.

## 4. Mats Almgren

Direktör Kommunikation och Försäljning sedan april 2019

Född: 1964

Utbildning: Executive MBA

Tidigare befattningar: Affärsområdeschef Telenor, vd Canal Digital, vd NEC Scandinavia.

## 5. Claes Broström

Ansvarig för SJs stora fordonsprojekt sedan december 2019. Medlem av SJs koncernledning sedan 2006

Född: 1954

Utbildning: Maskiningenjör och marknadsökonom

Tidigare befattningar: Direktör Fordon SJ AB 2006-november 2019, Senior Vice President SAS AB, Vice President Ericsson AB.

## 6. Arvid Fredman

Direktör Fordon sedan december 2019

Född: 1977

Utbildning: Civilingenjör, Executive MBA

Tidigare befattningar: Chef för Division Fordons trafikupphandlingar hos SJ AB. Teamchef för X2000-flottan hos SJ AB. Konsultchef Underhåll & Kvalitet på Interfleet Technology. Resursoptimering och planering hos Green Cargo AB.

## 7. Anders Gustafsson

Vd SJ Öresund AB sedan augusti 2019

Född: 1980

Utbildning: Civilingenjör

Tidigare befattningar: Chef Lokteknik Green Cargo AB, Chef Fordon och Depå, Stockholmståg KB, Chef Stora projekt, division Fordon SJ AB, Bid Director SJ AB.

## 8. Lena Herrmann

Direktör Strategi och Affärsutveckling sedan 2015

Född: 1962

Utbildning: Civilingenjör

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Samtrafiken i Sverige Aktiebolag och Livförsäkringsbolaget Skandia, ömsesidigt.

Tidigare befattningar: Vd Dagens Nyheter, Vice vd Bonnier Newspapers.

## 9. Sverre Høyen

Vd SJ Norge AS sedan 15 januari 2020

Född: 1964

Utbildning: Bachelor i ekonomi og administrasjon. Master of marketing (sivilmarkedsfører)

Tidigare befattningar: Direktör i Arbeidsgiverforeningen Spekter, Vd för Peppes Pizza og Star Tour Norge, flertalet chefsbefattningar inom Flytorget.

## 10. Lena Källström

Vd SJ Götalandståg AB sedan 2012. Medlem av SJs koncernledning sedan 2017

Född: 1965

Utbildning: Civilekonom

Tidigare befattningar: Chef service regional SJ AB, Distriktschef Sodexo.

## 11. Mats Pettersson

Direktör HR sedan augusti 2019

Född: 1961

Utbildning: Fil kand

Tidigare befattningar: Personaldirektör hos NCC, Personaldirektör hos Quant AB, Personalchef hos Manpower, Personalchef Scandinavian Service Partner, Senior partner hos Ekman & Partners.

## 12. Bjarni Skipper

Tillförordnad Direktör Produkt sedan 16 januari 2020

Född: 1974

Utbildning: Civilekonom

Tidigare befattningar: Olika chefsbefattningar inom SJ, däribland Chef Trafikprogram och Planering och Chef Trafik- och Fordonsprogram.

## 13. Thomas Silbersky

Tillförordnad vd SJ Norge AS september 2019-14 januari 2020, Direktör Internationella affärer sedan 2018. Medlem av SJs koncernledning 2013-14 januari 2020

Född: 1965

Utbildning: Civilekonom

Tidigare befattningar: SVP & Direktör Marknad och Försäljning SJ, Commercial Director Rynkeby Foods AB (Arla), General Manager Tivall Scandinavia (Nestlé), Marketing Director Carlsberg.

Caroline Åstrand frånträdde per den 31 december 2019 rollen som Direktör Produkt och lämnade SJs koncernledning. Övriga förändringar i koncernledningen under 2019 framgår på sidan 6.

## Intern kontroll avseende finansiell rapportering

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen och svensk kod för bolagsstyrning för den interna kontrollen i bolaget. Den externa finansiella och icke-finansiella rapporteringen i SJ omfattar kvartalsrapporter, bokslutskommuniké samt större delen av SJs års- och hållbarhetsredovisning. Arbetet inom revisionsutskottet utgör en del av styrelsekontrollen. Vid samtliga revisionsutskottsmöten under 2019 har SJs externa och/eller interna revisorer redogjort för eventuella iakttagelser.

### Risker

SJ arbetar systematiskt med riskbedömningar. En strukturerad riskbedömning innebär att väsentliga risker som har betydelse för den interna kontrollen kan identifieras. Riskrådet och Risk- och säkerhetsforum ansvarar för en etablerad process för att identifiera finansiella och icke-finansiella riskområden utifrån styrkortet. Syftet är att för varje risk tidigt kunna vidta åtgärder för att begränsa oönskade effekter eller tillvarata identifierade möjligheter. Processen med att identifiera risker involverar alla divisioner, dotterbolag och staber vilket medför förankring och ökat medvetande i organisationen samt att risker identifieras på ett effektivt sätt. Varje identifierad risk har en ägare.

SJs koncernledning informeras tertialvis om genomförda riskbedömningar för att besluta om det finns behov av att vidta ytterligare åtgärder eller om nya riskområden ska bedömas. Styrelsen får information tre gånger årligen om identifierade risker och vidtagna åtgärder. Läs mer på sidan 41 i SJs års- och hållbarhetsredovisning 2019.

### Internrevision

SJ har en funktion för internrevision som rapporterar direkt till styrelsens revisionsutskott. Internrevisionen genomför oberoende och objektiva granskningsuppdrag, vilket resulterar i åtgärder och förbättringsprogram. SJs internrevision gör årligen en oberoende riskanalys, vilken utgör grunden för internrevisionens årliga revisionsplan som fastställs av styrelsen. I samband med planeringsarbetet för den årliga revisionen diskuterar extern- och internrevisionen SJs riskbild med Ansvarig för Risk och intern styrning.

Sedan 2018 ansvarar en extern leverantör för internrevisionen hos SJ. Syftet är att få tillgång till specialistkompetens inom specifika områden. Ett revisionsprogram beslutades i slutet av 2018.

### Kontrollmiljö

Basen för den interna kontrollen utgörs av kontrollmiljön med organisation, processer, instruktioner, befogenheter och ansvar som dokumenterats och kommunicerats i styrande dokument, liksom av den värdegrund som styrelsen och koncernledningen kommunicerar och verkar utifrån. Ansvar och befogenheter definieras i policyer, processer, instruktioner, och rutiner. Några exempel är:

- Arbetsordning för styrelse, revisionsutskott, ersättningsutskott och hållbarhets- och etikutskott
  - Styrelsens instruktion till vd
  - Fastställda policyer, SJs interna uppförandekod och Styrning i SJ-koncernen
  - SJs Verksamhetskarta och processer
  - Instruktioner, till exempel attestregler, för att säkerställa god kontroll av ekonomiska transaktioner med syfte att förhindra avsiktliga eller oavsiktliga fel
  - Handböcker som beskriver definition, metod och kvalitets-säkring för finansiella och icke-finansiella nyckeltal
- Läs mer om hållbar styrning av verksamheten på sidorna 7-8.

### Kontrollaktiviteter

SJs kontrollaktiviteter utformas för att systematiskt hantera väsentliga risker avseende den finansiella och icke-finansiella rapporteringen, inklusive viktiga redovisningsfrågor som iden-

tifierats under riskbedömningen. Kontrollaktiviteterna syftar till att förebygga eller tidigt upptäcka fel i rapporteringen och därigenom minimera de negativa konsekvenserna. Stab Ekonomi ansvarar för analysen av det ekonomiska utfallet och sammanställningen av rapporteringen.

För att säkerställa att SJ har kontrollaktiviteter för områden med höga risker har SJ upprättat processkartor för varje identifierad process inom SJ-koncernen. Några exempel på kontrollaktiviteter är:

- Strategiska business review-möten, organiserade av controllerfunktionen, där medlemmar i koncernledningen och vd för trafikdrivande dotterbolag redogör för sin verksamhet och planering för SJs vd och ekonomidirektör.
- Uppföljning av finansiella och icke-finansiella nyckeltal i SJs styrkort varje månad, kvartal och årligen
- Månatliga avstämningsmöten tillsammans med kontoavstämnningar för samtliga balanskonton för att säkerställa ett korrekt finansiellt resultat, kassaflöde och balansomslutning.

### Information och kommunikation

Effektiva informations- och kommunikationsvägar möjliggör rapportering och återkoppling från verksamheten till styrelse och koncernledning. Rätt personer ska ha den information som krävs för att förstå innebörden av interna policyer och riktlinjer samt förstå konsekvenserna vid avsteg. SJ arbetar ständigt med att förbättra den interna informationen och att förtydliga beslutsvägarna för att öka tillförlitligheten och effektiviteten i den finansiella och icke-finansiella uppföljningen.

Inom SJ finns dokumenterade beslutsvägar, befogenheter och ansvarsområden redovisade på intranätet. Möten mellan chefer och medarbetare genomförs regelbundet och stor tonvikt läggs vid regelbundna arbetsplatsträffar, där SJs övergripande frågor naturligt kopplas till den enskilde medarbetarens ansvarsområde.

Dialogmöten, en gemensam mötesplats för medarbetare från hela SJ, har hållits vid tre tillfällen under 2019. Vidare genomförs årligen en medarbetarundersökning där utfallet följs upp både av koncernledningen och nedbrutet inom respektive grupp.

### Uppföljning

Uppföljning sker kontinuerligt för att säkerställa att risker har beaktats. SJ har formaliserade processer som syftar till att säkerställa att bolaget utvecklas i rätt riktning i enlighet med de mål och riktlinjer som styrelsen och koncernledningen fastställt. Styrelsen fastställer de rapporteringskrav som är nödvändiga för att få ändamålsenlig information om det finansiella och icke-finansiella utfallet, om risker i koncernens verksamhet samt hur dessa risker och utfall påverkas av förändringar i omvärlden, exempelvis konkurrenssituation och lagstiftning.

SJs interna och externa rapportering omfattar utfall och analys av finansiella och icke-finansiella nyckeltal i styrkortet och syftar till att regelbundet rapportera om bolagets utveckling, inklusive hållbart företagande. Ändamålsenlig och korrekt uppföljning och rapportering av verksamheten i relation till uppsatt affärsplan, budget och prognos sker varje månad till styrelse, vd och koncernledning.

Rapporteringen följer gällande lagar och regler samt de krav som ställts av ägaren.

Efterlevnaden av interna policyer, riktlinjer och manualer samt av ändamålsenlighet och funktionalitet av etablerade kontrollaktiviteter, exempelvis leverantörsbedömningar, följs upp. Andra exempel är kvartalsvis uppföljning av finanspolicy, visselblåsarssystemet dit medarbetare kan anmäla allvarigare oegentligheter samt löpande utvärderingar av säkerhetsrelaterat arbete.

Internrevisionen följer den av styrelsen fastställda revisionsplanen och rapporterar resultatet av sin revision till SJs Revisionsutskott.

# Revisionsberättelse

Till bolagsstämman i SJ AB organisationsnummer 556196-1599

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för SJ AB (publ) för räkenskapsåret 2019-01-01 - 2019-12-31 med undantag för hållbarhetsrapporten på sidorna 17-40 och bolagsstyrningsrapporten på sidorna 44-54. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 16-92 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte hållbarhetsrapporten på sidorna 17-40 och bolagsstyrningsrapporten på sidorna 44-54. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

### Redovisning av intäkter från kommersiell trafik

SJ-koncernen redovisar för 2019 intäkter från externa kunder om 8 602 Mkr, varav 5 951 Mkr är hänförligt till kommersiell trafik. Intäktsredovisning av kommersiell trafik bedöms vara ett särskilt betydelsefullt område då den stora transaktionsvolymen medför att fullständighet och periodisering är kritiskt för en korrekt finansiell rapportering. Att en fullständig överföring mellan biljettboknings- och redovisningssystemet sker är av särskild betydelse.

För ytterligare information hänvisas till not 3 om intäkter.

Vår revision omfattade följande granskningsåtgärder men var inte begränsad till dessa:

- granskning av process för intäktsredovisning och relevanta kontroller
- granskning av periodisering av intäkter från kommersiell trafik
- granskning av fullständighet genom test av överläsning mellan kritiska IT-system för intäktsredovisningen
- granskning av att ändamålsenliga redovisningsprinciper tillämpas och att erforderliga notupplysningar lämnas i de finansiella rapporterna.

### Redovisat värde för fordon

SJ-koncernen redovisar per den 31 december 2019 fordon och pågående nyanläggningar om 4 977 Mkr. Redovisning sker till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Värdet omprövas årligen och beräkningarna baseras på företagsledningens bedömningar och antaganden om olika parametrar såsom kapitalkostnad (WACC), evig tillväxttakt, förväntad utveckling av yield, beläggning, omsättning och lönsamhet. Redovisat värde för fordon bedöms vara ett särskilt betydelsefullt område till följd av att felaktiga bedömningar och antaganden kan ge en betydande påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning.

För ytterligare information hänvisas till not 9 om materiella anläggningstillgångar.

Vår revision omfattade följande granskningsåtgärder men var inte begränsad till dessa:

- granskning av process för nedskrivningsprövning av redovisat värde för fordon
- med involvering av våra värderingsspecialister utvärdering av viktiga antaganden i företagsledningens nedskrivningsprövning, såsom antaganden om tillämpad WACC, evig tillväxttakt, förväntad utveckling av yield, beläggning, omsättning och lönsamhet
- granskning av integriteten och den aritmetiska korrektheten i den använda modellen för nedskrivningsprövning med hjälp av värderingsexpert
- utförande av känslighetsanalyser för test av säkerhetsmarginalerna vid förändringar av gjorda antaganden
- granskning av att ändamålsenliga redovisningsprinciper tillämpas och att erforderliga upplysningar lämnas i de finansiella rapporterna.

### Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-15, 95-96 och 98-106. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen

av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

### Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

## Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för SJ AB (publ) för räkenskapsåret 2019-01-01 – 2019-12-31 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisionsmed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvalt-

ningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

### Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionsmed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av förvaltningen finns på Revisorsinspektionens webbplats: [www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar](http://www.revisorsinspektionen.se/revisornsansvar). Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen.

## Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 44–54 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning 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 revisionsmed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

## Revisorns yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för hållbarhetsrapporten på sidorna 17–40 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Detta innebär att vår granskning av hållbarhetsrapporten 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 revisionsmed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för vårt uttalande.

En hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm 26 mars 2020  
Deloitte AB

Hans Warén  
Auktoriserad revisor