



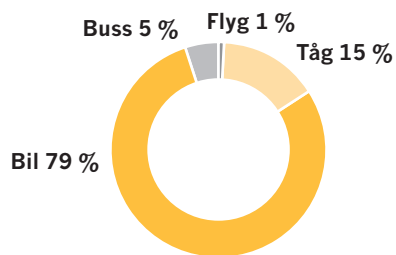
Innehåll

Viktigast under 2009	2	Rapporttillfällen	
5 år i sammandrag	3	Delårsrapport januari – mars i april 2010	
Vd har or det	4	Delårsrapport januari – juni i augusti 2010	
Vision och affärsidé	7	Delårsrapport januari – september i oktober 2010	
Mål	8	Bokslutskommuniké i februari 2011	
Strategier	10	Årsredovisning 2010 i mars 2011	
Lönsamt SJ bra för alla	12	Rapporter 2009	
Flera aktörer i reseprocessen	13	SJ publicerar för 2009 Årsredovisning i två delar:	
Framtidens tågresande	15	En Årsöversikt och en Finansiell rapport. Dessutom	
Svenska järnvägsmarknaden avregleras	16	publicerar SJ en Hållbarhetsredovisning.	
Expansion på nya marknader	21	Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning	
Nya tåg ger nya kunder	22	kan beställas från:	
Dotterbolag	24	SJ AB Kommunikation	
SJs varumärke växlar spår	26	105 50 Stockholm	
SJs historia	28	info@sj.se	
SJ idag	30	Samtliga rapporter är tillgängliga på www.sj.se	
SJ i framtiden	32	Vid frågor hänvisas till SJs Presstjänst, 010-751 51 84.	
Så tar vi hand om kundernas synpunkter	35		
Vilka reser med SJ?	37		
På spåret med punktligheten	38		
Erbjudanden ombord	40		
Sveriges största resesäljare	43		
Attraktiv arbetsgivare	44		
De gör resan möjlig	46		
Styrelse	50		
Ledning	51		
Krävande ägare	52		
Nöjd ordförande	53		
Förvaltningsberättelsen i korthet	54		
Så styrs SJ	56		
Kontakter	57		



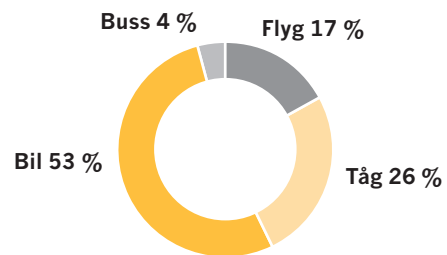
Det hållbara resealternativet

Marknadsandelar medellånga resor



Marknadsandelar långväga resor

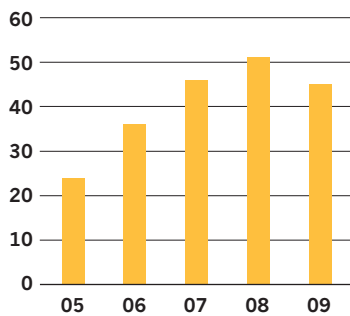
Exklusive resor till och från Norrland



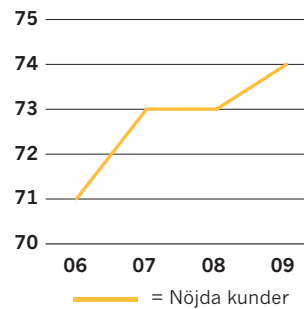
Källa: Turistdatabasen

Varför valde du just tåget?

Åka tåg är bra för miljön, %

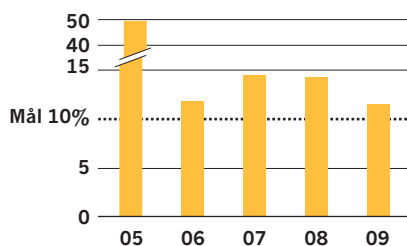


Nöjd-Kund-Index

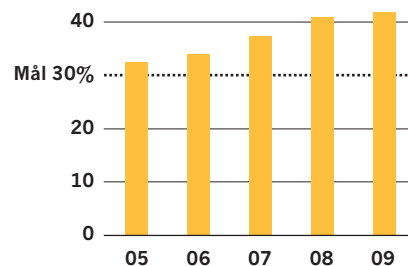


Källa: SJs NKI undersökning

Avkastning på eget kapital, %



Soliditet, %



Viktigast under 2009

- Resultatet efter skatt uppgick till MSEK 460 (525).
- Avkastning på eget kapital var 11,2 procent och soliditeten 41 procent.
- Det andra steget i avregleringen av den svenska tågtrafikmarknaden togs den 1 oktober. Innebörden är att en utländsk operatör som bedriver gränsöverskridande trafik

har rätt att lämna av respektive ta upp passagerare i Sverige.

- Stockholmståg tecknade ett nytt femårsavtal med AB Storstockholms Lokaltrafik (SL) avseende pendeltågstrafiken. Kontraktsvärdet är cirka MSEK 7 000 och avtalstiden sträcker sig till och med 2016.

Januari – mars

- Resandet ökade med 3 procent, justerat för Öresundsavtalet.
- Regeringen föreslår i propositionen 2008/09:179 beslut kring avreglering av järnvägstrafiken i Sverige.
- SJ beslöt att inte lämna anbud på Västtrafik.

April – juni

- Resandet minskade med 5 procent, justerat för Öresundsavtalet minskade resandet med 1 procent.
- Riksdagen beslutade den 16 juni att bifalla regeringens proposition "Konkurrens på spåret".
- SJ varslade 215 personer i juni.

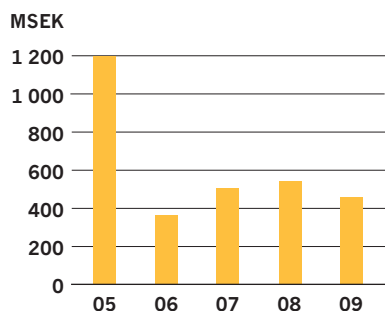
Juli – september

- Resandet minskade med 10 procent, justerat för Öresundsavtalet minskade resandet med 4 procent.
- Regeringen presenterade förslag om separata höghastighetsbanor (SOU 2009:74).
- Banverket aviserade högre banavgifter som kommer att ge fördubblade avgifter 2013 jämfört med nuvarande nivå.

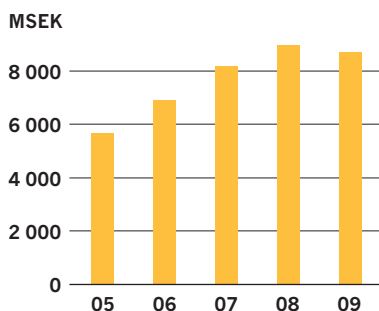
Oktober – december

- Resandet minskade med 8 procent, justerat för Öresundsavtalet minskade resandet med 3 procent.
- SJ avstod från att lämna anbud på Östgötapendeln samt upphandlingen av Krösatågen. SJ satsar i stället på att utveckla den egna kommersiella trafiken i dessa regioner.
- SJ lanserade mobilportalen mobil.sj.se som gör det möjligt att köpa biljett och få trafikinformation direkt i mobiltelefonen.

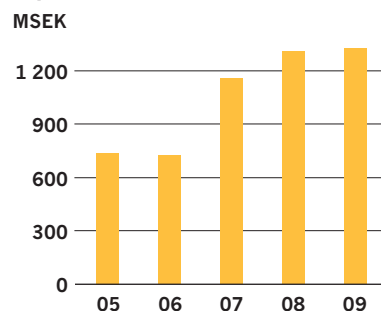
Årets resultat



Nettoomsättning



Kassaflöde från den löpande verksamheten



5 år i sammandrag

Nyckeltal, Koncernöversikt

Finansiella nyckeltal, belopp i MSEK	2009	2008	2007	2006	2005
Nettoomsättning	8 741	8 992	8 230	6 938	5 690
Rörelseresultat	629	795	814	615	666
Rörelsemarginal (%)	7,2	8,8	9,9	8,8	11,6
Årets resultat	460	525	493	368	1 203
Avkastning på eget kapital (%)	11,2	13,5	14,1	11,5	49,8
Soliditet (%)	41,0	40,4	36,6	33,2	31,7
Investeringar	595	1 011	380	590	1 397
Medelantalet anställda	4 439	4 539	4 053	3 581	3 153
Operativa nyckeltal					
Utbud och beläggning SJ AB					
Personkilometer (miljoner)	7 038	7 156	6 467	6 160	5 673
Platskilometer (miljoner)	12 915	13 263	12 510	12 318	11 617
Beläggningsgrad (%)	54	54	52	50	49
Antal resor (miljoner)	36,3	40,1	38,4	37,4	34,9
Miljö					
CO ₂ , gram per personkm	0,89	0,85	1,36	1,26	1,50
KWh-förbrukning/personkm-eltåg	0,08	0,07	0,09	0,10	0,10
Punktlighet %¹⁾					
SJ AB	91	90	90	90	91
Stockholmståg KB	92	90	87	84 ²⁾	
Norrlandståg AB	83	85 ²⁾			

¹⁾ För SJ AB anges punktlighet som ankomst till slutstation inom 5 minuter, för Stockholmståg KB inom 3 minuter och för Norrlandståg AB inom 15 minuter.

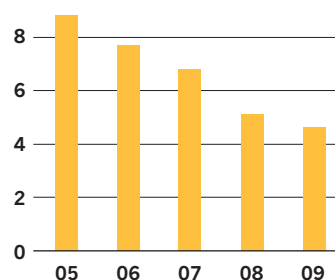
²⁾ Avser tiden juni-december.

Nöjd-Kund-Index - SJ AB

	2006	2007	2008	2009
Komfort	71	73	72	72
Information	73	75	76	78
Punktlighet	63	61	59	60
Bemötande	73	74	73	75
NKI Totalt ¹⁾	71	73	73	74

¹⁾ Varje post är separat, även NKI Totalt.

Sjukfrånvaro, %



SJ på nya spår

Vi kan lägga ännu ett år bakom oss med gott resultat. Det kan vi tacka våra kunder och duktiga medarbetare för.

Samtidigt som antalet resenärer med SJ minskade under 2009, så var minskningen för flyg betydligt större. SJs övergripande ambition är att i fortsättningen ta marknadsandelar från andra transportslag.

Detta faktum visar att SJs satsningar på förbättrad service, den rörliga prissättningen, vårt ökade tjänsteutbud och bättre punktlighet attraherar resenärerna. Det är också bra för miljön och klimatet att fler reser med tåget eftersom det är det mest energieffektiva och därmed det mest miljövänliga sättet att resa.

Men det går inte att slå sig till ro. Vi måste bli ännu vassare på service och inte minst säkra kvaliteten i vår leverans för att försvara vår position. Det som var bra igår är inte tillräckligt bra imorgon.

Sverige har i många år haft fri konkurrens i den trafik som de regionala trafikhuvudmännen upphandlar. Av persontrafiken på järnväg i Sverige står SJ för cirka 80 procent. Med en helt fri konkurrens har SJ inte längre ensamrätt att köra kommersiell trafik, vilket innebär att fler operatörer kommer in på stambanorna och erbjuder fjärrtrafik. Inför årlig tilldelning av tåglägen för 2011 och framåt är det nya Trafikverket som ska avgöra vilka aktörer som får vilka tåglägen.

Samhällsnytta

Om flera tåg företag ansökt om att köra på samma sträcka och vid samma tid, är det den operatör som levererar störst samhällsnytta som ska få det sökta tågläget. Till det kommer differentierade banavgifter för att optimera nyttjandet av hela spårsystemet. Banavgifterna styr hur regionaltåg, pendeltåg, snabbtåg och övriga fjärrtåg på bästa sätt ska samsas. Vi är för differentierade banavgifter.

SJ fortsätter därför att stärka sin konkurrenskraft

på en rad olika områden, samtidigt som vi under 2010 fullföljer det effektiviseringsprogram som ska sänka våra kostnader med 15 procent. Vi genomförde den första halvan av programmet under 2009. Cirka 200 medarbetare blev övertaliga, men tack vare kreativa och flexibla lösningar blev det inte fler än 70 som fick lämna företaget.

Lägre priser är att vänta med fler tågoperatörer. Med genomförda besparingar ökar vår konkurrenskraft. Med vår rörliga prismodell kan vi erbjuda en resa för varje behov och varje plånbok. Därför blir det viktigt att tydliggöra våra olika erbjudanden, så att kunderna vet vad de kan förvänta sig när de reser med oss. Detta är ett satsningsområde för 2010.

Vi ska vinna matchen

Eftersom SJ idag är ett starkt företag med stabil lönsamhet är jag inte orolig för ökad konkurrens. Fler aktörer kommer successivt in på marknaden. Några har redan etablerat sig genom entreprenadtrafiken. För att kunna gå in i den kommersiella trafiken måste de också bygga upp en säljorganisation, skaffa moderna tåg och sist men inte minst skapa en fungerande tidtabell med anslutningar för att kunna matcha SJ.

Vi satsar på framtiden och allt talar för att människor kommer att öka sitt resande med tåg. I slutet av 2010 och under första halvåret 2011 räknar vi med att våra 20 nya snabbtåg kan börja sättas i trafik. Med nya tåg kan flera erbjudas snabbare transporter och bättre service till fler destinationer och vi får också en bättre struktur i tågflottan.

Stora resurser läggs på att modernisera och rusta delar av nuvarande tågflotta. Vi utvecklar nya tjänster ombord och i anslutning till resan.

En annan framgång under 2009 var att vi lyckades lokalisera och komma tillrätta med de tekniska problemen på X2000. Det gör att vi nu kan använda vår premiumprodukt mer effektivt.

SJ ska fortsätta att expandera på nya markna-

”Jag är inte orolig för ökad konkurrens, eftersom SJ idag är ett starkt företag”

der både nationellt och internationellt. På hemmaplan kommer till exempel Norrlandstrafiken att utvecklas. Den utländska expansionen handlar till exempel om att köra fler tåg till Oslo och stärka trafiken från södra Sverige till Kastrup flygplats. Vi har även en stark ambition att växa på trafiken till Berlin, Hamburg och Bryssel. Det innebär att SJ knyter sin trafik till det europeiska järnvägsnätet och kan erbjuda helt nya möjligheter för våra kunder att resa med oss.

Vi etablerar nya samarbeten för expansion både i Sverige och utomlands. Vi har startat ett samarbete med SAS som nu utvecklas vidare. Det handlar om att få de båda transportslagen att samverka bättre och erbjuda ännu fler valmöjligheter att kunna kombinera tåg och flyg utifrån valda destinationer och sträckor.

Inga statliga subventioner

Konkurrens kräver lika villkor för alla. Det ställer krav på myndigheter och regelverk som ska lägga grunden för detta. För att det ska fungera i praktiken krävs mycket mer än att bara öppna gränserna för andra operatörer. Vi ser redan nu att andra tågoperatörer vid upphandlingar lägger bud, som knappast bygger på en sund ekonomisk grund. Om statsägda tågoperatörer som får statliga bidrag för sin verksamhet ges tillträde till den svenska järnvägsmarknaden, riskerar kommersiella bolag som SJ, Arriva och Veolia med flera att trängas undan. Då är järnvägs-Sverige tillbaka till ruta ett, med den skillnaden att trafiken sköts av utländska monopolister. SJ har inga statliga subventioner.

Konkurrens förutsätter också att det finns tillräcklig spårkapacitet. Så är inte fallet idag. Stambanorna byggdes för 150 år sedan och om järnvägstrafiken ska kunna växa måste det bli fler spår.

Därför stödjer SJ förslaget om att bygga ett separat höghastighetsnät i Sverige. Det kostar lika mycket att bygga höghastighetsspår som konventionell järnväg. Med det föreslagna höghastighetsnätet



skulle persontrafiken med tåg kunna bli dubbelt så stor, jämfört med dagens spårkapacitet. På sträckan Stockholm – Malmö har tåget 24 procent av marknaden. Flyget har 31 procent och bilen 44 procent. Det ligger i allas intresse, inte minst för miljön, att tåget minst fördubblar sin andel. Det kan vi bara göra med mer spår till höghastighetståg. Övriga Europa bygger snabbt ut sina höghastighetsnät och SJ vill bidra till att även Sverige får ett beslut om detta. Därför tog vi tillsammans med andra branschaktörer 2009 initiativet till att bilda intresseföreningen Future Rail Sweden.

Jag vill slutligen rikta ett varmt tack till alla medarbetare för många fina insatser under året. Jag vill också tacka alla kunder och lovar att vi ska göra vårt yttersta framåt för att infria era krav och förväntningar. SJ vill vara ert förstahandsval när ni planerar er resa.

Jan Forsberg
Verkställande direktör



Vision och affärsidé

Vi ska fortsätta att vara hela svenska folkets tågoperatör. SJ AB är ägt av svenska staten och vårt uppdrag från ägaren är att bedriva persontrafik på affärsmässiga grunder. När den kommersiella inrikestrafiken avregleras från oktober 2010 och konkurrensen öppnas 2011 är det ännu viktigare med en hög kännedom om SJs erbjudande och ett starkt förtroende kring service och kvalitet.

Egentrafik och entreprenadtrafik

SJs persontrafik är uppdelad i egentrafik och entreprenadtrafik.

Egentrafiken är interregional och har tidigare drivits med ensamrätt. Denna trafik avregleras nu enligt

riksdagsbeslut i tre steg. Egentrafiken drivs kommersiellt, vilket betyder att SJ fattar beslut om sträckor, frekvens och utformning i övrigt av trafiken.

Entreprenadtrafik utförs mot ersättning från läns- trafikbolagen eller Rikstrafiken och upphandlas i konkurrens med andra aktörer.

Uppdrag från läns- trafikbolagen avser regional- trafik. Stockholms pendeltåg är ett exempel på en sådan upphandling.

Interregionala sträckor som inte bedömts vara lönsamma, upphandlas av Rikstrafiken. Ett sådant exempel är Norrlandstrafiken, som idag sköts av SJs dotterbolag Norrlandståg.

Marknaderna

Våra marknader är fjärr-, regional-, pendeltågs- och natttrafik. De olika marknaderna trafikeras med olika produkter. Snabbtågen som består av X2000 och de nya snabbtågen körs i fjärrtrafik på SJs huvudsträckor. InterCity och nattåg körs också i fjärrtrafik medan till exempel trafiken i Mälardalen är regionaltrafik som i huvudsak körs med dubbeldäckartåg.

Kunderna

SJs kunder delas in i resenärer, företag och trafik- kunderskudmän. Resenärerna delas in i segmenten affärs-, fritids- och pendelresenärer. Affärsresenärerna står för 14 procent av volymen, fritidsresenärerna för 44 procent och pendelresenärerna för 42 procent.

Vision

Alla vill ta tåget!

Affärsidé

Effektivt och miljövänligt resande

Kärnvärden

Pålitligt, säkert, enkelt, miljöanpassat

Mål

SJ ska vara ett modernt, lönsamt, kundnära och hållbart reseföretag. I takt med att konkurrensen ökar ska vi fortsatt vara kundernas förstahandsval. Vi mäter våra resultat inom tre målområden: affärsmål, finansiella mål och operativa mål.

Affärsmål

Resandet sjönk med 2 procent under 2009 för jämförbar trafik. Marknadsandelen för långväga trafik (över 300 km) minskade från 28 till 26 procent och för medellånga resor (100–300 km) från 16 till 15 procent.

Under 2010 räknar SJ med oförändrat resande, men målet är att behålla eller öka marknadsandelarna.

Finansiella mål

Omsättningen minskade med 3 procent till 8,7 miljarder kronor. Årets resultat efter skatt minskade med 11 procent till MSEK 460. Avkastningen på eget kapital blev 11 procent och därmed uppnåddes ägarkravet på 10 procent. Soliditeten hamnade på 41 procent vilket är långt över målsättningen på minst 30 procent.

Operativa mål

Kundmålen var att förbättra positionen i Svenskt kvalitetsindex (SKI) till 64,0 och vårt eget kundnöjdhetsindex, NKI, till 75. NKI steg till 74 och därför var det överraskande att SKI sjönk till 55,6. Varje år genomförs ett stort antal mätningar för att vi ska utveckla och förbättra både våra kunderbjudanden och leverans men också hur vi förbättrar våra interna processer och stärker vårt kundfokus i alla delar av verksamheten.

Ett medarbetarmål var att minska sjukfrånvaron och den sjönk till 4,6 procent från 5,1 procent. Målet de närmaste två åren är att komma ner till 4,5 procent genom att reducera den korta sjukfrånvaron mer. Ett annat mål är att öka medarbetartillfredsställelsen. Vi fick en förbättring av punktligheten för snabbtågen och punktligheten steg för alla tåg från 90 till 91 procent. Målet för 2010 är 93 procent.

Miljömål

Utfallet för utsläppsmängden av CO₂ blev 0,89 gram per personkilometer. Målet för 2010 ligger på 1,22 gram.



Järnvägsnätet i Sverige

Sveriges järnvägsnät mäter knappt 12 000 km varav 8 000 km är enkelspår. Drygt 11 000 km är elektrifierade.

- Linjer som trafikeras av SJ 2009
- Linjer som trafikeras av annan tågoperatör

Rörliga priser

En central del av SJs affärsmodell är en rörlig prissättning där priserna styrs av efterfrågan och tillgång. Det gör att fler kan resa billigare. 90 procent av alla som reser, reser billigare idag än med vår gamla fasta prislista och ingen reser dyrare. Bokar man sin biljett 90 dagar före avresa kan man resa vart man vill i Sverige till låga priser, ibland så lågt som 95 kronor. Är man ute i sista stund finns också möjlighet att köpa billiga biljetter. Då bjuds de sista biljetterna ut på auktions-

sajten Tradera med utropspriset 1 krona.

Med den rörliga prismodellen, som infördes 2005, har vi skapat en resa för varje plånbok – samt högre lönsamhet för SJ eftersom tågen fylls bättre. Under åren 2006–2008 har alla biljettpriser på svenska tåg sjunkit med 7 procent enligt SCB, samtidigt som inflationen stigit lika mycket. Genom att fler reser så blir alla vinnare.

Strategier

För att nå uppsatta affärs mål, finansiella mål och operativa mål framöver har SJ tre huvudstrategier – expansion, kvalitet och effektivitet.

Expansion

Expansionsstrategin syftar till att fylla tågen, expandera på nya marknader och erbjuda nya produkter och tjänster. Målet är att möta kundernas behov, stärka konkurrenskraften och öka lönsamheten.

I Sverige innebär expansionen ökad kapacitet både på befintliga och nya marknader. Med 20 nya snabbtåg som levereras under 2010 och 2011 ökar dessa möjligheter. Vi planerar att köra snabbtåg på den nya Botniabanan mellan Sundsvall och Umeå. I högtrafik kan vi utöka kapaciteten genom att koppla ihop fler vagnar och se till att våra tåg i huvudsak underhålls på nätter och i lågtrafikperioder.

Utanför Sverige planeras ytterligare expansion i Danmark och ökat utbud av resor till Oslo. Expansion utanför Skandinavien kan bli aktuell både via egen trafik och i samarbete med europeiska järnvägsföretag.

Kvalitet

Kvalitetsstrategin ska förbättra punktligheten, kundbemötandet och säkra att vi har hela och rena tåg. Det ska uppnås genom tillförlitliga, stabila proces-

ser vad gäller resursutnyttjande och leveransprecision. Det förutsätter ett kvalitetssäkrat arbetssätt som skapar bestående resultat för kunder och lönsamhet för SJ. Till exempel utvecklas processer och rutiner i SJs depåer för att åstadkomma en ökad punktlighet och en effektivare personal- och tåganvändning.

År 2008 certifierades SJ enligt standarden ISO 9001:2000 och det utgör grunden för ett mer långsiktigt kvalitetsarbete. SJ är även certifierat enligt miljöledningsstandard ISO 14001.

Effektivitet

Strategin för ökad effektivitet bygger på insatser inom olika områden: effektivare administration och planering av åkande personal samt tåg. Utmaningen är att anpassa resurserna efter behoven över dygnet, helger och semesterperioder. Det gäller att se till att så många tåg som möjligt finns tillgängliga under högtrafik och att ha rätt bemanning ombord vid både hög- och lågtrafik.

Under 2009 genomfördes besparingar motsvarande 300 miljoner kronor. Vid utgången av 2010 ska den tvååriga planen på att minska kostnaderna med 15 procent vara genomförd. Det innebär ytterligare effektiviseringar som ska ge besparingar på 350 miljoner kronor under 2010.



Expansion

Kvalitet

Effektivitet

Den djupa lågkonjunkturen innebar en resultatförsämring 2009. Men SJ har under den senaste femårsperioden visat att bolaget är ett av Europas mest lönsamma järnvägsföretag.

Lönsamt SJ bra för alla

Hela järnvägskartan är på väg att ritas om på grund av avregleringen. Den förändrade marknadssituationen ställer än större krav på att SJ är ett ekonomiskt sunt och stabilt företag.

SJ måste ha en lönsamhet som klarar de investeringar och satsningar som behöver göras för att fortsätta att utveckla verksamheten till ett snabbfotat, modernt och kundnära företag.

Tågtrafik är en kapitalkrävande verksamhet. Inte minst ställer stora och återkommande investeringar höga krav på ekonomisk effektivitet och uthållighet.

Som tågoperatör arbetar man dessutom under väsentligt andra förutsättningar än exempelvis ett flygbolag. Det finns ingen standardiserad flotta för tåg, olika standards gäller för varje land i Europa och reglerna för trafiken skiljer sig åt mellan länderna. Att lok och vagnar måste anpassas efter en enskild marknad bidrar till att branschen är investerings tung.

För att klara lönsamhetskraven måste SJ både öka intäkterna och sänka kostnaderna. Vår prismodell är viktig för att företaget ska kunna vara långsiktigt hållbart, såväl ekonomiskt som miljömässigt.

Vi arbetar med programmet "Konkurrenskraft 2010" med målsättningen att sänka kostnaderna

för det vi själva kan påverka.

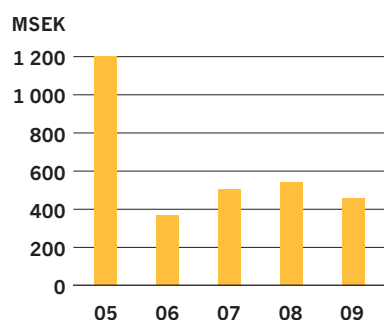
Med attraktiva biljettpriser blir det intressant för fler att resa med tåg. Därmed ökar möjligheten för SJ att sälja fler tjänster. Vi utvecklar kontinuerligt vår affärsmodell för att kunna erbjuda mer än den rena transporttjänsten. Exempel på detta är olika tillval som av- och ombokning av biljetter, måltidsval, taxi, hyrbil och hotell men också andra tjänster som är knutna till tågresan.

Nya tågoperatörer kommer att söka sig in på den svenska marknaden då konkurrensen släpps helt fri. Det kommer förmodligen att leda till priskonkurrens.

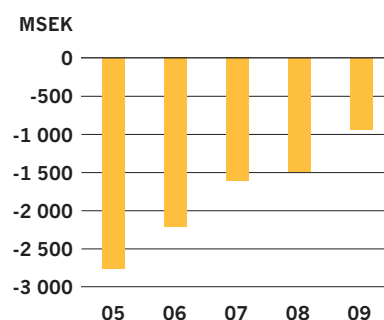
Sverige är tidigt ute jämfört med övriga länder i Europa när det gäller att öppna järnvägen för helt fri konkurrens. Det innebär att utländska tåg företag antagligen kommer att söka sig till Sverige som ett testland. I en sådan ny marknadssituation vinner de bolag som är finansiellt starka och uthålliga.

Därför finns det ytterligare skäl för SJ att driva verksamheten med god lönsamhet, med en sund ekonomisk bas, helt utan subventioner från skattebetalarna.

Årets resultat



Nettoskuld



Det är mycket som ska fungera för att en resa ska bli lyckad. SJ är beroende av att andra aktörer och partners i reseprocessen uppfyller sina uppdrag på bästa sätt.

Flera aktörer i reseprocessen

I nnan affärsverket Statens järnvägar delades upp i olika bolag och myndigheter, så stod verket för hela resan – allt från tågtransporten till spåren, från perronger till stationshus, från verkstäder till spårbyggnation och underhåll. Sedan 2001 är SJ AB det företag som ansvarar för tågresan och allt som direkt hör till den. SJ är en aktör i en lång kedja vars syfte är att säkra löftet till resenärerna om en säker, punktlig och trivsamt resa.

De aktörer som har störst påverkan på hur SJs kunder upplever sin resa är Banverket och Jernhusen.

Aktörer inom järnvägstrafiken

Banverket, som från 1 april 2010 uppgår i Trafikverket, är den myndighet som ansvarar för all spårbunden trafik. I det uppdraget ingår att ansvara för utbyggnad och underhåll av infrastrukturen i form av spår och signalsystem. I ansvaret ingår också att styra tågtrafiken, göra tidtabeller och ge trafikinformation till resenärerna. Uppgiften är att tillgodose en konkurrenskraftig, kundanpassad och trafiksäker infrastruktur för de operatörer som använder den. De operatörer som kör på spåren betalar avgifter till Banverket.

Varje år tecknas så kallade Trafikeringsavtal mellan Banverket och operatörerna. Konsekvenser av kvalitetsbrister som drabbar kunderna är områden som det också avtalas om.

Jernhusen äger, förvaltar och utvecklar stationer, kontor och verkstäder längs det svenska järnvägsnätet. Deras uppgift är att erbjuda resenärerna trygg-

het och service på stationerna, hålla rent och snyggt på stationer och perronger, men även att erbjuda tågoperatörer och underhållsföretag ändamålsenliga och välfungerande verkstäder. SJs resebutiker och lounges som finns på ett antal orter hyr vi av Jernhusen.

Samtrafiken är ytterligare en viktig aktör som ägs av ett stort antal företag i kollektivtransportsektorn. Syftet med Samtrafiken är att säkra samverkan mellan olika trafikslag och operatörer, så att resenärerna kan kombinera olika transportmedel för att komma fram till sina slutdestinationer. Resplus är ett exempel på det samarbetet.

SJ är i behov av många olika tjänster som upphandlas av en rad leverantörer. Det gäller till exempel underhåll, reparationer och renoveringar av tågen men också städning, tömning av toaletter och klottersanering.

Partners

För att förenkla hela resandet och ge en bättre resupplevelse har SJ en rad samarbetspartners. För att kunna erbjuda hög tillgänglighet kan våra biljetter köpas och hämtas ut på många olika sätt och på många ställen. Övriga tjänster som taxi, hyrbil, hotell med mera kan SJ erbjuda till bra priser genom de avtal vi har med många välrenommerade aktörer.

Paket- och evenemangsresor är ytterligare exempel på nya erbjudanden där SJ samarbetar med en mängd olika företag.



Tåget är vinnaren bland transportslagen enligt trendanalytiker. Kraven på enkelhet, punktlighet och bekvämlighet ökar, vilket gynnar tåget enligt omvärldsanalysföretaget Kairos Future – slutsatser som bekräftas av SJs framtidsstudie under 2009.

Framtidens tågresa

På uppdrag av Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, har Kairos Future studerat hur ändrade konsumentbeteenden påverkar resandet fram till 2030. Deras studie visar att tåget kommer att öka sina marknadsandelar av flera orsaker. Den viktigaste orsaken är att tidspressen ökar. Det är enklare att ta tåget än flyget och det går lättare att arbeta på tågresa än i andra transportslag.

En annan utveckling som driver volymer till tåget är urbaniseringen. Tätorterna blir tätare och glesbygden blir glesare. Fler kommer att bo i närheten av storstäderna och de behöver snabba transporter in till jobb och rekreation, konstaterar framtidsstudien.

Tid är lyx

En framträdande trend är att tid är lyx. Tid är pengar och människor vill därför inte slösa med tid. I en europeisk studie med 2 000 svarande föredrar 80 procent att resa med höghastighetståg framför flyg, då de anser sig utnyttja tiden bättre på tåget.

Punktlighet och enkelhet är de viktigaste konkurrensfaktorerna i Kairos Futures studie. En annan viktig faktor är att det blir bättre koordinering mellan transportslagen för att förenkla resandet.

I den nya konkurrens som skapas genom avregleringen gäller det alltså för tågoperatörer att göra resan enkel, punktlig och bekväm. Miljöargumentet är liksom punktligheten mest en hygienfaktor.

Det vill säga att kunderna tar för givet att SJ fortsatt är bland de grönaste företagen. Samma trend visar sig när människor djupintervjuas om sina motiv att handla ekologiskt. Det starkaste köpmotivet är egna hälsoskäl. Främsta anledningen för folk att välja tåget är på samma sätt enkelheten, även om miljöhänsyn också är viktigt. Men det är andra fak-

torer än miljön som avgör konsumenternas val av operatör, enligt Kairos Future.

En sådan faktor är bland annat tekniken ombord. Många använder tiden på tåget till att arbeta. Vår framtidsstudie visar att allt fler även arbetar på semestern. Redan idag uppger 39 procent att de surfar lika mycket eller mer när de är lediga. 45 procent av männen och 29 procent av kvinnorna läser dagligen sin e-post på semestern. Detta ökar kraven på researrangörer. Det gäller främst att ge alla eluttag ombord och att ge möjligheter att kunna koppla upp sig på internet.

Personligt resande

En annan framtidstrend är personligt resande. Människor vill kunna paketera sin egen resa genom researrangören eller på egen hand. Detta innebär ett ökat behov av personlig service i alla led vilket också vår egen studie visar. För att lyckas i konkurrensen måste vi som operatör arbeta med hela resandeprocessen för att förenkla resan från dörr-till-dörr för resenären.

Möjliga restider från Stockholm

	Dagens snabbtåg	Höghastighetståg
Göteborg	2:45	2:00
Malmö	4:25	2:27
Köpenhamn	5:20	2:51
Helsingborg	5:03	2:13
Linköping	1:39	1:05
Jönköping	3:10	1:23

I oktober 2010 öppnas den kommersiella persontrafiken på järnväg för fri konkurrens. Den internationella trafiken och godstrafiken har sedan tidigare avreglerats på samma sätt.

Svenska järnvägsmarknaden avregleras

På kort sikt kommer situationen inte att förändras så mycket, men från 2012 kan vi utgå från att det finns nya tågoperatörer på stambanorna i Sverige.

Den ökande konkurrensen kommer att märkas genom att alla anstränger sig för att bli den operatör som kunderna väljer i första hand.

Det finns strategier för hur nya aktörer ska mötas och hur SJ ska använda avregleringen till att själva expandera på nya marknader.

Expansion på flera marknader

På den svenska marknaden ska vi växa med egen kommersiell trafik. Trafiken ska utvecklas genom att köra längre sträckor i Mälardalen och Västsverige. Botniabanen ska trafikeras med snabbtåg.

I Europa vill vi expandera med snabbtåg till Köpenhamn först och sedan även till norra Tyskland. Vi arbetar med att kunna introducera nattåg från Stockholm till Bryssel.

Spårbrist

Situationen på den svenska marknaden hämmas främst av brist på spår och tågkapacitet. Fler operatörer konkurrerar om samma spår men det blir inte fler tågavgångar. Det är också betydligt högre etableringsströsklar i tågtrafik än exempelvis för flyg.

Den årliga tidtabell som börjar i december 2011 blir den första där konkurrensen är fri för inrikes passagerartrafik.

Flera aktörer väntas komma in i entreprenadtrafiken, den trafik som de regionala trafikhuvudmännen

Sverige leder avregleringen i Europa

Järnvägen är det sista statliga monopol som avregleras genom EU-lagstiftning. Syftet är att skapa flera alternativ och priskonkurrens. Avregleringen av järnvägen styrs av de tre järnvägspaket som EU beslutat om.

Det första järnvägspaketet trädde i kraft 2001. Det slog fast att ägandet av infrastrukturen ska ligga i ett separat bolag som är konkurrensneutralt. Ett annat direktiv öppnade den internationella godstrafiken för fri konkurrens.

Det andra järnvägspaketet började gälla 2004. Där fastställdes juridiska och tekniska regler för en integrerad järnvägsmarknad inom EU och upprättandet av en europeisk järnvägsmyndighet.

Det tredje järnvägspaketet som antogs 2007 består av tre direktiv, som öppnar upp konkurrensen för internationell persontrafik. Här fastställdes också rättigheter för tågresenärer om bland annat ersättning vid förseningar, som gäller från december 2009.

Så ska tåglägen fördelas

För att få köra tåg på järnvägsnätet ansöker tågförretagen varje år om tåglägen. Utifrån ansökningarna tilldelas plats på spåret för trafik och utrymme för banarbeten i en tågplan. I tågplanen för 2010 finns cirka 8000 tåglägen, varav SJ har ungefär en fjärdedel.

Hur kapacitetsfördelningen ska gå till regleras i järnvägslagstiftningen. Detta beskrivs årligen i Banverkets järnvägsnätsbeskrivning.

Banverkets prioriteringskriterier ska leda till att spåren utnyttjas på ett samhällsekonomiskt effektivt sätt. Varje tåg klassificeras därför efter sin bedömda samhällsnytta. Det bygger bland annat på hur tidskänslig transporten är och hur många passagerare som åker.

Om två eller fler operatörer har ansökt om samma tågläge på en sträcka, är det Banverket som avgör vilken operatör som ska få köra på den tiden i tidtabellen. Beslut kan överklagas.



upphandlar. Här är affärsrisken mindre eftersom risken ligger i långa fasta avtal och trafik huvudmännen vanligtvis äger och ansvarar för tågen. Denna regionala marknad har varit konkurrensutsatt sedan 1990, vilket har lett till att uppdrag har bytt operatör flera gånger.

Danmarks motsvarighet till SJ heter DSB och har i samarbete med brittiska First redan fått en plattform på den svenska marknaden genom att vinna upphandlingen för Öresundstrafiken. DSB First vann upphandlingen avseende Västtrafik. SJ har valt att i princip avstå från upphandlingar av entreprenadtrafik, eftersom vi anser att det är för dålig lönsamhet i dessa avtal. Vår strategi är istället att möta entreprenadtrafik på strategiska sträckor med egen kommersiell trafik.

Fler snabbtåg

DSB kan på kort sikt bli den största konkurrenten. De har deklarerat att Sverige är deras andra hemmamarknad och de kommer att köra både entreprenadtrafik och kommersiell trafik. Men SJ kommer att utmana DSB på deras hemmamarknad med fler snabbtåg direkt till Köpenhamn och vidare till bland annat Odense.

De norska statsbanorna, NSB, är en annan konkurrent som är etablerad i Sverige genom dotterbolaget Tågkompaniet. SJ planerar att expandera på den norska marknaden med nya snabbtåg till Oslo.

En tredje stor aktör kan komma att bli Deutsche Bahn, DB. De har genom sitt dotterbolag DB Regio etablerat sig i Sverige genom att vinna Östgötatrafiken.

SJs viktigaste konkurrenter

Arriva Skandinavien A/S.

Kör Pågatågen åt Skånetrafiken och Kinnekullebanan åt Västtrafik till 2016.

DB Regio Sverige AB, dotterbolag till Deutsche Bahn.

Konkurrerar om entreprenadtrafik på svenska marknaden. Vann upphandlingen av Östgötapendeln under 2009.

DSB Sverige AB, dotterföretag till Danske Statsbaner.


Kör idag Öresundstrafiken genom DSB First tillsammans med First Group samt Roslagståg där man äger 60 procent. DSB First har under 2009 även vunnit upphandlingarna av Västtrafiks tågtrafik samt Krösätågen i Småland.

Svenska Tågkompaniet AB, dotterbolag till NSB A/S, Norske Statsbaner.

Kör idag Oslo-Göteborg, Tåg i Bergslagen samt X-Trafiks och Värmlandstrafiks lokala tågtrafik. Äger 40 procent av Roslagståg.

Veolia Transport Sverige AB.

Kör Kustpilen och Mittnabotåget samt kommersiell helgtrafik Stockholm-Malmö och chartertåg till och från Jämtland och övre Norrland. Äger Merresor i Sverige AB tillsammans med SJ. Merresor körde 2009 lokaltrafik i Värmland och Krösätåget i Småland, men har förlorat de senaste upphandlingarna av denna trafik.



Energisnålare tåg

SJ köpte förra året el för drygt 400 miljoner kronor. Elen köps genom Banverket och SJ köper bara el i Sverige från förnybara källor.

Under de senaste 15 åren har energiförbrukningen per personkilometer minskat med 20 procent för SJs eltåg. Med de nya snabbtågen, som tas i drift 2010/2011 sjunker energiförbrukningen ytterligare. Jämfört med loktåg har de lägre luftmotstånd och återmatar elenergi vid inbromsning.

De nya snabbtågen har också styrsystem som automatiskt prioriterar elbromsen vilket minskar behovet av mekanisk broms. Det innebär även att utsläpp av partiklar minskar, då förslitningen av bromsblock och bromsbelägg blir lägre.

En annan åtgärd som minskar SJs elförbrukning är renoveringen av vagnarna på InterCity-tågen, som nu får en modernare reglering av värme, ventilation och ljus. Den tidigare manuella funktionen för energibesparing vid parkering är ändrad. Belysning och ventilation ställs nu automatiskt om och i parkerade

vagnar sänks innetemperaturen till högst 12 grader.

Under hösten 2009 har 32 vagnar moderniserats vilket givit en betydande energibesparing. Under 2010 kommer ytterligare 128 vagnar att moderniseras. När samtliga 160 moderniserade vagnar levererats beräknas den årliga besparingen till cirka 2,5 miljoner kWh vilket motsvarar cirka 100 eluppvärmda villor.

Under 2009 har studier av energisnål körning genomförts avseende eco-driving. Tester har gett positiva resultat. Syftet är att minimera energiförbrukningen utan att öka restiden. Olika metoder utvärderas och eco-driving blir en del i förarutbildningen till de nya snabbtågen.

SJ fortsätter att minska sin egen redan begränsade miljöpåverkan. Viktigare är att SJ har lyckats fylla tågen mer under de senaste åren vilket gör att energiförbrukningen per personkilometer sjunkit. Den stora vinsten i detta är inte att SJ sparar energi, utan att vi hjälper andra att minska sin miljöpåverkan genom att ta tåget.



SJ har ambitionen att växa såväl i inrikestrafiken som utanför Sverige. En viktig förutsättning för denna expansion, både när det gäller trafiken i Sverige och utrikes-
trafiken, är leveransen av de nya snabbtågen.

Expansion på nya marknader

Det som hittills hindrat oss från att öka trafiken ytterligare är brist på tåg och spår. När våra nya snabbtåg börjar rulla kommer ytterligare 5 000 bekväma platser att erbjudas på de konkurrensutsatta stambanorna. Vi kan därmed ta marknadsandelar från andra transportmedel som flyg, bil och buss.

Snabbtågstrafiken utvecklas norrut i Sverige och när Botniabanan är färdigbyggd blir det möjligt för oss att köra de nya tågen mellan Stockholm och Umeå. Banan kommer att stå helt färdig 2011 och detta kommer att betyda en väsentlig trafikökning.

Kortare restid

När marknaden i Sverige avregleras fullt ut öppnas det möjligheter att köra kommersiell trafik på samtliga banor i Sverige. Det kan exempelvis vara intressant att börja med trafik på vissa banor i södra och mellersta Sverige där de regionala trafikhuvudmännen nu har ensamrätt på trafiken. Då kan vi erbjuda kortare restider och en bättre produkt jämfört med de operatörer som kör på dessa banor i dag.

Successiv expansion

Utomlands finns förutsättningar för oss att växa med ökad trafik. Redan nu kör vi tåg till Danmark och den X2000-trafik som i dagsläget går till Köpenhamn kommer att förlängas till Odense. Trafiken mel-

lan Köpenhamn på Själland och Odense på Fyn är danska DSBs största marknad. Men järnvägstrafiken i Danmark har inte i samma omfattning som i Sverige öppnats för konkurrens ännu. Det påverkar våra expansionsplaner.

När det gäller övriga Europa ökar affärsmöjligheterna i takt med att marknaderna i de olika länderna släpps fria. Bland annat kan det vara fråga om natttågstrafik ut i Europa. Vår verksamhet utanför Norden idag är de natttåg som går till Berlin.

De riktigt stora möjligheterna kommer dock att dröja tills den fasta förbindelsen mellan Danmark och Tyskland, Fehmarn Bält-bron, är färdig 2018. Då kommer vi att på ett helt annat sätt kunna köra med både snabbtåg och annan trafik söderut.

Citytunneln

För vår trafik till Danmark förbättras förutsättningarna väsentligt redan inom kort. När Citytunneln i Malmö är klar 2011 kommer restiden att bli kortare. Den tågoperatör som bedriver trafiken åt trafikhuvudmännen på Västkustbanan stannar på 17 stationer på sträckan Göteborg till Köpenhamn. SJ, som valt att gå ur den regionala upphandlade trafiken och istället kör egen kommersiell trafik med färre stopp. Med en smidigare passage i Malmö ökar tidsvinsten ytterligare för den resenär som väljer oss på denna sträcka.

Det största som händer SJ och Järnvägssverige i år är leveransen av 20 nya snabbtåg. De första planeras att sättas i trafik mot slutet av 2010.

Nya tåg ger nya kunder

Aldrig tidigare har så många rest med tåg och efterfrågan på järnvägstransporter fortsätter att öka. Sverige ligger i topp vad gäller resandeökning i Europa. För att kunna utveckla trafiken och använda tågflottan optimalt är SJs nya snabbtåg en viktig del i den strategin.

Resenärerna erbjuds ännu ett snabbt tåg, väl i klass med X2000. Investeringen innebär att SJs snabbtågskapacitet ökar med över 40 procent.

Tågen planeras att successivt sättas i trafik mot slutet av 2010 och under första halvåret 2011.

De första linjerna som kommer att trafikeras med de nya snabbtågen är Stockholm–Östersund, Stockholm–Dalarna och under 2011 mellan Stockholm och Oslo. De 20 tågen har totalt plats för 5000 passagerare, vilket innebär att många fler får möjlighet att upptäcka fördelarna med att välja dessa.

Nytta och nöje

Tågen är laddade med ny teknik, så att resenärerna digitalt får upplysningar om nästa station med

tågan slutningar, taxi med mera. Ombord finns också olika informations- och underhållningstjänster. Till exempel kan kunderna till sina egna bärbara datorer ladda ner filmer, böcker och musik. De kan också få information om erbjudanden från Bistron direkt på sina skärmar.

Vi kan, med de nya tågen, lättare uppfylla vår ambition om att erbjuda en användbar stund ombord. Andra fördelar är att hela inredningen är uppbyggd av miljövänliga material och att de utrustats med bromsteknik som sparar energi.

Snabb acceleration

Tekniskt sett finns det många fördelar med de nya snabbtågen. De har samma topphastighet som X2000, lite lägre hastighet i kurvorna men en bättre acceleration än X2000. Det gör att tiden mellan två destinationer med flera stopp på vägen kan kortas. Tågen är därmed väl anpassade för spåren utanför stambanorna, inte minst i banor med mycket enkel-spår.

Nya snabbtåget

- Topphastighet 200 km/h (svenskt hastighetsrekord för tåg, 303 km/h sattes mellan Skövde och Töreboda 2008).
- Totalt 245 sittplatser i varje tåg, som består av fyra vagnar.
- Modern bistro med fullt sortiment.
- Infotainment innehållande film och interaktiv underhållning införs för första gången på tåg i Sverige.
- Ombyggt Reginatåg som bromsar och accelererar snabbare än X2000.
- Tåget har regenerativ bromsning, som återmatar energi när tåget bromsar. Ger 20 procent lägre energiförbrukning än traditionella tåg.
- Utrustat med radialstyrande boggier, vilket minskar slitaget på spåren.
- SJ har beställt 20 tåg till en kostnad av drygt 2 miljarder kronor. Tågen byggs av Bombardiers fabriker i Tyskland.



Det nya snabbtåget bromsar och accelererar snabbare än X 2000.

SJ Event kör egenproducerade resor som till exempel – ”Madonnatåget” med disco.



Dotterbolag

Bland dotterbolagen i SJ AB finns Norrlandståg, Stockholmståg, SJ Event, SJ Service Academy och Linkon. De två förstnämnda kör trafik i områden där SJ vunnit upphandlingar, så kallad avtalstrafik. SJ Event kör chartertåg och egenproducerade evenemangståg. SJ Service Academy är vårt

eget utbildningsföretag som utför uppdrag både för SJ och externa kunder. Linkon är vår leverantör av bokningssystem och systemtjänster för försäljning, distribution och avräkning av resor. Företaget säljer också tjänster till externa kunder.

Norrlandståg

Norrlandståg har ett avtal med Rikstrafiken som omfattar nattågstrafik från Stockholm respektive Göteborg till Övre Norrland samt dagtågstrafik mellan Luleå-Kiruna/Narvik. Utöver avtalstrafiken kör Norrlandståg även dagtågstrafik Luleå-Umeå. Småskaligheten inom företaget är en fördel exempelvis när det gäller att testa nya idéer, nya leverantörer eller nya arbetssätt. Bättre städning och servering är exempel på områden som bidrar till nöjdare kunder.

Sedan SJ tog över trafiken i juni 2008 har kundnöjd-

heten ökat kraftigt, enligt en undersökning som Rikstrafiken genomförde under 2009.

Grundat: 2008
Vd: Björn Nilsson
Årsanställda: 182 (110)
Nettoomsättning MSEK 390 (232)
Balansomslutning MSEK 40 (26)

Stockholmståg KB

Pendeltågstrafiken i Stockholm utförs av dotterbolaget Stockholmståg med landstingsägda Storstockholms Lokaltrafik, SL, som uppdragsgivare. De problem som den tidigare operatören hade med trafiken, bland annat omfattande förseningar, har radikalt minskat sedan Stockholmståg tog över som operatör. Att Stockholmståg lyckats vända utvecklingen i rätt riktning och ökat kundnöjdheten är naturligtvis positivt för SJ.

När Stockholmståg tog över pendeltågstrafiken 2006 låg Nöjd-Kund-Index på 27. Motsvarande mätningar under hösten 2009 visade en kundnöjdhet på index 69.

Det är en av orsakerna till att SL beslutat förlänga avtalet med Stockholmståg i ytterligare fem år.

Grundat: 2005
Vd: Kjell Färnström
Årsanställda: 623 (600)
Nettoomsättning MSEK 1 440 (1 366)
Balansomslutning MSEK 183 (144)

SJ Event AB

SJ Event bedriver trafik som ska skapa positiva upplevelser och locka resenärer som inte annars skulle ta tåget. Trafiken som SJ Event kör är chartertåg för företag och andra resebolag. Det kan vara allt från korta resor mellan två städer i Sverige till mer långväga destinationer som Prag.

SJ Event kör även egenproducerade resor som idrottståg, konserttåg och skidtåg. Tåg till Lidingöloppet och Vasaloppet är väletablerade resor som genomförs varje år. Nytt i utbudet är Ullaredståget för köplystna resenärer som vallfärdar till Hallands handelscentrum.

Grundat: 2001
Vd: Michael Wikström
Årsanställda: 12 (11)
Nettoomsättning MSEK 27 (64)
Balansomslutning MSEK 6 (6)

SJ Service Academy AB

SJ Service Academy är det senaste tillskottet i koncernen och är vår egen serviceskola. Verksamheten är grundutbildning och kompetensutveckling av SJs anställda samt uppdragsutbildningar åt externa kunder. Utbildningarna är skräddarsydda och bygger till stor del på praktiska övningar. SJ Service Academys uppgift är att förmedla och förädla det som kan kallas för SJs själ – bemötandet av kunden. Genom att samla anställda från olika medarbetargrupper och från hela landet i företagets utbildningslokaler i Solna kan vi skapa en gemensam SJ-anda.

Grundat: 2008
Vd: Olle Lundström
Årsanställda: 50 (27)
Nettoomsättning MSEK 81 (64)
Balansomslutning MSEK 46 (18)

Linkon AB

Dotterbolaget Linkon äger, underhåller och vidareutvecklar SJs biljettförsäljningssystem. Bolaget utvecklar och marknadsför kostnadseffektiva IT-lösningar för försäljning, distribution och avräkning av tjänster för hela resebranschen. Linkon erbjuder tjänster i första hand på den svenska marknaden, men har även internationella kunder.

Linkons säljklienter finns idag hos drygt 400 återförsäljare samt ett antal online distributörer.

Grundat: 2000
Vd: Christer Jernberg
Årsanställda: 56 (51)
Nettoomsättning MSEK 190 (196)
Balansomslutning MSEK 220 (138)

Förväntningar är en viktig del i värdet av ett varumärke. Uppfattningen av SJ styrs av hur väl vi lyckas infria eller överträffa vårt kundlöfte om komfort, punktlighet och service.

SJs varumärke växlar spår

Ett av Sveriges mest välkända varumärken är SJ. De flesta uppfattar oss som miljövänligt, tryggt och svenskt. Vår ambition är att uppfattningen av varumärket ska breddas så att SJ även förknippas med modernt och upplevelserikt resande och att vi är det företag som sätter våra kunder främst i alla lägen. Vår akilleshäla är störningskänsligheten för väder och vind samt beroendet av andra aktörer. Här ligger ett av de viktigaste satsningsområdena 2010 med syfte att öka våra möjligheter att både komma i tid och bättre ta hand om våra kunder.

SJ har skapat en stark attraktivitet kring tåget som ett bra transportmedel, vilket bland annat medfört att allt fler väljer tåget framför flyget. Vi har varit bra på att berätta om tågets fördelar. Nästa steg är att bli tydligare med att berätta om de fördelar som finns när man väljer SJ framför andra tågföretag. Något som blir allt viktigare när konkurrensen ökar. Det är dit varumärket ska växla spår.

Världens tuffaste miljömärkning

Från visionen "Alla vill ta tåget!" gäller det att lyckas med nästa utmaning; att alla vill resa med SJ. Kunderna ska ha oss som förstahandsval, även när fler

operatörer rullar på spåren. Vi ska därför utveckla kommunikationen till kunderna om varför de ska välja just oss. SJ vill vara den kundnära tågoperatören.

Tåget är det miljövänligaste transportslaget. SJ har under många år drivit flera projekt för att minska miljöpåverkan. Det är en daglig del av vår styrning. SJ är den enda operatör som har klarat märkningen Bra Miljöval – världens tuffaste miljömärkning. Ju fler som reser med oss desto bättre för miljön. Vår kommunikation ska visa att SJ är ett hållbart företag, som bidrar till ett hållbarare Sverige.

Uppkoppling och avkoppling

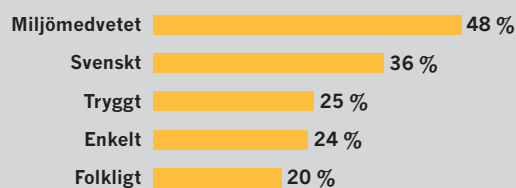
Att resa med SJ innebär att det finns möjligheter att arbeta ombord, att läsa, vila och kunna se ut över landskapet, vara uppkopplad och tillgänglig, äta och dricka något gott. Nästa steg i kundupplevelsen blir att erbjuda nya tjänster ombord för både nytta och nöje.

Ett annat kärnbudskap är att det finns en resa för varje plånbok. Vår prismodell har skapat långt fler möjligheter att resa billigt med oss. Framåt blir det även en tydligare produkt- och prisdifferentiering mellan våra olika tåg.

SJs varumärke

SJs varumärke har under de senaste åren förbättrat sin position. Tidigare uppfattades det som lite grått, statligt och tråkigt. Nu förknippas SJ med mer positiva attribut.

Tabellen visar hur stor andel av respondenterna som använt ett attribut för att beskriva SJs varumärke. Man fick välja upp till fem ord som bäst beskrev varumärket.



Källa: Brandjobs Sverige AB



154 år i järnvägens tjänst

Utbyggnaden av det svenska järnvägsnätet går hand i hand med SJs historia. År 1854 fattade riksdagen beslut om att staten skulle bygga och driva ett antal huvudjärnvägslinjer, de så kallade stambanorna. I första hand handlade det om att förbinda Göteborg och Malmö med Stockholm. Statens järnvägar, grundat 1856, fick ansvaret att bygga och driva stambanorna medan privata intressen och enskilda företag fick tillåtelse att bygga lokala och regionala anslutningslinjer samt industrispår.

Under lång tid bestod det svenska järnvägsnätet av både statliga och enskilda banor, men 1939 fattade riksdagen beslut om att alla enskilda banor skulle förstatligas. Statens järnvägar fick nu successivt ansvar för hela det svenska nätet av järnvägar. Många små enskilda banor hade vid den här tiden börjat möta konkurrens från bil, buss och lastbil och fått allt svårare att upprätthålla en lönsam trafik. Under 1950-, 60-, och 70-talet lades därför många linjer ner.

Statens järnvägar delas upp

I slutet av 1980-talet skedde nästa stora förändring inom svensk järnvägssektor när Statens järnvägar delades upp i Banverket, som fick ansvar för

infrastrukturen och affärsverket Statens järnvägar, som fick ansvar för trafikdriften. Drygt tio år senare var det dags för nästa stora organisatoriska förändring. År 2000 delades affärsverket Statens järnvägar i sex stycken olika aktiebolag. SJ AB bildades och fick ansvar för persontrafiken på järnväg.

En konsekvens av 1988 års trafikpolitiska beslut var att järnvägsnätet delades in i stamjärnvägar och länsjärnvägar. Kommunala och landstingskommunala trafikhuvudmän fick från 1990 ansvar för trafiken på länsjärnvägarna och började i vissa fall upphandla trafiken i konkurrens. Statens järnvägars ensamrätt att bedriva järnvägstrafik började lösas upp. Som följd av EU-direktiv infördes konkurrens i gods- och nattågstrafik 1996 och 2007 inom charter- och nattågstrafik. I juni 2009 beslöt riksdagen att stegvis, gå vidare med avregleringen av persontrafiken på järnväg.

Järnvägstrafiken öppnas

Den 1 juli 2009 öppnades marknaden för veckosluts- och helgtrafik och den 1 oktober samma år för internationell persontrafik. Den 1 oktober 2010 slutförs så avregleringsprocessen med att inrikes persontrafik öppnas för full konkurrens.

Sveriges riksdag beslutar att staten ska bygga och driva landets stambanor. Första spadtaget tas året därpå.

1854

Västra stambanan mellan Göteborg och Stockholm invigs.

1862

Riksdagen fattar beslut om förstatligande av landets enskilda järnvägar.

1939

Statens järnvägar delas i Banverket, som tar hand om infrastrukturen, och affärsverket Statens järnvägar, som kör tågen.

1988



Ett ånglok littera B med godståg vid en station i juni år 1950. Bild: Sveriges Järnvägsmuseum.

X 2000 sätts i trafik och blir de första tågen som kan framföras i en hastighet av 200 km/tim.

1990

Det blir möjligt att boka SJ-biljetter via internet.

1997

Statens järnvägar bolagiseras och SJ AB får ansvar för persontrafiken.

2001

SJ inför en ny efterfrågestyrd prismodell som bidragit till bättre beläggning av tågen och högre lönsamhet.

2005

Kundnära dialog

Den utveckling som pågår idag inom SJ präglas av att vi vill arbeta mer kundnära, med mer dialog och service. Vi ska vara ett tydligt kundorienterat företag.

Allt fler väljer att använda elektroniska kanaler som sj.se, biljettautomater och mobil.sj.se för att boka och betala sin biljett. Självbetjäningen har ökat kraftigt och står idag för 55 procent av försäljningen. Resten går via manuella kanaler som SJ resebutik, Contact Center, resebyråer och andra samarbetspartners.

Moderna säljkanaler

Hela SJs sälj- och distributionsprocess, bokning, betalning, biljettering och visering, har utvecklats mycket de senaste åren. Bland annat har antalet säljkanaler ökat. Tack vare vår nyutvecklade sajt för mobila enheter kan man nu boka eller avboka resor via mobilen. Det finns också en möjlighet att hitta kraftigt rabatterade biljetter på auktionssajten Tradera.

Sätten att få biljetten är också fler idag. Den senaste lösningen är e-biljett som skickas till mobilen. Medarbetarna ombord läser av biljettens streckkod genom mobilfönstret. Biljetten kan också skrivas ut via inloggning på sj.se.

Den mer kundnära framtoningen börjar märkas också i resebutikerna som nu omprofileras. Ett modernt, ljus och kundnära koncept har tagits fram och realiserats successivt i de 30-tal butiker som finns runt om i landet. Ombyggnaden kommer också att innebära att säljaren möter kunden på ett annat sätt genom ökad interaktion ute på golvet. Resebutiken i Västerås var först ut.

Produkt- och prismodell

Vår efterfrågestyrda prismodell har intäktsmässigt varit framgångsrik. Den har också lett till sänkta biljettpriser för kunderna totalt sett. Prismodellen ger SJ möjlighet att erbjuda kunder som är flexibla och

planerande i sitt resande särskilt attraktiva och låga priser. Cirka 500 000 personer reser under ett år på en biljett som kostar 95 kronor. Lågprisbiljetten har inte minst attraherat många föreningar och idrottsförbund vilket har lett till att SJ har tagit marknadsandelar från buss och andra transportmedel.

Service på individnivå

På bara några år har kundprogrammet SJ Prio fått 510 000 medlemmar vilket är långt över förväntan. Programmet har utvecklats till att bli en riktig succé och har vunnit flera utmärkelser.

SJ Prio ger kunder som reser ofta en möjlighet att samla poäng och få riktade erbjudanden och förmåner. Genom reseprofil på sj.se ökar också smidigheten vid bokningar. Poängen kan användas till nya resor, tillvalstjänster, i bistron eller hos våra samarbetspartners.

Medlemmarna är fördelade på tre nivåer, vit, grå och svart. Svart är den högsta nivån. Ju mer man reser eller handlar för, desto högre nivå och desto bättre erbjudanden och service.

Kundprogrammet och den informationen som där finns om vem som reser med oss är viktig inför den ökade konkurrensen. På det sättet kan SJ föra en dialog med sina resenärer om hur vi kan bli bättre. Vi får också reda på vilka erbjudanden som man önskar.

Kunddialog i realtid

Det blir allt viktigare för företag att vara närvarande i sociala medier och bevaka vad som sägs om företaget. Som en del av vår kommunikationsstrategi inledde SJ en satsning på sociala medier och sedan i oktober 2009 finns vi närvarande på Twitter. Responsen har varit mycket hög. Vid en mätning i november var SJ det företag i Sverige som användare av Twitter vände sig till mest.



I SJs ombyggda resebutik i Västerås finns dataskärmar där kunderna själva bokar sina biljetter och andra tjänster.

Samarbete med SAS

Under året inledde SJ ett samarbete med SAS. I konceptet ingår en komma-fram-garanti inom Europa. Det betyder att SAS och SJ gemensamt garanterar att kunden ska komma fram oavsett vad som gör att kunden missar sin transfer på Arlanda eller Kastrup. För den frekventa resenären finns tre olika varian-

ter av ett gemensamt årskort. Kortet medger obegränsat resande, på utvalda destinationer eller på alla destinationer i Sverige. Det ger dessutom kunden tillgång till lounges och många olika förmåner. Sammantaget ger Flyrail kunden ökad valfrihet och ett enklare och bekvämare resande.

Höghastighetsbanor behövs

Regeringens utredare slår fast att höghastighetsbanor bör byggas för att skapa en nödvändig tågkapacitet – och ökad tillväxt i samhället.

Förslaget innebär en storsatsning på höghastighetståg på två banor, Götalandsbanan (Stockholm–Göteborg) och Europabanan (Stockholm–Malmö). Med tåg som kommer att gå i hastigheter upp mot 320 kilometer i timmen så kommer en resa mellan Stockholm och Göteborg att ta cirka 2 timmar. Totalt handlar det om 70 mil spår som i så fall ska byggas. Kostnaden uppgår enligt utredningens beräkningar till 125 miljarder kronor. Staten föreslås stå för knappt hälften av kostnaden och berörda regioner, EU och biljettintäkter ska finansiera resten. Ännu har regeringen inte sagt ja till förslaget och det är en öppen fråga om det sker innan riksdagsvalet i höst. Sex av sju riksdagspartier samt de flesta remissinstanserna är positiva till förslaget.

Allvarliga kapacitetsproblem

Ett separat höghastighetsnät är en framtida satsning för både järnvägen och Sverige. Det leder till regionförstoring med nya etableringar och affärsmöjligheter. Järnvägen och dess förmåga att attrahera fler resenärer är också något positivt ur miljösynpunkt. Hela Europa bygger höghastighetsbanor, som ger kortare restider och ökad tillväxt. Om man exempelvis kan åka mellan Jönköping och Göteborg på en halvtimme så skapas helt nya förutsättningar för var man kan bo och arbeta. Med förkortade restider krymper Sverige. Regionerna blir större och när de växer så ökar också tillväxten.

För närvarande trängs godstrafik, regional trafik och snabbtågstrafik på samma spår. Med ett separat höghastighetsnät skapas en ökad kapacitet på nuvarande stambanor. Detta är lika viktigt som det faktum att höghastighetståg förkortar restiden med cirka 30 procent.

Många fler tar tåget

Tåg är i sig ett bra miljöalternativ, men en sådan här stor investering motiveras inte i första hand av miljöargumentet utan vad den innebär för samhället, både regionalt och nationellt. Miljön är en bonus-effekt.

Utredaren anser att trafiktillväxten kommer att bli mycket stark. Flyget kommer sannolikt att marginaliseras på sträckor som med tåg tar upp till två timmar. Tiden är kommen då transportslagen integreras istället för som historiskt ställas mot varandra. Fler bilister kommer att välja tåget.

Utredningen har förutsatt att avregleringen av tågtrafiken kommer att genomföras enligt det fattade riksdagsbeslutet.

Om höghastighetsbanorna inte byggs kommer förutsättningarna för konkurrens att vara dåliga, helt enkelt därför att det inte finns kapacitet. Konkurrens bygger på att det finns kapacitet, annars blir det konkurrens om spåren och inte om kunderna. Sverige leder avregleringen av järnvägstrafiken i Europa, men vi är bland de sista i Europa med att bygga höghastighetsbanor.

Anslutningen till Europa

Europabanan skapar möjlighet att ansluta till det europeiska järnvägsnätet. Danmark håller nu på att uppgradera sin bana mellan Köpenhamn och Rødby. För transporten till Tyskland via Puttgarden kommer en bro att byggas, Fehmarn Bält-bron. Den planeras stå klar 2018.

I Danmark är det fortfarande inte beslutat om vilken kapacitet man ska ha och vilken hastighet som ska tillåtas. Tyskland planerar att uppgradera sin bana mellan Puttgarden och Hamburg så att man där kommer att kunna köra 160 km/h elektrifierat. Sträckan har hittills trafikerats med dieseldrift.

Sedan flera år pågår EU-finansierade projekt som syftar till att integrera sträckan Helsingborg–Helsingör–Köpenhamn–Malmö. Många anser också



Höghastighetståget mellan Madrid och Barcelona har på några år nästan slagit ut inrikesflyget på denna sträcka.

att en fast anslutning i form av en bro eller tunnel mellan Helsingborg och Helsingör är en nödvändighet i framtiden för att bland annat kunna ansluta effektivare till det europeiska järnvägssnätet. Den ökade järnvägstrafiken kommer inte att rymmas på Öresundsbron som redan idag har vissa kapacitetsproblem. Men en sådan förbindelse ligger långt fram i tiden.

Under förutsättning att SJ kan köra snabbare genom Danmark är visionen att man ska kunna resa från Stockholm till Bryssel över natten.

Nya Trafikverket

Trafikverket är namnet på den nya statliga myndig-

het som bildas den 1 april 2010 genom en sammanlagning av Banverket och Vägverket. Delar av Sjöfartsverket, Transportstyrelsen och Statens institut för kommunikationsanalys (SIKA) ska också ingå i det nya verket, som blir en av Sveriges största myndigheter med 6 400 anställda. Syftet är att effektivisera verksamheten och jobba mer övergripande och sammanhållet med alla trafikslagen. Trafikverkets uppgift blir också att möta klimatutmaningen på ett bra sätt.

Till generaldirektör för Trafikverket har regeringen utsett Gunnar Malm. Det var Gunnar Malm som var statlig utredare av förslaget om höghastighetsbanor i Sverige.



Personalen har blivit mer tillgänglig. Det visar förra årets stora kundundersökning.

Kunderna upplever också att informationen på stationerna har blivit bättre.



Vad SJs kunder tycker om oss har avgörande betydelse för hur vi ska utveckla våra tjänster och bli en ännu bättre reseleverantör. SJ genomför därför många kundmätningar.

Så tar vi hand om kundernas synpunkter

Isamarbete med ett externt företag görs den stora ombordmätning som mäter NKI, Nöjd-Kund-Index. Det sker genom att cirka 20 000 enkäter slumpmässigt delas ut och samlas in på ett år. Vi ställer frågor om allt som rör tågresan, från bokning till bemötande och punktlighet. Svaren hjälper oss i vårt ständiga förbättringsarbete.

Under 2009 kan vi konstatera att kunderna ger oss ett högre betyg både totalt och inom nästan alla delområden jämfört med 2008. NKI ligger totalt på 74 i index, vilket är en uppgång med en enhet från i fjol. Det visar att kunderna generellt sett är nöjda med SJ och att våra satsningar på att göra resan ännu enklare, bekvämare och mer prisvärd de senaste åren har gett resultat.

Bättre bemötande

Bemötande är ett viktigt delområde för kundnöjdheten. Här har index ökat med två enheter jämfört med i fjol och ligger nu på 75, vilket motsvarar betyget "Mycket bra".

Det som framför allt har förbättrats när det gäller bemötande är att personalen upplevs mer tillgänglig än tidigare och att de i högre grad får kunden att känna sig viktig.

Det finns ett tydligt samband mellan medarbetarnas trivsel på jobbet och kundbemötandet. De senaste åren har medarbetarnas nöjdhet ökat och det resulterar i ett bättre kundbemötande.

Resenärerna ger också höga betyg till informationen, särskilt den om ankomst på perrong och station. Index ligger i år på 78 (76). Däremot är resenärerna inte lika nöjda med informationen på stationen i samband med förseningar. Man vill få bättre och tydligare information om vad som orsakat förseningarna och hur anslutningar påverkas.

Punktligheten är mycket viktig för kunderna och vi får relativt lågt betyg när de bedömer oss. Detta till trots att den faktiska punktligheten har ökat under året från 90 till 91 procent.

Den viktiga komforten

Komfort är den viktigaste aspekten för kundnöjdheten efter punktligheten. Det är frågor om hur bekväm sittplatsen upplevs och hur helt och rent det är i tågen. Index för komforten ökade en enhet och ligger på 72, vilket utläses som betyget bra.

Lägre betyg ger kunderna åt prisvärdheten, som bedöms som medelgod. Att svenska tågpriser enligt Statistiska Centralbyrån sjunkit med 7 procent de senaste åren och att många idag reser billigt för 95 kronor har inte påverkat kundernas syn på prisvärdheten. NKI är här oförändrad jämfört med 2008 och ligger på 63.

Nöjd-Kund-Index - SJ AB

	2006	2007	2008	2009
Komfort	71	73	72	72
Information	73	75	76	78
Punktlighet	63	61	59	60
Bemötande	73	74	73	75
NKI Totalt ¹⁾	71	73	73	74

¹⁾ Varje post är separat, även NKI Totalt.

Metod för ombordmätning där 100 står för "total nöjdhet". Indexnivåerna brukar klassificeras enligt följande indelning:

- 0-50 = helt oacceptabelt
- 51-54 = mycket dåligt
- 55-60 = dåligt
- 61-69 = medel
- 70-74 = bra
- 75-79 = mycket bra
- 80-100 = utomordentligt bra



Varje dag reser 100 000 personer med 500 olika tåg och vi stannar vid 230 stationer med SJ. Vilka de är och varför de reser med oss kan kundundersökningar och statistik svara på.

Vilka reser med SJ?

Nästan sex av tio tågresenärer är kvinnor och de åker oftare 2 klass än män. Fler män än kvinnor är affärsresenärer och de reser i högre grad med X2000 än kvinnor.

Resenärerna är jämt fördelade åldersmässigt med undantag för pensionärer som utgör en relativt liten andel, 9 procent 2009. Utbildningsnivån bland resenärerna är ganska hög, 59 procent har universitets-/högskoleutbildning.

Nästan sju av tio betalar resan själv, arbetsgivaren står för kostnaden för de övriga. Fyrtio procent reser med tåg fler än 25 gånger per år. Nio av tio reser andra klass.

Nästan 20 procent reser för att åka till eller från jobbet, lika många för att ta sig till eller från ett möte/sammanträde i tjänsten medan cirka 30 procent reser för att hälsa på släkt och vänner. 40 procent är medlemmar i kundprogrammet, SJ Prio.

Varför reser man med SJ?

Det vanligaste skälet till att välja just tåget framför ett annat alternativ är omsorg om miljön. Detta skäl har också ökat mest de senaste tre åren; 45 procent av resenärerna uppgav 2009 en minskad miljöbelastning som skäl till att välja tåget framför andra färdmedel. Fler kvinnor än män uppger att miljöargumentet är viktigt. Miljöargumentet blir dock mer en hygienfaktor när kunderna ska välja tågoperatör. Andra vanliga skäl till att välja tåget är ett lågt pris, att kunna koppla av eller vila samt att slippa köra själv eller slippa parkera. En stor del av resenärerna, 64 procent, uppgav att tåget var det enda alternativet för resan. För 20 procent var bil ett alternativ och för 10 procent flyget.

Vad gör man på tåget?

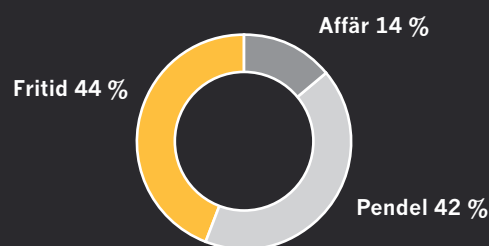
Under en tågresa hinner man göra flera saker till både nytta och nöje. Den vanligaste sysselsättningen bland resenärerna är att läsa en bok eller tidningar, det gör nästan sex av tio. Över 60 procent sover/vilar

och hälften tittar på landskapet samt äter/dricker. En av fyra arbetar eller studerar. 40 procent lyssnar på musik.

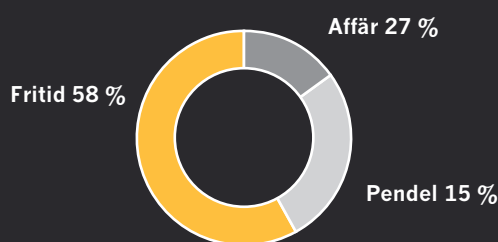
Kundpanelen

Under sommaren 2009 lanserade vi Kundpanelen, i syfte att utveckla och förbättra oss. För närvarande har vi nästan 4 800 frivilligt anmälda deltagare. Den internetbaserade kundpanelen gör det möjligt att snabbt kunna ställa frågor, testa förslag och idéer och att få in synpunkter från kunder.

Resenärers andel av resor



Resenärers andel av intäkter



Tågresandet har ökat kraftigt, vilket skapar trängsel på spåren. Det ger problem både för resenärer och tågoperatörer.

På spåret med punktligheten

Att våra tåg ska komma och gå i tid är utgångspunkten för allt vårt arbete. Det är det viktigaste kundlöftet att leva upp till och det är det som våra kunder förväntar sig av oss.

Under året har vi haft ett mycket stort fokus på att komma tillrätta med det vi kan påverka för att öka punktligheten. Vår logistikplanering för underhåll och översyn har förändrats, vi har nya rutiner för daglig trafikplanering, nytt IT-stöd för kommunikationen mellan trafikledning och medarbetarna ombord för att kunna ge kunderna bättre och snabbare information vid stora trafikstörningar. Genom att arbeta med ständiga förbättringar, översyn och uppföljning av processer och rutiner och mäta vår kundnöjdhet följer vi upp resultaten av alla de insatser som vi gör.

Punktligare snabbtåg

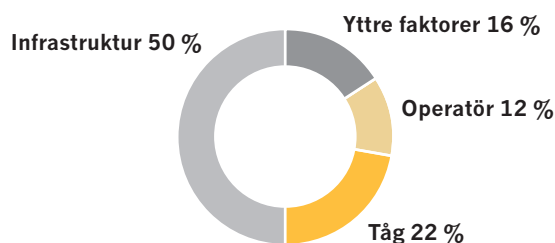
Det arbete som gjorts har gett bra resultat under 2009. Främst är det punktligheten för X2000 som förbättrats. Av X2000-tågen ankom 77 procent i rätt tid, en klar förbättring från 2008 då punktligheten låg på 69 procent.

Ny tågdoctor ska öka punktligheten

Tillsammans med Vinnova, Banverket och Linköpings Tekniska Högskola har SJ startat projektet "Tågdoctor". Det är en forskartjänst vars uppdrag är att forska på modeller för att minimera trafikstörningar i järnvägsnätet och hur följd effekter av förseningar ska kunna arbetas bort. Under 2010 kommer "Tågdoctor" starta upp sin forskning vid LTH.

SJ har redan ett långtgående samarbete med professorer och forskare på Kungliga Tekniska Högskolan, KTH. Syftet med samarbetet är bland annat att med hjälp av simuleringar och modeller kunna optimera våra tågplaner utifrån kund- och omvärldsperspektiv.

Orsaker till förseningar



Vi har kommit en bra bit på väg i arbetet mot ökad punktlighet. De förseningar som vi själva orsakar och själva kan påverka ska minimeras så långt det bara är möjligt. Orsaker till förseningar kan bland annat vara brist på tåg.

Förseningar beroende på fel eller störningar i infrastrukturen har under vissa perioder under året varit påtagliga. Orsaker till förseningar som hör samman med infrastrukturen kan vara kontaktledningsfel och fel i växlar. Det kan också handla om att långsammare tåg hindrar våra tåg.

Ett annat viktigt område att komma tillrätta med är den trängsel som råder på spåren under högtrafik. I rusningstrafiken morgon och kväll är hela järnvägsnätet hårt belastat. En liten försening får ofta stora konsekvenser inte bara för det försenade tåget utan även för kringliggande tågtrafik.

Kraftsamlingar

Sedan 2007 har Banverket tillsammans med SJ och berörda regionala trafikhuvudmän i särskilda kraftsamlingar gemensamt tagit fram konkreta aktiviteter och projekt för att minska förseningar och förstärka kapaciteten i storstadsregionerna. Den största kraftsamlingen gäller Mälardalen. En avstämning gjordes under hösten 2009 och då kunde vi summera att 31 av 44 planerade åtgärder hade genomförts. Arbetet fortsätter för att nå slutmålen – en halvering av antalet förseningstimmar vid utgången av 2010.



Även i Göteborgs- och Öresundsregionen pågår kraftsamlingar med specifika åtgärdsprogram för att förbättra punktligheten.

Ett fördjupat samarbete har etablerats med Banverket under året i syfte att förbättra kvaliteten i trafiken. Punktlighet och trafikinformation är särskilt utpekade förbättringsområden. SJ och Banverket gör gemensamma analyser och uppföljningar av kvalitetsutvecklingen.

SJ och Banverket driver också en rad gemensamma projekt när det gäller kontaktledningsåtgärder, elmatning och signalsystem. Bakom den högre punktligheten ligger även en bättre kombination mellan manuell och datorstyrd trafikledning.

Det största hindret för att uppnå en väsentligt förbättrad punktlighet är ändå problemen med järnvägssnätet. Infrastrukturen klarar helt enkelt inte av den ökande efterfrågan på alla former av tågtrafik. Sverige behöver satsningar på järnväg – både vad gäller de befintliga spåren – men också genom satsningar på höghastighetsbanor. Punktligheten är beroende av det.

Skärpta krav på punktlighet framöver

Arbetet med att bli bättre när det gäller punktlighet fortsätter, eftersom det är det viktigaste kundönskemålet. Under 2010 har vi för avsikt att utöka samarbetsavtalet med Banverket eller Trafikverket som myndigheten heter från den 1 april.

Vårt avtal innehåller tydliga ekonomiska incita-

ment för 2010, där Banverket får betala vite till SJ om verket inte når de mål som båda parter enats om. Om resultaten överträffar målen får SJ istället betala en bonus.

En viktig fråga för framtiden är också att säkerställa tillförlitlighet för lok och vagnar i den dagliga driften. SJ har kommit en bra bit på väg under 2009 och detta arbete intensifieras nu under 2010. Det handlar bland annat om att ställa större krav på den leverantör som står för underhållet av tågen. Verkstäderna ska hålla högre kvalitet och göra ett bättre löpande underhållsarbete. Bättre utformade teknikanalyser samt tekniska uppgraderingar blir viktiga inslag i detta arbete.

En del av dessa åtgärder är identifierade och genomförs i de pågående kraftsamlingarna.

Depåarbete

En väl fungerande depå, alltså städning och klargöring av tågen, är också av stor vikt för att kunna öka tillgängligheten. Arbetet fortsätter nu med att hitta nya arbetssätt så att tåget inte blir försenat i framkörningen till perrongen. Den nya processen i depån ska göra så att det garanterat finns ett helt och rent tåg i god tid före rätt avgångstid.

Dessutom ska medarbetarna på SJ utbildas så att rapporteringen och hanteringen av avvikelser förbättras. Ett kontinuerligt arbete pågår för att få hela organisationen att lösa problem på samma sätt. Då vinner vi i längden mycket tid och precision.



På de nya snabbtågen kan resenärerna ladda ner film, musik och böcker. I bistron finns nya rätter och fler valmöjligheter.

Erbjudanden ombord

Vi inför successivt nya tjänster ombord för att de som väljer oss ska få en användbar stund, inte bara en förflyttning mellan två platser. Resan ska innebära att resenären erbjuds möjligheter att använda sin tid på bästa sätt.

Förbeställd frukost

På X2000 och våra dubbeldäckartåg finns det eluttag vid varje sittplats. Det får nu även de 160 InterCity-vagnar som håller på att renoveras och moderniseras. På snabbtågen och dubbeldäckartågen finns internet ombord, som är fritt i 1 klass.

Mat och dryck är en viktig del av tågresan, speciellt på längre sträckor. Bistro finns på snabbtågen och InterCity medan regionaltågen har servering via automater. Under början av 2010 erbjuds kunder som reser i 1 klass i våra dubbeldäckare en enklare

frukost på utvalda morgonavgångar mellan Stockholm och Linköping. Ett försök med förbeställd frukost för de som reser i 2 klass på X2000 genomförs också.

Under 2009 bytte vi leverantör av kaffet ombord. Det kaffe vi serverar är självklart både KRAV- och Rättvisemärkt. De som reser i 1 klass har fritt kaffe/te och tillgång till SJ Lounge på ett flertal orter i landet.

Mannerström special

Från maj 2010 är det dags för nästa stora satsning, samarbetet med stjärnkrögaren Leif Mannerström. Han är kreatör av recepten till den mat som serveras i 1 klass på X2000 och de varmrätter som erbjuds i bistron. I samband med det nya samarbetet lanseras också en mängd nya tillval i 1 klass på X2000.

SJs erbjudanden ombord

	X 2000	Intercity	Natt	Regional
Generella erbjudanden-avser 1 och 2 klass	<ul style="list-style-type: none"> Eluttag vid sittplatsen Tyst avdelning Mat/dryck/tidningar/infotainment i Bistro 	<ul style="list-style-type: none"> Mat/dryck/tidningar i Bistro/Kiosk Eluttag vid sittplatsen 	<ul style="list-style-type: none"> Mat/dryck/tidningar i Bistro/Kiosk 	<ul style="list-style-type: none"> Eluttag vid sittplatsen ¹⁾ Servering via automat ¹⁾ Internet
Erbjudanden	<p>1 klass</p> <ul style="list-style-type: none"> Högsta komfort Personligt bemötande Sittplatsservering Tidningar/infotainment Tillgång till SJ Lounge Frukost/tillval mat Förbeställd frukost Fritt kaffe/frukt Fri tillgång till internet 	<p>1 klass</p> <ul style="list-style-type: none"> Hög komfort/tidningar Tillgång till SJ Lounge Fritt kaffe/te 	<p>1 klass</p> <ul style="list-style-type: none"> Hög komfort Egen kupé med dusch/toalett Frukost/morgontidning Tillgång till SJ Lounge 	<p>1 klass</p> <ul style="list-style-type: none"> Lugn och ro Fri tillgång till Internet ¹⁾ Fritt kaffe ¹⁾ Tillgång till SJ Lounge
	<p>2 klass</p> <ul style="list-style-type: none"> Hög komfort 	<p>2 klass</p> <ul style="list-style-type: none"> God komfort Förbeställd frukost 	<p>2 klass</p> <ul style="list-style-type: none"> God komfort Del i sov-/liggvagn Förbeställd frukost 	<p>2 klass</p>

¹⁾ Dubbeldäckare.



Över hälften av SJs biljettförsäljning sker elektroniskt. Den andelen kommer att öka efter att SJ hösten 2009 öppnade en mobilportal.



SJ är ett stort resevaruhus, som säljer transporter med tillhörande tjänster. Strategin är att erbjuda fler billiga biljetter, så att resenärerna även har råd att köpa dessa tjänster.

Sveriges största resesäljare

Med 36 miljoner resor per år och 500 tåg per dag är SJ Sveriges största resesäljare. Vi är alltså en betydande aktör när det gäller att förmedla resor till både konsumenter och företag.

Hos oss kan våra kunder, utöver att boka tågbiljetter, också köpa resor med buss, andra operatörers tåg och flyg. Vi har samarbeten med många aktörer för att kunna skapa paket och tilläggstjänster, något som våra kunder uppskattar. Det är också en del av vår affär som ökat kraftigt under 2009. Vi går mer och mer mot att bli ett företag som säljer resor och transporter med tillhörande tjänster.

Vi säljer redan biljetter för andra reseoperatörer för drygt 500 miljoner kronor om året och det är en verksamhet som växer. SJ är en intressant partner för många och inte minst på grund av tillgången till våra många sälj- och distributionskanaler.

Den elektroniska biljettförsäljningen var under 2009 större än den manuella och denna utveckling väntas fortsätta. En bidragande orsak är att vår mobilportal lanserades under det fjärde kvartalet. Kundernas mobiltelefon väntas med denna tjänst bli en allt vanligare bärare av biljetten, eftersom det förenklar resandet.

75 000 evenemangsresor

SJs hemsida har en hög trovärdighet hos kunderna. Det gör den till en mycket viktig försäljnings- och distributionskanal även när det gäller bokning av andra tjänster än tågresor. Kunderna behöver då inte söka efter dessa tjänster hos andra leverantörer.

Under 2009 lanserades vår upplevelsesajt www.sj.se/upplevelser där man kan köpa biljetter till teater, opera och andra nöjen tillsammans med våra resor. Med dessa paketresor når vi fler målgrupper. Under året såldes 75 000 evenemangsresor.

Affärsresandet gick ned under 2009, men detta kompenseras till stor del med ökat fritidsresande. Trenden är att stora företagskunder lägger mer av sitt resande på tåg och vi har även lyckats attrahera fler småföretag. Vi bidrar till att många företag når sina mål vad gäller koldioxidutsläpp. Det är positivt att vi bidrar till våra kunders hållbarhet genom att de väljer att resa med oss.

En mer riktad försäljning mot olika kundsegment har också slagit väl ut. Kampanjer för dem som fyllt 65 och 25 år med attraktiva erbjudanden kan nämnas som exempel.

Kundnära resebutiker

Den personliga försäljningen i SJs 31 resebutiker runt om i landet är central. Många kunder värdesätter det personliga mötet med våra säljare. Våra butiker moderniseras nu för att bli mer kundnära och öka försäljningen. Under året har butikerna i Västerås, Eskilstuna och Hässleholm byggts om.

När merförsäljning av tjänster ökar, så bidrar det till att kunna hålla låga biljettpriser. Våra medarbetare har utvecklat sin förmåga att lyssna till kunderna och förstå deras behov. Vår försäljning ökar och därmed också alla olika tjänster och erbjudanden som vi har.

För SJ gäller det att förstärka ställningen som en attraktiv arbetsgivare. Ambitionen är att SJs medarbetare ska må bra och känna att de har de verktyg och får det stöd de behöver för att göra ett professionellt och bra arbete.

Attraktiv arbetsgivare

Ar 2007 startades ett program kring friskvård i SJ. Syftet var att få friskare medarbetare och minska sjukfrånvaron. Programmet innefattar bland annat friskvård och motion, kostrådgivning, stresshantering och mental träning för våra medarbetare. Vårt hälsoindex visar att medarbetarnöjdheten ökar och sjuktalen går ned. 2009 låg fokus på att reducera långtidssjukskrivningen vilket ledde till att sjukfrånvaron sjönk från 5,1 till 4,6 procent. Nästa steg är att minska den korta sjukfrånvaron. För de 1 300 anställda som har placering i Stockholmsområdet har SJ på försök infört en direkt sjukanmälan till vår företagshälsovård. Är den sjukanmäla inte tillbaka efter tre dagar ringer en läkare eller sjuksköterska upp och frågar hur personen mår och vilken hjälp som behövs. Det är en aktiv rehabilitering som visat sig ge bra resultat. Sammantaget har hälsoinsatsningen gett många goda effekter.

Individuella mål

Under året har vi infört provisionsbaserad försäljning för de som arbetar med försäljning i våra butiker och på Contact Center. Syftet är att utveckla en mer kund- och serviceorienterad säljkultur i SJ. Varje resesäljare har satt upp individuella mål som sedan stäms av med närmaste chef, vars roll som coach genom detta har ökat i betydelse. Införande av provision på försäljning är unikt i ett statligt bolag.

För både medarbetare och chefer finns det många utbildningar och kurser inom såväl yrkesrollspecifika som generella områden. Sedan några år genomförs ett program kring medarbetarskap i SJ. För chefer

och ledare finns också ett utvecklat ledarstöd på vårt intranät. Alla nya chefer genomgår en särskild introduktion på SJ Service Academy. Under året har vi också satsat på ett LMS, Learning Management System, för att systematisera information kring alla medarbetares utbildningar och certifieringar. Detta är ett viktigt verktyg för utbildning, planering och uppföljning.

SJ vill vara ett hållbart företag i alla avseenden inte minst vad gäller våra medarbetare. Jämställdhet är ett viktigt område och under året har vi utvecklat vår jämställdhetspolicy och anpassat den till den nya samlade lagstiftningen om diskriminering. Policyn säger bland annat att alla medarbetare ska ha lönesamtal och att föräldralediga ska ges samma kompetensutveckling under föräldraledigheten som sina kolleger.

Vi har en treårig plan för att få en jämnare könsfördelning i alla yrkesgrupper. När det gäller lokförare och växlingspersonal tar det lång tid att ställa om den historiskt manliga dominansen. Vi försöker också få en jämnare könsfördelning bland våra säljare.

Nyrekrytering

Behovet av medarbetare varierar över tid och SJ behöver använda mer flexibla anställningsformer i framtiden. Timanställning kommer i huvudsak att radera yngre medarbetare som på det sättet gradvis kan slussas in i verksamheten. Nyrekrytering av ombordpersonal skedde i slutet av 2009 då cirka 70 timanställda rekryterades för att rycka in vid behov.

SJs medarbetare

Medelåldern för män i koncernen är 46 år och för kvinnor 36 år. Genomsnittliga anställningstiden för män är 13 år och för kvinnor 9 år. Personalomsättningen uppgick under 2009 till 9 procent. Cirka 200 medarbetare lämnade koncernen 2009 genom naturlig avgång, upp-

sägning och pensionsavtal. Ett 70-tal nyrekryterades som timanställd ombordpersonal.

Medelantalet medarbetare 2009: 4439 (4539)
Könsfördelning: 60 % (62) män och 40 % (38) kvinnor.



Scenvana. Många kände sig kallade när SJ rekryterade tågvärdar på Wallmans salonger. Tågvärdar ska kunna improvisera och klara oväntade situationer.



De gör resan möjlig

Alla medarbetare ser till att SJs tåg rullar. Var och en på sitt sätt. Alla är lika viktiga och samverkar för att vi ska kunna erbjuda kunden det kunden vill ha och behöver. Både idag och i framtiden. Här presenterar vi några av dem. Varje dag gör de sitt bästa för att se till att allt fler vill åka med oss.

Fordonsoperatören har koll på tågen

Malin Moliner Rosgård är fordonsooperatör vid SJs bangård i Hagalund i Solna sedan ett och ett halvt år. Med resenären i åtanke ser hon till att tågen är i bra och säkert skick innan de sätts i trafik.

Ett tåg kan inte lämna stationen och köra mot sin destination förrän lokföraren har ett papper på att tåget är genomgången och klart. Detta arbete som kallas klargöring är en stor och viktig del av Malins jobb vid bangården i Hagalund.

Kunden finns hela tiden i bakhuvudet när hon jobbar, säger hon.

– När vi går igenom tåget och kollar allt från bromsar och brandsläckare till ventilation och att det är helt och rent vid sittplatserna, så är det för kundernas skull. Att de ska kunna åka säkert och bekvämt och få det de har betalat för.

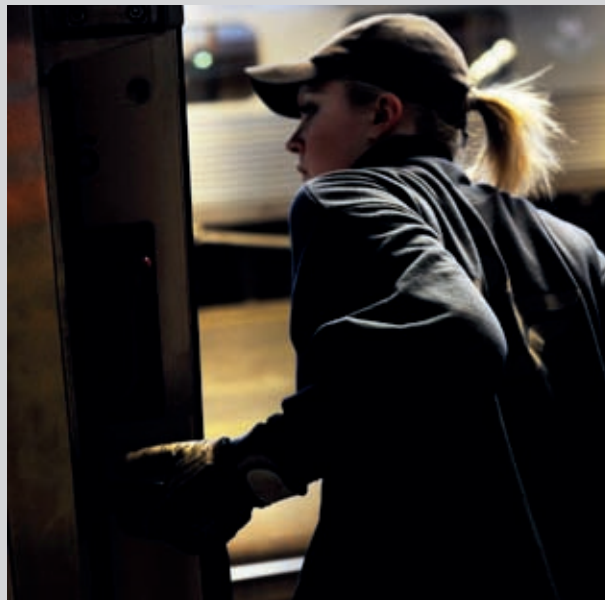
Rätt tåg i rätt tid

Malin och hennes kollegor klargör alla typer av tåg. Hon arbetar också med växling av vagnar, vilket innebär jobb under tidspress.

– Rätt tåg ska levereras i rätt tid och det är många saker som kan påverka den tid vi har till förfogande, som exempelvis reparationstider och händelser ute på spåren. Men jag gillar att arbeta under viss press, det måste man göra här.

Det handlar om många tåg som ska gå ut i trafik under ett dygn. Malin tycker att det är bra att ansvaret flyttats.

– Vi har trots allt mer tid för klargöringen än vad lokförarna har haft och med ännu mer rutin så tror jag att förändringen kommer att leda till att punktligheten blir bättre på lite sikt.



Malin fungerar också som handledare för nyutbildade. Självt har hon gått tekniskt gymnasium och flera olika utbildningar inom SJ, fordonsutbildning, utbildning för klargöring och kurser vid SJ Service Academy.

– Jag gillar det här jobbet, säger hon. Det är ett omväxlande och ansvarsfullt jobb och en bra verksamhet. Och så gillar jag att arbeta utomhus.

Trafikledaren hjälper kunden ända fram

Tillsammans med ett 80-tal kollegor arbetar Fredrik Tyne-lius i skift veckans alla dagar året runt för att leda och styra trafiken.

Fredriks jobb vid störningar är att se till att resenären ändå kommer fram till sin destination inom rimlig tid.

– Jag försöker hitta nya anslutningar och sätt för kunden att komma fram. Finns det inga alternativa anslutningar med tåg måste ersättningsbuss eller andra transportslag sättas in, säger han.

I tågtrafiken är det många faktorer som samverkar och när något går fel får det ofta följeffekter. Fredriks uppgift är att se helheten och minimera konsekvenserna. Hela tiden tänker han på kunden. Om han inte gjorde det skulle det kunna få allvarliga följder.

– Låt säga att ett tåg i Norrland blir försenat till en bus-sanslutning och nästa buss går om två timmar. Ute är det 30 minusgrader. Man kan förstås inte låta folk stå och vänta i två timmar under sådana omständigheter. Då måste man ordna så att kunderna kan värma sig och kanske äta en bit mat.

Extrem kyla

Kundfokus och kundnöjdheten är viktig, men viktigast av allt är säkerheten. Den är A och O.

– När till exempel väderläget är extremt måste vi ibland ställa in ett tåg, vilket ju kan påverka kundnöjdheten. Men vi kan inte riskera att ett tåg blir stående i skogen mitt i natten i kraftig kyla. Det är en säkerhetsrisk som vi inte tar, säger Fredrik.



Det är viktigt att han fattar riktiga beslut och så snabbt som möjligt tar fram lösningar. Att informationsflödet fungerar mellan alla inblandade när störningar inträffar är avgörande.

– Min roll är att hjälpa mina kollegor som arbetar på tågen. För att kunna fatta riktiga beslut behöver vi information, korrekt information. När det ibland brister kan det tyvärr i slutändan drabba kunden. För det mesta tycker jag ändå att vi kan lösa situationen på ett så bra sätt som möjligt för kunden. Och det är det roliga med det här jobbet, säger Fredrik.

Grupsäljaren lyssnar aktivt på kunden

Pernilla Eriksson säljer gruppresor på ContactCenter i Ånge. Ingen kund är den andra lik. Det är allt från svenska idrottsföreningar till japanska resebyråer.

Bland det viktigaste i hennes jobb och nyckeln till framgång är att lyssna – aktivt och att sedan erbjuda den allra bästa resan.

– Det handlar om att vara intresserad av det kunden säger, både i stort och smått. Ibland hör jag saker som kunden själv kanske inte uppfattar som viktigt, men som ger mig en möjlighet att erbjuda taxi eller hotell, säger hon.

Genom att lyssna aktivt kan hon ge mer service än vad som från början var förväntat. Vilket leder till en nöjdare kund som gärna återkommer och det är det hon gillar bäst med sitt jobb.

Hon säger att SJs växande utbud av nya tjänster gjort det lättare för henne att ge god service, liksom att tillgängligheten har ökat.

– Idag finns så många bra lösningar som e-biljett och biljetter via mobilen. SJ har så mycket mer att erbjuda kunderna både vad gäller utbud och tjänster.

Pernilla coachas en gång i månaden för att slipa sin kompetens och säljförmåga ytterligare.

– Man kan alltid bli bättre på att sälja mer säger hon. Samtidigt är det hela tiden viktigt att vara lyhörd; kunden kanske bara vill beställa en resa.

Som alla säljare har hon egna säljmål och de målen bru-



kar hon nå. Minst lika viktigt är att nå gruppens övergripande budgetmål. Fast det hon gillar mest med sitt jobb är alla samtal med kunder.

– Det faktum att vi har kommunicerat både via e-post och telefon en hel del, gör nog att jag känner ett ännu större ansvar för att resan ska bli så bra som möjligt. Det händer att jag tänker på vissa kunduppdrag även efter arbetstiden. Nästan det roligaste av allt är när kunderna återkommer och berättar efteråt hur resan har gått.

Tågvärd med kundnära attityd

Jenny Söderberg är tågvärd på X2000. Hon ansvarar för säkerheten ombord men utför också vanliga serviceuppgifter som att servera mat och dryck i 1 klass, visera biljetter och sköta bistron.

Jenny har jobbat som tågvärd sedan 2000 och trivs väldigt bra med sitt jobb. Viktigast av allt är att ha rätt inställning, säger hon.

– Jag är för det mesta glad, det fungerar så mycket bättre då. Händer det något gäller det att göra det bästa av situationen. Kunden har betalt för en resa och kanske en upplevelse och det ska vi göra allt för att ge dem. Utan våra kunder, vad vore vi då?

Paret som inte kunde kliva av

I hennes jobb träffar hon hela tiden nya människor och ställs inför situationer som hon utbildats i att kunna hantera. Det är vid SJs Service Academy som hon fått utbildningen, som innebär att man tränar och utvecklar sin förmåga och kompetens att klara av många olika situationer. Ofta måste hon dock lita till sitt eget omdöme och erfarenhet.

Hon berättar om paret i 75-årsåldern som inte hann att stiga av i Åre på grund av att dörren var avstängd.

– Dörren var ur funktion men informationen på insidan hade ramlat av. När tåget rullade vidare mot Duved var de förstas upprörda och visste inte vad de skulle ta sig till. Jag lugnade dem, bjöd på kaffe i bistron och ordnade sedan fri övernattnings åt dem i Duved. Sedan sa jag att de kunde åka med mig tillbaka till Åre på morgonen, utan avgift. Allt gick bra och de var väldigt nöjda och tacksamma.

Resesäljaren gillar mötet med kunden

Marie-Louise Gunér jobbar som resesäljare vid SJ Resebutik i Stockholm. Hit kommer kunder för att köpa biljetter, få hjälp med ombokningar eller med hotell och andra tjänster. Mötet med kunden är något hon aldrig tröttnar på, säger hon.

På Centralen är det mycket folk i rörelse nästan hela dygnet. I resebutiken arbetar sammanlagt ett femtiotal medarbetare med försäljning och kundtjänst.

– Ibland är det väldigt mycket folk härinne. Jag försöker alltid hjälpa varje kund på bästa möjliga sätt, det är det som är utmaningen och det roliga i jobbet, säger hon.

Hon träffar människor från olika delar av landet, men också utländska besökare och turister.

Det är ju roligt att se kunden framför sig, man får en annan kontakt än via telefon som jag också har jobbat med. I det personliga mötet är det lättare att förklara saker även för kunder som inte kan prata så bra svenska, säger Marie-Louise.

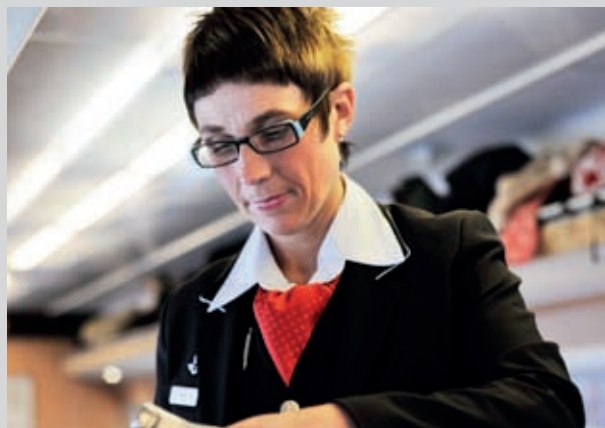
Kundbehov

Eftersom SJ har ett stort utbud av tjänster och erbjudanden idag är det viktigt att i kundmötet fånga upp kundens behov.

– Vi kan ju erbjuda kunden nästan allt, från hela resan till hotell och evenemang och det gäller att förmedla det till kunden genom att aktivt lyssna och ställa frågor, säger hon.

Coaching

Som utbildad coach hjälper hon sina kollegor att utveckla både kundbemötande och försäljning. Hon sitter med och lyssnar på säljsamtal. Efteråt diskuterar man resultatet och



Se kunden

Det svåraste i jobbet tycker hon är när kunderna är riktigt upprörda, till exempel på grund av störningar.

– Jag har lärt mig att vänta ut människor som är arga, att inte avbryta. Det är först efteråt de är mottagliga för det jag har att säga om orsaker och möjliga lösningar. Då brukar det gå bra.

Vid störningar och speciella händelser är det viktigt att vara flexibel och se kunden. Ibland kan det till exempel vara läge att bjuda på något extra i bistron som kompensation. Att kunden blir nöjd är det viktigaste.

Hur bra kan du bli i ditt jobb?

– Jag kan alltid bli bättre, det är den inställningen jag har. Jag tycker att jag lär mig något nytt om jobbet varje dag.



kommer med förslag på förbättringar.

– Det här ger mig mycket tillbaka eftersom man lär av varandra, säger Marie-Louise.

Som resesäljare på Centralen hjälper hon också kunder tillrätta vid trafikstörningar.

– Jag hjälper dem att boka om sina resor. Kunden ska alltid känna sig helt trygg med att komma fram till sin slutdestination oavsett vad som har hänt. Går det inte med tåg så ordnar vi buss eller taxi. Det händer att vi delar ut värdecheckar eller låter barnfamiljer och andraklassresenärer få tillgång till vår lounge. Vi försöker alltid hjälpa till på bästa sätt.

Lokföraren kör på säkerhet

Nicklas Granath arbetar som lokförare sedan något år då han sadlade om från jobbet som marknadsförare på Uppsala nya tidning. Varje dag är en spännande utmaning, säger han.

– Vi får hela tiden mängder med information som vi ska behandla och när saker inträffar ska beslut om olika åtgärder tas under kort tid. I motsats till vad folk tror så är ingen resa den andra lik i det här jobbet, säger Nicklas.

Drömjobbet

Han befinner sig idag, efter 20 års fantiserande, på sitt tänkta drömjobb och han är mycket nöjd med det. Det visade sig vara mer komplext än han trodde, men det är också det som gör jobbet så spännande. Störst tillfredsställelse känner Nicklas när resenärerna inte märker något av de händelser och utmaningar som han ställs inför under resans gång.

– Det bästa betyg jag kan få är när ingen säger något. När kundupplevelsen är att allt bara rullar på, mjukt, snabbt och säkert.

Säkerheten viktigast

Och tåget skall förstås gå på utsatt tid. Det är emellanåt den stora utmaningen. Trängseln på spåren och det faktum att säkerheten alltid är viktigast får ibland till följd att förseningar uppstår.

– Vi gör ju allt i vår makt för att alla ska komma fram i tid. Men vi får aldrig tumma på säkerheten. Säkerheten är inte bara punkt ett när vi kör, utan också punkt två och tre.

Nicklas lär sig mycket om jobbet från mer erfarna lokförare och ju mer han själv kör desto bättre lokförare blir han. Kunskap och erfarenhet om till exempel en tågsträcka kan göra att han kan anpassa farten på bästa sätt. Han har hela tiden resenärerna bästa i åtanke.

– I tåget finns kanske 300–400 personer som jobbar, vilar, äter eller fikar. Jag vill köra så mjukt och bekvämt som möjligt. Jag vill att folk ska trivas och komma fram i tid.

Konsten att förutse och agera rätt i sitt jobb är något Nicklas blir bättre på varje dag. Målsättningen är alltid att resan är bekväm, punktlig och störningsfri – för kunden.



Styrelse



Thomas Winäs

Född 1952.
Lokförare.
Styrelseledamot i SJ AB sedan 2003.
Ordförande ST-spårtrafik SJ AB, ledamot i ST-spårtrafiks avdelningsstyrelse.

Nils-Gunnar Nyholm

Född 1944.
Controller.
Styrelseledamot i SJ AB sedan 2001.
Arbetsgatarrepresentant för SACO/TJ, ordf i TJ-föreningen vid SJ AB och styrelseledamot i TJ förbundsstyrelse.

Monica Caneman

Född 1954.
Styrelseledamot i SJ AB sedan 2002.
Styrelseordförande SOS International AS, Linkmed AB, Point Scandinavia AB, Fjärde AP-fonden.
Styrelseledamot i Investment AB Öresund, Poolia AB, Schibsted ASA, Orexo AB, Securia AB.

Erik Johannesson

Född 1957.
Lokförare.
Styrelseledamot i SJ AB sedan 2005.
Arbetsgatarrepresentant i SEKO, ordf i SEKO SJ Företagsråd, ordf i SEKO Göteborg klubb SJ Resor.

Elisabet Salander Björklund

Född 1958.
Executive Vice President Stora Enso.
Styrelseledamot i SJ AB sedan 2008.
Styrelseordförande/Ledamot i styrelser för flera dotterbolag/anslutna bolag inom Stora Enso Oy.
Styrelseledamot Clas Ohlson AB, Marcus Wallenberg Prize Foundation, Swedish Forest Industries Federation,
Member of The Royal Swedish Academy of Agriculture and Forestry, The Royal Swedish Academy of Engineering Sciences.

Ulf Adelson

Född 1941.
Konsult.
Styrelseordförande SJ AB sedan 2002.
Styrelseordförande Realm (Xanté+Sherry Heering), SEB/Tryggstiftelsens Fullmäktige, SHR Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare, Nordic Airport Properties (LFV+ General Electric), Humle Kapitalförvaltning.
Övriga styrelseuppdrag: Stiftelsen Acta Oto-Laryngologica, Svenskt Näringsliv, Aktiv Arbetsmedicin (Falk), Frösunda LSS AB, Transticket AB.

Lars-Olof Gustavsson

Född 1943.
Styrelseledamot i SJ AB sedan 2005.
Styrelseordförande Four Seasons Venture Capital AB, Fouriertransform AB.
Styrelseledamot Data Respons ASA, Mikropo-
nent AB, Siem Capital AB, Industrifonden,
Mellifer AB, TA Associates AB.

Ingela Tuvegran

Född 1951.
Utvecklingsdirektör i Västra Götalandregionen.
Styrelseledamot i SJ AB sedan 2003.
Ordförande i högskolan i Skövde.
Styrelsesuppleant i UMC (Uppsala Monitoring Center).

Eivor Andersson

Född 1961.
VD Ving Sverige AB.
Styrelseledamot i SJ AB sedan 2005.
Styrelseledamot i COOP Butiker och Stormarknader AB.

Björn Mikkelsen

Född 1962.
Kansliråd, Näringsdepartementet.
Styrelseledamot i SJ AB sedan 2002.
Styrelseledamot i Green Cargo AB.

Ledning



Jan Olson

Anställningsår 2003.
Född 1950.
Direktör Affärsutveckling.
Civilekonom.
Styrelseordförande i Merresor i Sverige AB.

Elisabeth Lindgren

Anställningsår 2007.
Född 1963.
Kommunikationsdirektör.
Fil kand, Marknadsekonom, MBA
Handelshögskolan i Stockholm.
Styrelseledamot i Magelungen AB.

Claes Broström

Anställningsår 2006.
Född 1954.
Direktör Fordon.
Maskiningenjör/Marknadsekonom.
Styrelseordförande i Linkon AB.

Jan Forsberg

Anställningsår 2002.
Född 1951.
Verkställande direktör.
Civilingenjör KTH.
Styrelseledamot i Samtrafiken i Sverige AB,
Apoteket Omstrukturering AB och Almega.
Styrelseordförande i Stockholmståg KB, SJ
Event AB, SJ Service Academy AB och SJ
Norrlandståg AB.

Lars Svensson

Anställningsår 1999.
Född 1948.
Direktör Trafiksäkerhet.
Civilingenjör KTH.

Peter Blomqvist

Anställningsår 1982.
Född 1954.
Direktör HR.
Socionom.
Styrelseledamot Försäkringskassan.

Nina Hornewall

Anställningsår 2005.
Född 1956.
Försäljningsdirektör.
Marknadsekonom.
Akademiska språkstudier.
Styrelseledamot i KF Fastigheter.

Peter Cedervall

Anställningsår 2008.
Född 1965.
Direktör Trafik.
Civilingenjör.

Britta Dalunde

Anställningsår 2009.
Född 1958.
Ekonomidirektör.
Civilekonom.
Styrelseordförande i SJ Försäkring AB
och SJ Invest AB.

Håkan Ahl

Anställningsår 2007.
Född 1955.
Direktör Service.
MBA University of Leicester.

Ett stenkast från SJs huvudkontor vid Centralstationen i Stockholm sitter ägaren i gamla Posthuset. Näringsminister Maud Olofsson vill gärna dela med sig av hur ägaren ser på avregleringen av järnvägen och SJs framtid.

Ägaren:

”SJ kommer att klara sig mycket bra i ökad konkurrens”

Maud Olofsson är tydlig med att regeringen aktivt stödjer EUs avregleringsprocess av järnvägen. Den borgerliga regeringens politik är att avreglera för att skapa ökad konkurrens och lägre priser.

Vad hoppas du att avregleringen av järnvägsmarknaden ska ge för resultat?

– Erfarenheterna från tidigare avregleringar av till exempel telekomsektorn visar att det skapar ökad konkurrens och lägre priser. Det ger dessutom ökad tillväxt. Även om det kan vara smärtsamt i början för de företag som får ökad konkurrens, så är avreglering samhällsekonomiskt lönsamt, säger näringsministern.

Innebär inte ökad konkurrens att SJ får svårare att leverera samma avkastning till staten?

– SJ har de senaste åren gjort ett jättearbete på att bli ett lönsamt och mer modernt järnvägsföretag. Därför är jag övertygad om att SJ kommer att klara sig bra i en ökad konkurrens och även framöver möta ägarens avkastningskrav. Det är inte aktuellt att sänka dessa krav. Om våra egna bolag får tuffare konkurrens måste de anpassa sig för att klara av det. Det tror jag att SJ är väl rustat för.

Ser du en risk att SJ får konkurrens från andra statliga järnvägsföretag som har statliga subventioner i ryggen för sin verksamhet?

– Regeringens hållning är givetvis att det ska råda samma konkurrensvillkor för alla aktörer. Om vi misstänker att det finns illegala statsstöd enligt EU-reglerna, så kommer vi att utmana sådana statsstöd genom att låta EU-kommissionen göra en prövning. Men SJ måste hur som helst se till att klara av en ökad konkurrens. Det gör man bäst genom att fortsätta att öka kundnöjdheten och kundnyttan.

Kommer nya aktörer att få plats på spåren?

– Det är inte så fullt på spåren som det ibland sägs i debatten. Det är vid infarterna till storstäderna under högtrafik som det är trångt. Även utan nya spår finns det möjligheter att öka kapaciteten. Man kan multipelkoppla fler tåg vid starten från storstäder och sedan dela på dem vid lämpliga punkter, så de fortsätter till olika slutdestinationer. Ett annat sätt är att köra fler dubbeldäckartåg.

Är järnvägen politiskt underprioriterad jämfört med vägar?

– Det tycker jag inte. Vi bygger ut de järnvägssträckor som finns i planeringen och regeringen har anslagit 7,6 miljarder extra till väg och järnväg under 2009 och 2010.



Fotograf: Gunnar Seibold / Regeringskansliet

Vad behöver SJ förändra eller bli bättre på?

– SJ har ett starkt varumärke. Att man är hela folkets järnväg skapar en viss hatkärlek. Själv åker jag sällan tåg. Eftersom jag bor en bit utanför Umeå blir det mest flyg till Stockholm och därifrån flyg utomlands. Men om det kommer ett nattåg från Stockholm till Bryssel ska jag ta det. Generellt föredrar jag att åka tåg, eftersom det är lättare att jobba och man landar centralt. Tåget kan bidra till att binda ihop vårt avlånga land ännu bättre. Men framför allt måste tåget kopplas ihop bättre med andra transportslag och det svenska nätet med det europeiska. Det är ju inte särskilt konkurrenskraftigt att ett godståg mellan Volvos fabriker i Göteborg och belgiska Gent ska byta lok fem gånger och har en snittfart på 17 km/tim.

Stödjer du den statliga utredaren Gunnar Malms förslag om att bygga höghastighetsbanor?

– Höghastighetståg vore bra för Sverige. Men den samhällsekonomiska nyttan ska utredas vidare. Infrastrukturminister Åsa Torstensson bereder för närvarande förslaget efter en avslutad remissrunda. Men först ska regeringen anta det samlade åtgärds paketet för infrastrukturinvesteringar på 417 miljarder kronor 2010–2021. Delar av detta paket kommer att beröra de föreslagna höghastighetsbanorna, även om dessa kommer att kräva en separat finansiering. Åtgärdsplanen ska beslutas under våren.

Det finns alltid de som är emot framtiden, men höghastighetståg kommer även till Sverige. Övriga Europa har väl inte fel och jag ser höghastighetsbanorna som en livlina till Europa för Sverige, säger Ulf Adelsohn.

Styrelsens ordförande:

”Bättre beredskap mot stränga vintrar”

Hur tycker du att SJ klarade sig under 2009?

– Med tanke på att vi haft den djupaste lågkonjunkturen sedan andra världskriget och den kallaste vintern i Stockholm i slutet av året sedan 1827, tycker jag att SJ klarat sig mycket väl. Vi har en fortsatt bra lönsamhet och vi transporterade nästan lika många resenärer som 2008 trots att de totala resandeströmmarna minskade kraftigt.

Vad behöver SJ bli bättre på?

– Hälsan stiger still. De flesta av våra resenärer är nöjda, men de hörs inte. Det är kritiken som hörs och visst behöver vi förbättra punktligheten ytterligare. Även om den här vintern har varit extrem, så måste vi ha en bättre beredskap att klara stränga vintrar. Vi håller på att ta fram ett program för detta.

Behövs det mer pengar för att förbättra punktligheten?

– Ja, både till underhåll och till nya spår. En undersökning visar att Sverige haft bland de lägsta anslagen till underhåll i jämförbara europeiska länder sett över en längre period. Målet att öka tågresandet i Sverige med 50 procent går inte att nå med de anslag som är planerade för järnvägen i infrastrukturplanen fram till 2021. Där finns 25 miljarder i nya pengar, men det skulle behövas fyra gånger mer.

Är du nöjd med SJs resultat?

– Att vi klarade att infria ägarens avkastningskrav under en så djup lågkonjunktur är ett styrkebesked. Hos allmänheten finns en uppfattning om att SJ ska transportera alla till låga priser. Förståelsen att vi också måste vara lönsamma är inte så utbredd.

Vad anser du om avregleringen av järnvägen?

– Rent ideologiskt tycker jag att infrastrukturen är ett statligt ansvar och att i varje fall ett stort järnvägsbolag bör förbli i statlig ägo. Idag finns egentligen inte plats för mer konkurrens på spåren, eftersom de redan är fulla. Det blir bara konkurrens om spåren snarare än om kunderna.

Hur klarar SJ att möta den ökade konkurrens som kommer med avregleringen?

– SJ är mycket konkurrenskraftigt och vi står väl rustade. Om vi inte är tillräckligt konkurrenskraftiga beror det på att vi möter konkurrens från tågoperatörer som har statliga subventioner i ryggen.

Hur kan SJ skydda sig mot sådan konkurrens?

– Vi kan inte tävla mot danska eller norska statskassan.



Fotograf: Björn Leijon

Konkurrensmyndigheten i Danmark har ju anmält DSB för att de har dolda statsstöd. Om det skulle bli en konkurrens-snedvridning på svenska marknaden får vi agera via vår ägare och EUs statsstödsregler.

Hur ser du på den framtida konkurrensen med övriga transportslag?

– Det avgör marknaden. SJ har visat att vi kan transportera allt fler till lägre priser. Det har lett till att vi tar marknadsandelar från främst flyget. Det ska vi fortsätta med, men det finns inte en enda resa där vi inte konkurrerar med andra transportslag. Bilen är svår att möta, eftersom den upplevs som det enklaste och bekvämaste resättet.

Tror du att Sverige får höghastighetståg eller är det en utopi?

– Höghastighetståg kommer förr eller senare även till Sverige. Tunnelbanan sågs också som en utopi av många när det skulle tas politiska beslut om att bygga den. Resten av Europa bygger höghastighetsbanor. Har Europa fel och motståndarna till höghastighetståg i Sverige rätt?

Förvaltningsberättelsen i korthet

Vår verksamhet och kunder

SJ AB kör persontrafik på järnväg. Kunderna delas in i privat-, affärs- och pendelresenärer.

Tågtrafiken bedrivs främst inom moderbolaget SJ och i dotterbolagen Stockholmståg och Norrlands-tåg. Övriga dotterbolag och intressebolag bedriver verksamheter med nära anknytning till SJs kärnverksamhet.

Marknadsutveckling

Året har präglats av en djup lågkonjunktur med vikande export och ökande arbetslöshet. Effekterna av detta har påverkat SJ precis som samhället i övrigt. Turistdatabasen (TDB) visar att resandet med bil har ökat under 2009 medan flyg har förlorat mest.

SJs försäljning var stabil under första halvåret men under hösten vek efterfrågan på tågresor. De två största delmarknaderna är Köpenhamn–Stockholm respektive Köpenhamn–Göteborg. Var femte resa på Västkustbanan med X2000 eller Intercity börjar eller slutar i Danmark. Närmare 15 procent av resorna med X2000 på sträckan Köpenhamn–Stockholm går över bron.

Resultat och finansiell ställning

Moderbolaget

Moderbolaget, SJ AB, med styrelsens säte i Stockholm, omfattar 79,6 procent av koncernens intäkter. Moderbolagets andel av koncernens resultat är 83,3 procent. Trafikintäkter utgör den dominerande intäktskällan.

Rörelsens intäkter

Rörelsens intäkter blev MSEK 8 790 (8 994), vilket är en minskning med 2,3 procent. Rörelsens intäkter varierar normalt under året med en nedgång vid halvårsskiftet på grund av minskat affärsresande under semestermånaderna.

Intäktsminskningen på MSEK 204 beror främst på att Öresundstrafiken övergått till annan operatör och på en nedgång i resandeutvecklingen för SJ AB.

Rörelseresultat och rörelsemarginal

Rörelseresultatet blev MSEK 629 (795) något lägre än föregående år. Rörelsemarginalen om 7,2 procent (8,8) är något mindre jämfört med 2008.

Resultat efter finansiella poster

Koncernens resultat efter finansiella poster blev MSEK 622 (728). Finansnettot blev MSEK –7 (–67). Ränteintäkter har minskat till följd av lägre marknadsräntor och var under året MSEK 133 (143). De finansiella kostnaderna inklusive netto av räntesäkringsinstrument blev MSEK –140 (–210).

Periodens resultat före och efter skatt

Från och med 2009 har bolagsskattesatsen ändrats från 28 till 26,3 procent. Periodens resultat efter skatt blev MSEK 460 (525).

Kassaflöde

Kassaflödet är MSEK 970 bättre än motsvarande period 2008 och uppgick till MSEK 1 (–969). Detta beror främst på att betalningen av de nya snabbtågen föregående år gjordes med likvida medel utan upptagande av lån.

Investeringar

Periodens investeringar var MSEK 595 (1 011). Investeringar i tåg uppgick till MSEK 477 (829), vilket till största delen bestod av investering i nya snabbtåg. Investeringar i immateriella tillgångar, exempelvis kundprogram, uppgick till MSEK 103 (140).

Finansiella mål

SJ ska vara ett modernt reseföretag som uthålligt agerar affärsmässigt och kommersiellt. Ägarens finansiella mål är en soliditet på minst 30 procent

och en avkastning på eget kapital uppgående till minst 10 procent efter skatt över en konjunkturcykel. SJs ordinarie utdelning ska uppgå till en tredjedel av årets vinst. Syftet med utdelningspolicyn är att tillförsäkra ägaren en direktavkastning genom hållbara, rimliga utdelningar med hänsyn tagen till bolagets framtida kapitalbehov och finansiella ställning. Utdelningspolicyn är fastställd av årsstämman.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

SJs verksamhet är utsatt för en mängd risker definierade som omvärldsrisker, affärsrisker och finansiella risker. SJ har under året etablerat en ny riskhanteringsprocess för att säkerställa att riskerna identifieras och hanteras mer effektivt. Riskstyrningen ska leda till ett bättre och mer jämnt resultat över tiden. Huvudansvaret för SJs riskhantering ligger hos koncernledningen, men en stor del av arbetet sker lokalt ute i organisationen.

Trafiksäkerhet

Det ska vara tryggt och säkert att åka tåg. Målet är att inga resande och ingen av SJs medarbetare ska omkomma eller skadas allvarligt till följd av SJs verksamhet. Trafiksäkerhetsverksamheten fokuserar på att upprätthålla säkerhetsordning och bedriva säkerhetsstyrning.

År 2009 uppnåddes det övergripande trafiksäkerhetsmålet att ingen resande och ingen SJ-medarbetare omkom eller skadades allvarligt.

SJs hållbarhetsarbete

Hållbarhetsrelaterade aspekter av verksamheten har alltid varit ett prioriterat område inom SJ och bolaget har sedan länge arbetat aktivt med dessa frågor. SJs ansats är att genom ett aktivt hållbarhetsarbete bidra till att förverkliga SJs vision "Alla vill ta tåget!" och bidra till en mer hållbar miljö- och samhällsutveckling.

Som ramverk för hållbarhetsredovisningen

tillämpas tredje generationen av Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer G3 (www.globalreporting.org).

Dessa riktlinjer är allmänt vedertagna bland större företag och tillämpning av G3 förbättrar jämförbarheten med andra företag. SJ har valt att för 2009 applicera nivå B+. SJ utför självvärdering gentemot GRIs riktlinjer G3. Ernst & Young har nivågranskat SJs hållbarhetsredovisning och bekräftar den självvärdering som placerar SJ på nivå B+.

Medarbetare

Medelantalet anställda i koncernen uppgår till 4 439 (4 539), fördelat på 40 procent (38) kvinnor och 60 procent (62) män.

Under året har ett effektiviseringsarbete pågått som inneburit att SJ minskat antalet anställda. Övertaliga medarbetare har erbjudits olika lösningar. De vanligaste paketlösningarna har varit förtida pensioner och avgångsvederlag, men även ett antal uppsägningar har behövt verkställas. Anställda som på frivillig basis ställt sin plats till förfogande har kunnat erhålla avgångsvederlag vars storlek bestämts utifrån anställningstid och ålder.

Såväl SJs styrelse som SJs ledningsgrupp består av tio personer. I styrelsen finns fyra kvinnor och sex män, i ledningsgruppen finns tre kvinnor och sju män. Det pågår ett långsiktigt och målmedvetet arbete att få fler kvinnor att intressera sig för lokföraryrket.

SJs arbete med att minska sjukfrånvaron och satsa på ett hälsoprojekt ger fortsatt bra resultat, den totala sjukfrånvaron uppgår till 4,6 procent (5,1). Personalomsättningen för koncernen var 9 procent (7).

SJ ägs i sin helhet av svenska staten och verkar under marknadsmässiga villkor och krav. Som övergripande mål för sitt ägande har regeringen ställt **värdeskapande**. Med detta mål följer förväntningar på långsiktighet, effektivitet, lönsamhet, utvecklingsförmåga samt ett miljömässigt och socialt ansvarstagande.

Så styrs SJ

Regeringen har för SJ ställt upp långsiktiga finansiella mål – koncernens soliditet ska uppgå till 30 procent och avkastningen på det egna kapitalet till 10 procent. På kortare sikt kan utfallet, exempelvis beroende på konjunktursvängningar, avvika från målet utan att ägaren anser att målen inte uppnåtts.

Staten får del av SJs resultat genom den årliga utdelning som bolaget lämnar. Koncernens utdelningspolicy, som fastställs av styrelsen, slår fast att utdelningen skall uppgå till en tredjedel av resultatet efter skatt om soliditetsmålet har uppnåtts.

Styrelsens sammansättning

På den årliga stämman utses SJs styrelseledamöter för ett år i taget. Arbetet med att hitta lämpliga styrelseledamöter drivs och koordineras av enheten för statligt ägande inom näringsdepartementet. Ledamöterna ska ha hög kompetens väl anpassad till respektive bolags verksamhet, situation och framtida utmaningar. Genom styrelsens sammansättning ska en balans uppnås avseende kompetens, bakgrund, ålder och kön.

Styrelsens ordförande ansvarar för att styrelsens arbete årligen utvärderas. Regeringskansliet informeras om utvärderingens resultat.

Styrelsens arbete

Företagets styrelse har enligt Aktiebolagslagen det yttersta ansvaret för bolagets förvaltning, organisation och ekonomiska situation. Styrelsen skall alltid i första hand se till bolagets intresse och dess bästa.

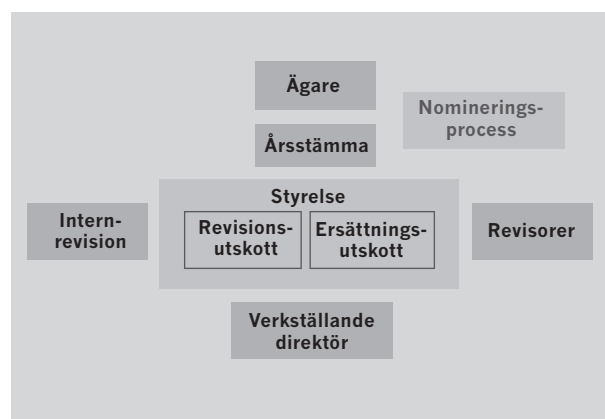
Varje år upprättar styrelsen en arbetsordning. Utöver löpande ärenden beslutar styrelsen i frågor av principiell karaktär eller av stor ekonomisk betydelse. Det är styrelsen som fastslår företagets övergripande strategi, beslutar om större struktur- och organisationsförändringar samt betydande investeringar.

Styrelsen beslutar även om riktlinjerna för före-

tagets arbete. Ett annat viktigt arbete är att fastställa de mål, utöver ägarens mål, företagsledningen ska uppnå.

Styrelsen ska även säkerställa att SJ följer de riktlinjer som staten utfärdar för statligt ägda bolag.

Inom styrelsen finns ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott. Utskotten bereder frågor men fattar aldrig beslut.



Ersättningar

På årsstämman fattar ägaren beslut om styrelsens ersättning. Inför beslutet genomförs en analys av arvoden i andra jämförbara företag, eftersom arvoden ska vara konkurrenskraftiga, men inte marknadsledande.

Styrelsens ordförande får en högre ersättning än övriga ledamöter. Ledamöter som deltar i utskottsarbete får ersättning för detta.

Styrelsens ersättningsutskott föreslår lön och övriga ersättningar till verkställande direktören samt principer för lön och övriga ersättningar till ledande befattningshavare inom SJ-koncernen.

Internrevision

Internrevision är en oberoende granskningsfunktion med mål att kontrollera koncernens styrning och kontroll. Man bedömer även hur väl bolaget följer policities, lagar och föreskrifter samt hur företaget hanterar risker. Internrevisionen rapporterar direkt till styrelsen.

Revisorer

Revisorernas uppgift är att oberoende granska styrelsens och verkställande direktörens arbete. En stor del av granskningen ägnas åt koncernens redovisning och bokföring. Styrelsens revisionsutskott har ett särskilt ansvar för den löpande dialogen med revisorerna. Revisorerna tillsätts av ägaren på årsstämman.

Kontakter

SJ AB

www.sj.se
Besöksadress: Centralplan 19, Stockholm
Postadress: Box 255, 105 50 Stockholm
Tel: 010-751 60 00
info@sj.se

SJ Norrlandståg AB

www.sj.se
Besöksadress: Centralplan 19, Stockholm
Postadress: Box 255, 105 50 Stockholm
Tel: 010-751 60 00
norrlandstagg@sj.se

Stockholmståg KB

www.stockholmstagg.se
Besöksadress: Klarabergsviadukten 49, Stockholm
Postadress: Box 505, 101 30 Stockholm
Tel: 08-562 242 00
info@stockholmstagg.se

SJ Service Academy AB

www.sjserviceacademy.se
Besöksadress: Telegrafgatan 8A, Solna
Postadress: Box 3147, 169 03 Solna
Tel: 010-751 87 70
info@sjserviceacademy.se

SJ Event AB

www.sjevent.se
Besöksadress: Telegrafgatan 8A, Solna
Postadress: Box 3117, 169 03 Solna
Tel: 08-522 504 50
event@sj.se

Linkon AB

www.linkon.se
Besöks- och postadress:
Vasagatan 11, 111 20 Stockholm
Tel: 08-789 33 00
kontakt@linkon.se



SJ AB Årsredovisning 2009 Årsöversikt

SJ AB Årsredovisning 2009
Årsöversikt



SJ AB Årsredovisning 2009 Finansiell rapport

SJ AB Årsredovisning 2009
Finansiell rapport



SJ AB Hållbarhetsredovisning 2009

Hållbarhetsredovisning 2009



SJ AB 105 50 Stockholm
Besöksadress: Centralplan 19
Org. nr: 556196-1599
Tel: 010-751 6000
info@sj.se, www.sj.se