

# Bolagsstyrning

## Ordförande har ordet



Resultatet för 2010 blev som förväntat mycket negativt, främst på grund av stora engångsposter och askmolnet i april. Justerat för askmolnet och engångsposter var resultatet positivt. Ett tecken på att SAS är på rätt väg. Jag är imponerad av det sätt på vilket kostnadsprogrammet på 7,8 miljarder SEK har genomförts. Och

att vi även lyckades nå besparingar om 2 miljarder SEK i reviderade löne- och pensionskostnader och ökad produktivitet under 2009-2010 visar att det finns ett ansvarstagande för Core SAS i alla led. Det slutar inte här, kostnadsfokus måste alltid vara en viktig del av SAS kulturen även framöver.

### Finansiell stabilitet

Under 2010 genomförde SAS en nyemission på 5 miljarder SEK för att säkerställa att SAS skulle klara av finanskrisen och full implementering av Core SAS. Emissionen övertäckades med över 50%. Jag vill passa på att tacka aktieägarna för förtroendet de har gett SAS och möjligheten att slutföra Core SAS och därmed driva SAS vidare.

Med nyemissionen på 5 miljarder SEK och 3 miljarder SEK i nya långsiktiga lån har SAS idag en stabil finansiell plattform som gör att vi nu med full kraft kan föra SAS framåt till en ny fas av lönsam tillväxt.

### Ett konkurrenskraftigt SAS

Under 2010 dök det regelbundet upp rykten kring konsolidering där SAS skulle ingå. För SAS del handlar det om att se till att bli konkurrenskraftigt och få upp kassaflödet. Gör vi detta så får vi också upp SAS marknadsvärde och ger samtliga aktieägare ett reellt val oberoende om SAS ska välja att stå ensamt eller inte i framtiden.

### Legala tvister

Under 2010 drabbades SAS av stora engångsposter till följd av olika legala händelser, där EU-kommissionens utdömda böter i flygfraktundersökningen var de mest omfattande. Vi i styrelsen är mycket besvikna över EU-kommissionens beslut, som vi menar är felaktigt. SAS tar konkurrensreglerna på största allvar och accepterar inga överträdelse. Vi har ett tydligt regelverk avseende konkurrensrättslig efterlevnad, som omfattar information, riktlinjer, träningsprogram och kontrollrutiner. I samband med våra egna interna undersökningar visade det sig tyvärr att SAS Cargo under den aktuella perioden 1999-2006 har varit involverat i några få isolerade händelser som utgör överträdelse av vårt interna regelverk. Detta är oacceptabelt och de fåtal medarbetare i SAS Cargo som var involverade är inte längre anställda i SAS. Vi hävdar dock bestämt att dessa isolerade händelser inte innebär att SAS Cargo skulle ha deltagit i någon global kartell, och vi har överklagat beslutet.

### Ny VD på plats

Jag vill tacka Mats Jansson för hans nästan fyra år på VD-posten i den troligen mest turbulenta period SAS någonsin har genomlevt. Många stora beslut har vi fattat tillsammans och jag kan konstatera att vi har haft ett fantastiskt samarbete i dessa utmanande tider. Jag vill även passa på att tacka John S. Dueholm för den tid han har haft ansvaret. John har varit en nyckelperson både i framtagandet och genomförandet av Core SAS strategin som har varit nödvändig för SAS överlevnad.

Jag är också mycket glad för att SAS nya VD och koncernchef Rickard Gustafson nu är på plats. Hans huvuduppdrag är att slutföra Core SAS och säkerställa ett lönsamt SAS som kan växa och driva SAS framöver. Många bitar är på plats och jag är övertygad om att Rickard kommer att vara en stark facilitator som enar SAS mot ett gemensamt mål.

*Köpenhamn i mars 2011*

*Fritz H. Schur  
Styrelseordförande*

## Årsstämma

SAS koncernens årsstämma hålls den 11 april, kl 14.00 i

Köpenhamn: Bella Center, Copenhagen Congress Center.

Stockholm: Berns Salonger, Berzelii Park.

Oslo: Radisson BLU Plaza Hotel, Sonja Henies Plass 3.

### Allmän information

En aktie ger en röst. På bolagsstämman har aktieägarna rätt att delta, yttra sig och rösta.

På årsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt genom att besluta om årsredovisningen, resultatdisposition, styrelsens sammansättning, val av revisorer, kompensation till styrelseledamöter och revisorer samt andra viktiga frågor i enlighet med den svenska aktiebolagslagen och bolagsordningen för SAS AB. Årsstämman kan enligt bolagsordningen äga rum i Stockholm eller Solna.

För att underlätta för aktieägare i Danmark och Norge att delta i bolagsstämman kan de delta från Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare som deltar på detta sätt har samma rättigheter som de aktieägare som deltar i stämman i Stockholm eller Solna. De kan delta, yttra sig och rösta i samma stund som aktieägarna på plats i Stockholm eller Solna. Detta innebär att stämman i praktiken hålls på tre platser samtidigt.

### Delta på årsstämman

Aktieägare som önskar att delta på årsstämman måste meddela bolaget om detta i förväg. Detaljer om anmälningsförfarandet kommer att publiceras i kallelsen till årsstämman.

### Förslag eller frågor till kallelsen till årsstämman

Aktieägare som önskar att ta upp en specifik fråga eller har ett förslag till kallelsen till årsstämman kan göra det. För att kunna förbereda kallelsen till årsstämman skulle SAS AB ha erhållit detta skriftligt den 20 februari 2011 på följande adress:

SAS AB /STODL

Årsstämman 2011

S-195 87 Stockholm

Sweden

Februari 2011

Mars 2011

April 2011

*Sista dag* för att ta emot ärende för att ta med i kallelsen: 20 februari

*Kallelsen sänds ut:* mars  
Avstämningsdag: 5 april  
Inpasseringskort: 6 april

*Årsstämman:* 11 april 2011

*Sista anmälningsdag*  
Danmark/Norge: 4 april  
Sverige: 5 april

# Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrning beskriver tankegångar och bestämmelser hur bolag ska ägas och styras.

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och moderföretag för SAS koncernen. SAS AB är sedan juli 2001 noterat på NASDAQ OMX Stockholm med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo. Stockholmsbörsen införde under 2005 svensk kod för bolagsstyrning (Koden) som del i noteringsavtalet. SAS AB har sedan dess följt Koden i dess olika versioner. Målsättningen med bolagsstyrningen är att SAS ska ha en effektiv styrning och kontroll av verksamheten i kombination med god transparens, tydlighet och god affärsetik. Denna bolagsstyrningsrapport följer Kodens regler och tillämpningsanvisningar. Inga väsentliga förändringar avseende bolagsstyrning har skett i förhållande till föregående år.

## Highlights 2010

- Under våren genomförde SAS en nyemission med företrädesrätt för SAS aktieägare på cirka 5 miljarder SEK.
- SAS refinansierade 2 miljarder SEK i obligationer under våren genom en kombination av lån, emission av ett konvertibelt obligationslån och utfärdande av en företagsobligation.
- Kostnadsprogrammet inom Core SAS utvidgades med ytterligare 2,5 miljarder SEK och uppgår nu till 7,8 miljarder SEK.
- I april stängdes stora delar av det europeiska luftrummet till följd av vulkanutbrott på Island. Den totala resultatpåverkan för SAS uppgick till cirka -700 MSEK.
- Mats Jansson, VD och koncernchef, lämnade sin befattning den 1 oktober 2010.
- Rickard Gustafson tillträdde som ny VD och koncernchef den 1 februari 2011. Fram till dess fungerade vice koncernchefen John S. Dueholm som tillförordnad VD och koncernchef.
- I november bötfällde EU-kommissionen SAS Cargo med 660 MSEK i flygfraktsundersökningen.
- SAS beviljades inte prövningstillstånd i Norges Högsta domstol i tvisten med Norwegian, vilket innebar en negativ effekt om 218 MSEK på koncernens resultat.

## Koden

Koden är en del av det svenska näringslivets självreglering och bygger på principen "följ" eller "förklara". Bolag kan avvika från specifika regler, men ska då ange och redovisa skälen.

Sammanställningen nedan sammanfattar Kodens direkta krav där ingen bedömning behöver vägas in. Listan gör inte anspråk på att vara komplett och omfattar inte heller några punkter för rörlig ersättning då detta för närvarande inte tillämpas för ledande befattningshavare i SAS koncernen.

Krav enligt Koden – en sammanfattning	Uppfyllt	Krav enligt Koden – en sammanfattning	Uppfyllt
<b>Bolagsstämma</b>		<b>Styrelsens arbetsformer</b>	
Information om tid och ort för bolagsstämman ska anges på hemsidan senast i samband med tredje kvartalsrapporten.	✓	Styrelsen ska minst en gång per år pröva styrelsens arbetsordning, instruktion till VD och rapporteringsinstruktion.	✓
Vid bolagsstämman ska styrelseordförande och minst så många övriga ledamöter närvara att styrelsen är beslutförför. VD ska också närvara.	✓	Utskott ska protokollföra sina möten och tillhandahålla dem till styrelsen.	✓
Vid årsstämman ska minst en ledamot från valberedningen samt minst en av bolagets revisorer närvara.	✓	Revisionsutskottet ska bestå av minst tre styrelseledamöter och majoriteten ska vara oberoende till bolaget och bolagsledningen varav minst en ska vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare.	✓
Valberedningen ska lämna förslag till ordförande för årsstämman i kallelsen.	✓	Styrelsen ska se till att bolaget har god intern kontroll och formaliserade rutiner som säkerställer att rapporteringen efterlever lagar, redovisningsstandarder och noteringskrav.	✓
Språket på bolagsstämman ska vara svenska.	—	Minst ett möte per år med bolagets revisor ska styrelsen genomföra utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen.	✓
Till justerare av protokoll ska aktieägare eller dess ombud som inte är styrelseledamot eller anställd i bolaget utses.	✓	Bolagets halvårs- eller niomånadersrapport ska översiktligt granskas av bolagets revisor.	✓
Protokollet från senaste årsstämma och därefter hållna bolagsstämmor ska finnas tillgänglig på hemsidan.	✓	Styrelsen ska årligen utvärdera styrelsearbetet och redovisa relevanta delar för valberedningen.	✓
<b>Val och arvodering av styrelse och revisorer</b>		Styrelsen ska minst en gång per år utvärdera VD:s arbete utan bolagsledningens närvaro.	
Bolaget ska ha en valberedning med en sammansättning enligt Kodens riktlinjer och som bolagsstämman utser eller beslutar hur den ska utses.	✓	<b>Ersättning till ledande befattningshavare</b>	
Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, minst en ledamot ska vara oberoende till de största aktieägarna och VD eller annan från bolagsledningen är inte ledamot av valberedningen.	✓	Ett ersättningsutskott ska inrättas.	✓
Namnen på ledamöterna i valberedningen ska anges på bolagets hemsida senast sex månader före årsstämman.	✓	De bolagsstämموvalda ledamöterna i ersättningsutskottet ska vara oberoende till bolaget och bolagsledningen.	✓
Valberedningens förslag ska följa Kodens riktlinjer, ingå i kallelsen och en motivering ska finnas tillgänglig på hemsidan.	✓	Fast lön under uppsägningstid och avgångsvederlag ska sammanlagt inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för två år.	✓
Valberedningen ska på bolagsstämma, där styrelse- eller revisorsval äger rum, lämna en redogörelse.	✓	<b>Information om bolagsstyrning</b>	
<b>Styrelsens storlek och sammansättning</b>		Bolaget ska redovisa eventuella avvikelser mot Koden.	
Suppleanter till bolagsstämموvalda ledamöter ska inte utses.	✓	Bolagsstyrningsrapporten ska uppfylla informationskraven enligt Koden och årsredovisningslagen.	
Högst en bolagsstämموvald styrelseledamot får arbeta i bolagets ledning eller dotterbolagsledning.	✓	De senaste tre bolagsstyrningsrapporterna ska finnas tillgängliga på hemsidan.	
Majoriteten av de bolagsstämموvalda styrelseledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.	✓	På bolagets hemsida ska bolagsordningen finnas tillgänglig.	
Minst två av de styrelseledamöter som är oberoende till bolaget och bolagsledningen ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.	✓		
Styrelseledamot ska inte utses för längre tid än till slutet av nästa årsstämma.	✓		
Styrelsens ordförande ska väljas av bolagsstämman.	✓		

Denna rapport utgör SAS koncernens bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2010 och har upprättats enligt årsredovisningslagen och Kodens bestämmelser baserat på den revidering av Koden som utkom i februari 2010.

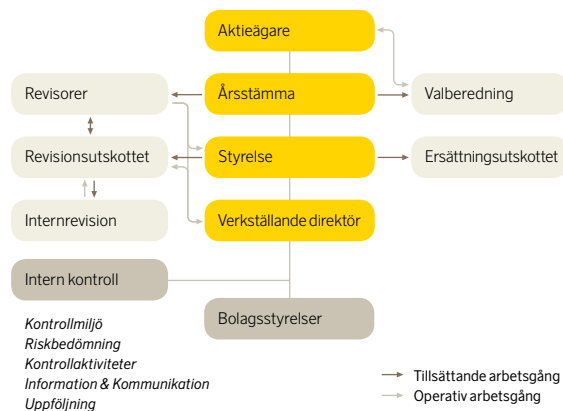
### Legala regelverk för SAS koncernen

Bolagsstyrningen i SAS koncernen baseras på svensk lagstiftning, bolagsordningen, svensk kod för bolagsstyrning och NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter samt andra tillämpliga regler och rekommendationer utgivna av relevanta svenska och internationella organisationer.

SAS koncernen följer löpande utvecklingen på bolagsstyrningsområdet och anpassar sina principer för bolagsstyrning i syfte att skapa en effektiv bolagsstyrning och informationsgivning till aktieägarna och reellt ägarinflytande. I enlighet med NASDAQ OMX Stockholms regelverk har SAS koncernen utvecklat en informations-/IR-policy, som uppdaterades under 2010, med avsikt att säkerställa en god informationsgivning till kapitalmarknaden.

#### Corporate Governance, styrningsstruktur

SAS koncernen hade 69 004 aktieägare per den 31 december 2010. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna. Största privata aktieägare är Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Unionen, Danmarks Nationalbank, Andra AP-fonden och Första AP-fonden samt olika bankers fonder.



#### Möten 2010

Styrelsen har haft 18 protokollförda möten och 5 beslut fattade per capsulam. Revisionsutskottet har haft 5 protokollförda möten och ersättningsutskottet har haft 7 protokollförda möten. Valberedningen har haft 3 protokollförda möten sedan årsstämman 2010.

SAS har inte överträtt borsreglerna eller god sed på aktiemarknaden enligt beslut av börsens disciplinnämnd eller uttalande av Aktiemarknadsnämnden under 2010.

#### Avvikelse från Koden

SAS koncernen har under 2010 följt Koden förutom i följande avseende: SAS håller bolagsstämman på svenska, norska och danska vilket avviker mot kodbestämmelsen 1.5.

Förklaring till avvikelse: Enligt bestämmelse i bolagsordningen för SAS AB ska språket på bolagsstämma vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även annat språk. Bakgrunden är SAS koncernens starka skandinaviska karaktär med flest antal aktieägare i Danmark, en ledning och styrelse som består av personer från samtliga tre skandinaviska länder och ett system med deltagande i bolagsstämman på distans från Köpenhamn och Oslo. Stämmoförhandlingarna i SAS AB hålls huvudsakligen på svenska och stämmomaterial finns tillgängligt på svenska, men det förekommer regelmässigt inlägg och anföranden på stämman på norska och danska. Även visst material som presenteras på stämman i SAS AB är på danska och norska. Styrelsen anser mot denna bakgrund att vart och ett av de skandinaviska språken fritt kan användas vid bolagsstämman i bolaget. Styrelsen anser också att de tre skandinaviska språkens stora likhet inte motiverar simultantolkning.

#### Bolagsstämma

Aktieägarnas inflytande i bolaget utövas vid bolagsstämma, som är bolagets högsta beslutande organ. På bolagsstämman i SAS AB motvarar en aktie en röst. Begränsningar i röstetalet finns ej. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som i tid anmält sitt deltagande har rätt att delta i stämman och rösta för det totala innehavet av sina aktier. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskriver dock aktiebolagslagen

eller SAS AB:s bolagsordning att ett förslag ska biträdas av en högre andel av de på årsstämman företrädda aktierna och avgivna rösterna. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs efter stämman i ett pressmeddelande och protokollet från stämman publiceras på bolagets hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

Bolagsstämma kan avhållas i Stockholm eller Solna. Enligt bestämmelse i bolagets bolagsordning kan aktieägare också delta i bolagsstämma från lokal i Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare som deltar i stämman från Köpenhamn och Oslo har samma rättigheter, inklusive rösträtt, som de aktieägare som deltar i Stockholm eller Solna.

Kallelse till bolagsstämma utfärdas genom annonser i dagstidningar i Sverige, Danmark och Norge och offentliggörs i pressmeddelande och publiceras på bolagets hemsida. Bolaget skickar kallelsen med e-post till de aktieägare som begär det.

Direkta eller indirekta aktieinnehav i bolaget, som representerar minst en tiondel av röstetalet för samtliga aktier i bolaget anges på sid 62 i förvaltningsberättelsen i årsredovisningen.

#### Årsstämman 2010

För år 2009 avhölls årsstämman den 7 april 2010 på bolagets huvudkontor i Solna. Uppgift om tid och plats för årsstämman fanns tillgänglig på SAS koncernens hemsida i god tid före tredje kvartalsrapporten 2009 enligt riktlinjerna i Koden. Där framgick även vid vilken tidpunkt en begäran från aktieägare skulle ha inkommit för att få ett ärende behandlat på stämman.

Vid årsstämman 2010 godkändes styrelsens förslag om nyemission av aktier med företrädesrätt för SAS aktieägare samt beslutades att genomföra sammanläggning av aktier (omvänd split). Vidare bemyndigades styrelsen att vid ett eller flera tillfällen och längst intill nästa årsstämma - med avvikelse från aktieägares företrädesrätt

#### På årsstämman 2010 beslutade arvoden

Namn	Nationalitet	Oberoende	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Totalt, TSEK
Fritz H. Schur	DK	Ja	585		70	655
Jacob Wallenberg	SE	Ja	390		25	415
Dag Mejdell	NO	Nej*	345		25	370
Monica Caneman	SE	Ja	295	45		340
Jens Erik Christensen	DK	Ja	295	45		340
Gry Mølleskog	NO	Ja	295			295
Timo Peltola	SF	Ja	295	95		390
Carsten Bardrup Nielsen	DK	Ja	295			295
Ulla Gröntvedt	SE	Ja	295			295
Asbjørn Wikestad	NO	Ja	295			295
<b>Totalt</b>			<b>3 385</b>	<b>185</b>	<b>120</b>	<b>3 690</b>

\* Dag Mejdell anses inte oberoende i förhållande till större aktieägare (men oberoende i förhållande till SAS och och bolagsledningen).

- besluta om emission av obligationslån med åtföljande rätt till konvertering till nya stamaktier i bolaget. Dessutom omvaldes samtliga styrelseledamöter med undantag av Berit Kjöll och Anitra Steen, vilka båda hade avböjt omval. Till nya styrelseledamöter valdes Monica Caneman och Gry Mölleskog. Fritz H. Schur omvaldes till styrelsens ordförande. Stämman beslutade därutöver om arvode till styrelsens ledamöter och revisor, ersättning för arbete i styrelseutskottet, principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen samt utsåg ledamöter till valberedningen intill slutet av årsstämman 2011. Stämman beslöt i enlighet med styrelsens förslag att någon utdelning inte skulle lämnas för år 2009.

### Styrelsen

Styrelsen består av sju bolagsstämموvalda ledamöter, utan suppleanter, samt tre arbetstagarledamöter med vardera två personliga suppleanter vilka utses av SAS koncernens arbetstagargrupper i Danmark, Norge och Sverige enligt lag och särskilt avtal. Suppleanterna deltar vid styrelsens sammanträden endast om ordinarie ledamot har förfall. Med undantag för arbetstagarrepresentanterna är ingen styrelseledamot anställd i SAS AB eller annat bolag i SAS koncernen. Utöver arbetstagarrepresentanterna deltar enligt särskilt beslut av styrelsen en representant för SAS-piloternas organisation som observatör i styrelsen. De bolagsstämموvalda ledamöterna utses för tiden fram till nästa årsstämma i enlighet med Koden. Någon regel om längsta tid som ledamot kan ingå i styrelsen finns inte. Styrelseledamöter och eventuella beroendeförhållanden till bolagets ägare med mera framgår av sid 10.

Ledamöternas medelålder är 57 år och två av de sju bolagsstämموvalda ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämموvalda ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, medan en ledamot inte bedöms vara oberoende i förhållandet till bolagets större aktieägare. SAS AB uppfyller de krav som Koden uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare.

### Styrelsens ansvar och arbete

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Koden och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsordningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktören och bolagets styrelseutskott.

Av styrelsens arbetsordning framgår bland annat följande: Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling samt planera och leda styrelsemötena. Ordföranden ska ansvara för att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete och granskar sina egna arbetsrutiner samt tillse att styrelsen fortlöpande får information som erfordras för ett effektivt styrelsearbete. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor. Styrelsen har till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsboksutslut och delårsrapporter samt fastställa viktigare policies och regelsystem. Styrelsen ska följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt regelbundet följa upp och utvärdera verksamheten utifrån de av styrelsen satta målen och riktlinjerna. Styrelsen ska besluta om större investeringar och förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.

### Styrelsens arbete under 2010

Under 2010 avhöll styrelsen 18 sammanträden, varav 10 ordinarie och 8 extra. Därutöver upprättades 5 protokoll per capsulam. Varje ordinarie sammanträde följde en godkänd agenda, och agendaförslag samt underliggande dokumentation utsändes till styrelsen före varje styrelsemöte. VD och vissa andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare. Vid styrelsemötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelagat vid respektive sammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar.

### Avhandlade huvudfrågor vid ordinarie styrelsemöten 2010

8/2	SAS koncernens bokslut för 2009, beslut om förslag till nyemission för årsstämman samt utökning av besparingsprogrammet inom Core SAS.
12/3	SAS årsredovisning.
13/4	Genomgång av SAS kommersiella strategier och SAS interkontinentala verksamhet.
21/4	Första kvartalsrapporten och hanteringen av konsekvenserna av flygstoppet till följd av vulkanutbrottet på Island.
16-17/6	Strategidiskussion samt internrevisionens årsrapport och revisionsplan för 2010.
17/8	Andra kvartalsrapporten och reviderad Finanspolicy för SAS koncernen
29/9	Beslut om expansion på kort- och långlinjer, däribland den nya linjen Oslo-New York.
9/11	Tredje kvartalsrapporten och revisorns genomgång av "hard close" samt revidering av styrelsens arbetsordning och VD-instruktion.
15/12	Budget för 2011 och utvärdering av styrelsearbetet.

Styrelsen har dessutom behandlat hållbarhetsrelaterad information av väsentlig betydelse och utveckling av sjukfrånvaron.

Ytterligare information kring styrelsearbetet under 2010 finns i förvaltningsberättelsen i årsredovisningen på sid 62. Ordföranden och styrelseledamöterna ersätts för sitt arbete i styrelsen i enlighet med beslut taget på årsstämman. Se Not 3 sid 78 i årsredovisningen. En sammanställning av de på årsstämman beslutade arvoden framgår av sid 3.

### Utfall 2010 bokförda arvoden till arbetstagaruppleanter, TSEK

Pär Anders Gustafsson	8
Bo Nilsson	12
Tore Hansen	12
Trygve Skogseide	12
Nicolas Fischer	12
Brian Daugaard	10
Sven Cahier, tillträdde 14 juni 2010	4
Anna-Lena Gustafsson, tillträdde 7 september 2010	2


### Styrelseutskott och utskottsarbete

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete finns två utskott, ersättningsutskott och revisionsutskott, vars ledamöter utses av styrelsen. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Dessa utskott innebär ingen delegering av styrelsens och ledamöternas rättsliga ansvar. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid utskottens möten sker antingen skriftligen eller muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Arbetet i respektive utskott följer en skriftlig instruktion och arbetsordning, fastställd av styrelsen. SAS koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena ska tillställas samtliga styrelseledamöter. Ersättning för arbete i styrelseutskott utgår enligt årsstämmans beslut.

### Revisorer

Revisorer utses av årsstämman med uppgiften att granska bolagets finansiella rapportering samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av bolaget. Val av revisor genomfördes vid årsstämman 2009, då Deloitte AB omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2013. Huvudansvarig revisor är Peter Gustafsson (född 1956), som har lett revisionsuppdraget för Deloitte sedan 2003. Vid sidan av SAS AB har han revisionsuppdrag för bland annat SAAB Automobile, Ledstianan, Specialfastigheter, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB. Peter Gustafsson har tidigare varit revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar, Nexus, Song Networks, Rezidor Hotel Group och Teleca. Den huvudansvariga revisorn har vid tre tillfällen under 2010 träffat styrelsen och presenterat upplägget


för revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet, granskningen ("hard close") av delårsrapporten per 30 september, den översiktliga granskningen av halvårsrapporten samt utvärderingen av den interna kontrollen.


Revisorn har deltagit i revisionsutskottets samtliga sammanträden under året. Styrelsen har under året vid ett tillfälle träffat bolagets revisor utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen. Deloitte avger revisionsberättelse avseende SAS AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterbolagen. Under de fem senaste åren har Deloitte utöver revisionsarbetet utfört tjänster för bolag i SAS koncernen avseende rådgivning inom områden som är förknippade med revisionen, såsom skattekonsultationer samt övergång till redovisning enligt IFRS, till ett sammanlagt fakturerat belopp om 97 MSEK, varav 25 MSEK avser 2010. Av fakturerat belopp under 2010 avser cirka 11 MSEK omfattande arbete i samband med bolagets nyemission. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvodet till revisorn under 2010, se Not 39  sid 95 i årsredovisningen.

#### Verkställande direktören och koncernledning

Styrelsen utser VD i SAS AB, som tillika är koncernchef. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet. Till VD rapporterar medlemmarna i koncernledningen. I styrelsens instruktioner för VD framgår närmare föreskrifter angående VD:s befogenheter och förpliktelser.

Inom ramen för gällande arbetsordning och VD-instruktion, som bland annat reglerar förhållandet mellan VD och styrelsen, svarar koncernledningen för koncernens operativa verksamhet, affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar, samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden samt andra frågor av koncernövergripande karaktär.

VD och koncernchef var Mats Jansson till 30 september 2010. Från 1 oktober tillträdde John S. Dueholm som VD fram till att SAS koncernens nya VD Rickard Gustafson tillträdde tjänsten den 1 februari 2011. Presentation av VD:s bakgrund, erfarenheter, uppdrag och aktieinnehav, se  sid 9.

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden och regelbundna möten med ordföranden avseende koncernens verksamhet och utveckling samt för planeringen av styrelsesammanträdena. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera koncernens ekonomiska ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter. Utöver VD består koncernledningen av fem medlemmar, vilka utsetts av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningens sammansättning, se  sid 9.

Koncernledningen är inte ett bolagsorgan i svensk aktiebolags-

rättslig mening och har som kollegialt ledningsorgan inte något på lag grundat ansvar i förhållande till styrelse och aktieägare. Det är enbart VD som rapporterar till styrelsen. Koncernledningen har normalt protokollförda möten varannan vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar.

Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag och större affärsenheter är främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. För koncernens affärsenheter som inte är separata juridiska enheter har internstyrelser eller liknande styrgrupper etablerats som fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag.

Styrelserna i helägda dotterbolag är oftast sammansatta av representanter från koncernledningen och koncernstabsfunktioner med ansvarig koncernledningsmedlem som ordförande. I vissa större dotterbolag och affärsenheter förekommer externa styrelseledamöter och representanter för de anställda. Till grund för koncernledningens styrning och kontroll av verksamheten finns riktlinjer och policies avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, juridiska frågor, koncernens varumärken, affärsetik samt miljöfrågor.

#### Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen

Principer för ersättning till bolagsledningen ska utarbetas och presenteras av ersättningsutskottet för styrelsen som förelägger årsstämman förslag till sådana principer för godkännande. Ersättningsprinciperna för 2010 har varit oförändrade jämfört med vad som gällde för 2009 utom såvitt avser riktlinjerna för rörlig lön.


För 2010 har följande av årsstämman fastställda riktlinjer för ersättning och övriga anställningsvillkor till ledande befattningshavare (varmed i SAS avses koncernledningen) tillämpats.

Ersättningsprinciperna ska präglas av förutsägbarhet, såväl beträffande kostnaderna för bolaget som förmånen för den berörde individen. Den sammanlagda ersättningen bör vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen ska utgöras av fast lön, övriga förmåner samt pension. Ingen rörlig ersättning ska enligt årsstämmans beslut utgå till ledande befattningshavare och inga aktierelaterade incitamentsprogram finns i SAS koncernen.

Ersättning till ledande befattningshavare ska utgöras av en fast årlig grundlön. Den fasta lönen ska återspegla de krav som ställs på befattningen avseende kompetens, ansvar, komplexitet och på vilket sätt den bidrar till att uppnå affärsmålen. Den fasta lönen ska också återspegla den prestation som befattningshavaren nått och således vara individuell och differentierad. Övriga förmåner, som bland annat kan omfatta bilförmån och sjukvårdsförsäkring, ska vara marknadsmässiga och endast utgöra en begränsad del av den sammanlagda ersättningen.



Pensionsförmånerna ska vara avgiftsbestämda och premierna ska inte överstiga 35% av den fasta årslönen. Sedan tidigare ingångna avtal med några befattningshavare innehållande delvis avvikande villkor för pension, uppsägning och avgångsvederlag gäller till dess de upphör eller omförhandlas.

Ersättning till VD ska beslutas inom ramen för godkända principer av styrelsen i SAS AB efter beredning och rekommendation av det av styrelsen inrättade ersättningsutskottet. Ersättning till övriga koncernledningsmedlemmar ska beslutas av VD inom ramen för godkända ersättningsprinciper och efter avstämning med ersättningsutskottet. För detaljerade upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner utbetalade under 2010 se Not 3  sid 78-79 i årsredovisningen.

#### Finansiell rapportering

Revisionsutskottet svarar för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Kvalitetssäkringen sker genom att utskottet behandlar kritiska redovisningsfrågor och de finansiella rapporter, som bolaget lämnar. Bland de frågor som utskottet behandlar kan nämnas frågor om intern kontroll, regelefterlevnad, särskilt identifierade fokusområden, osäkerhet i redovisade värden, händelser efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar, finansiella och legala risker, misstänkta och konstaterade oegentligheter samt andra förhållanden som påverkar bolagets finansiella rapportering.

Bolagets externa revisor deltar i alla revisionsutskottets möten. Styrelsen granskar och godkänner bolagets bokslutskommuniké och delårsrapporter. För att kvalitetssäkra styrelsens arbete med den finansiella rapporteringen och säkerställa styrelsens insyn, kontroll och uppföljning av revisionsarbetet träffar styrelsen normalt bolagets huvudrevisor vid minst tre tillfällen per år.

## Valberedningen

Koden anger att valberedningen är bolagsstämmans organ med enda oppgitt att bereda stämmans beslut i val- och arvodesfrågor samt, i förekommande fall, procedurfrågor för nästkommande valberedning. Valberedningens ledamöter ska, oavsett hur de utsetts, tillvarata samtliga aktieägares intresse.

### Valberedning, 3 protokollförda möten

Marianne Förander, *Finansdepartementet, för svenska staten, ordförande*  
 Peter Brixen, *Danska Finansministeriet*  
 Knut J. Utvik, *Norska Nærings- og handelsdepartementet*  
 Peter Wallenberg Jr, *Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse*  
 Karsten Billoft, *Danmarks Nationalbank*  
 Anders Rydin, *SEB Fonder*

Förslag att föreläggas årsstämman 2011 för beslut:

- Ordförande vid årsstämman
- Antalet styrelseledamöter och arvodet till styrelsen, uppdelat mellan ordförande, vice ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för arbete i styrelseutskotten.
- Val av styrelseledamöter och styrelseordförande.
- Arvode till bolagets revisor.
- Valberedning inför årsstämma 2012.

Valberedningen har utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Styrelseordföranden ska ha en nära dialog med valberedningen och resultatet av styrelsens utvärdering ska hållas tillgängligt för valberedningen. Minst ett möte med styrelseordföranden och koncernchefen ska genomföras före det att valberedningen lämnar sitt förslag till årsstämman. Valberedningens förslag offentliggörs i kallelsen till årsstämman, på bolagets hemsida och vid årsstämman 2011. Ledamöterna har inte av SAS erhållit arvode eller ersättning för sitt arbete i valberedningen. Vid behov använder valberedningen externa rådgivare och konsulter för vilka SAS koncernen bär kostnaderna.

## Närvarofrekvens styrelsemöten 2010

	15/1	25/1	4/2	7/2	8/2	9/3	12/3	1/4	7/4	13/4	21/4	5/5	16-17/6	17/8	15/9	29/9	9/11	15/12	
	<i>Konstituerande</i>																		
Fritz H. Schur, <i>ordförande</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jacob Wallenberg, <i>vice ordförande</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Monica Caneman, <i>ledamot</i>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Jens Erik Christensen, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Berit Kjøll, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Dag Mejdell, <i>ledamot</i>	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gry Mølleskog, <i>ledamot</i>	–	–	–	–	–	–	–	–	–	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Timo Peltola, <i>ledamot</i>	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Anitra Steen, <i>ledamot</i>	●	●	○	●	●	○	●	●	●	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ulla Gröntvedt, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carsten Bardrup Nielsen, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	○
Asbjørn Wikestad, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat – Avgått / Ej tillträtt

## Ersättningsutskottet

Ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska utformas med syfte att säkerställa bolagets tillgång till befattningshavare med den kompetens bolaget behöver till för bolaget anpassade kostnader och så att de får för verksamheten avsedda effekter.

### Ersättningsutskottet, 7 protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Fritz H. Schur (ordförande)	7
Jacob Wallenberg	7
Dag Mejdell	6

SAS koncernens ersättningsutskott följer Kodens anvisningar. Koden anger bland annat att ledamöterna i ersättningsutskottet ska vara oberoende mot bolaget eller bolagsledningen. Fritz H. Schur och Jacob Wallenberg är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen samt till större aktieägare. Till följd av sin position som VD och koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS anses inte Dag Mejdell vara oberoende i förhållande till större aktieägare.

Ersättningsutskottet utses av styrelsen. Utskottet har behandlat principiella frågor om rörlig ersättning för ledande befattningshavare samt generella frågor rörande riktlinjer och policys för kompensation till högre befattningshavare i SAS samt godkänt vissa ändringar i koncernledningsmedlemmarnas anställningsvillkor. Utskottet har vidare behandlat den nya VD:s lön och övriga anställningsvillkor.

Inför årsstämman 2011 kommer utskottet att bereda det förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen som styrelsen enligt aktiebolagslagen och Koden ska framlägga för godkännande på årsstämman.

## Revisionsutskottet

Revisionsutskottet ska stödja styrelsen i övervakning och utvärdering av den interna och externa revisionsprocessen, svara för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering, fortlöpande träffa bolagets revisor samt ta del av och bedöma rapporter från de externa revisorerna.

### Revisionsutskottet, 5 protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Timo Peltola (ordförande)	5
Jens Erik Christensen	5
Monica Caneman (tillträdde den 9 april)	4

Samtliga ledamöter av revisionsutskottet är oberoende i förhållande till SAS koncernen, bolagsledningen och aktieägarna i enlighet med Koden. I utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekreteraren, SAS koncernchef, SAS koncernens CFO, bolagets externa revisor samt, beroende på ärendenas karaktär, chefen för den interna revisionen. Utskottet ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget.

Under 2010 har utskottet - utöver de årligen återkommande ärendena rörande kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen, detaljerad genomgång av årsbokslut och delårsbokslut per 30 september - haft särskilt fokus på bolagets finansiella ställning och refinansieringsarbetet. Vidare har utskottet arbetat med villkoren för nyemissionen och den riktade konvertiblemissionen samt behandlat frågor om värderingen av flygplansflottan, internrevisionens arbete och funktion, särskilda fokusområden i revisionsarbetet, riskanalyser och internkontrollen.

# Intern kontroll - finansiell rapportering

SAS koncernen tillämpar COSO, det internationellt mest erkända och vedertagna ramverket för intern kontroll, för att beskriva och utvärdera koncernens kontrollstruktur. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är en process som involverar styrelsen, bolagsledningen och personalen, och som utformats för att ge en rimlig försäkran om tillförlitligheten i den externa rapporteringen. Den koncernövergripande kontrollmiljön är ytterligare beskriven på andra ställen i bolagsstyrningsrapporten.

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen beskrivs nedan inom fem områden som tillsammans formar basen för en god kontrollstruktur.

## Kontrollmiljön

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar den kultur som SAS koncernen kommunicerar och verkar i. Koncernen har som ambition att dess värderingar; pålitlighet, öppenhet, omtanke och värdeskapande ska genomsyra organisationen.

Stor vikt läggs vid att samtliga handlingar, såväl internt som externt, ska präglas av denna värderingsgrund. Under 2005 distribuerades till samtliga medarbetare en "Code of Conduct" för SAS som väl beskriver önskat förhållningssätt i olika situationer, inklusive en rapportstruktur för avvikelser från önskat förhållningssätt (whistle blower). En uppdaterad version gavs ut under 2008 med kravet att samtlig personal genomgår den interaktiva utbildningen på koncernens intranät. "Code of Conduct" finns ytterligare beskriven i SAS Corporate Manual, (se nedan).

Styrningen av koncernen finns beskrivna i olika interna dokument, som beskriver styrfilosofi, styrmodell, enheterna och bolagens roll och ansvar, ägarkrav, övergripande uppföljning, interna affärsrelationer samt segregation av arbetsuppgifter. Information om koncernens styrning finns tillgänglig för samtliga medarbetare på koncernens intranät.

För såväl SAS koncernens styrelse som för varje dotterbolag finns en arbetsinstruktion för styrelse och VD som



tydligt anger ansvar och befogenheter. I samband med implementeringen av Core SAS har vitala delar av styrdokument, organisationsbeskrivning samt koncernövergripande policies, definierande mandat och befogenheter samlats i en manual, SAS Corporate Manual (SAS CM). Denna manual är övergripande styrande för samtliga SAS manualer och digitalt distribuerad på SAS Portal för att underlätta enkel revision och åtkomst.

## SAS koncernens kontrollmiljö



## Riskbedömning

Företagsledningen gör varje år en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas.

## Kritiska processer i koncernens finansiella rapportering



Dessutom har företagsledningen identifierat ett antal kritiska områden, gemensamma för samtliga enheter och bolag inom SAS koncernen, där en bedömning av internkontrollen ska göras, (se nedan). Därutöver genomför SAS koncernens internrevisionsfunktion kontinuerligt en övergripande riskbedömning som resulterar i en årlig revisionsplan, vilken revideras om riskbedömningen ändras.

De revisioner som utförs av internrevisionen är främst inriktade på operationell revision men fokuserar även på processer som påverkar den finansiella rapporteringen samt risker för oegentligheter, otillbörligt gynnande av annan part på bolagets bekostnad samt risker för förlust eller förskingring. Revisionsplanen godkänns av revisionsutskottet och SAS koncernens styrelse.

## Kontrollaktiviteter

SAS koncernens ambition är att ha tillräckliga kontrollaktiviteter för att hantera de risker som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Detta omfattar även kontrollaktiviteter som förhindrar oegentligheter. Kontrollaktiviteterna omfattar bland annat den interna kontrollen i respektive bolag inom koncernen. Därutöver finns kontroller för att säkerställa uppdatering i enlighet med IFRS genom specifika blanketter för inrapportering i koncernens koncernrapporteringssystem.

SAS koncernen har ekonomiansvariga personer, både centralt och lokalt, med ansvar för den finansiella uppdateringen.

## Kontrollmål och utvärderingar

SAS har utarbetat ett relativt omfattande formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktsprocessen, inköpsprocessen, löneprocessen samt kapitalförvaltningsprocessen. Dessa kontrollmål inkluderar även IT kontroller som säkrar ändringshantering, användaradministration och rutiner och ansvar. Ledningen i samtliga enheter och dotterbolag genomför årligen en egen utvärdering av den interna kontrollen med avseende på uppfyllande av kontrollmålen, inklusive dokumentation av processerna i kontrollaktiviteterna. Denna kontroll och utvärdering omfattar även processer som utförs av tredje part. Utvärderingen granskas även av de externa revisorerna som gör en självständig bedömning av status och förbättringspotentialer. Vid ej godkända bedömningar, där de externa revisorernas bedömning är styrande, upprättas åtgärdsplaner vilka är föremål för uppföljning.

Den utvärdering som genomfördes under 2010 påvisade ett marginellt förbättrat resultat jämfört med föregående år. I tillägg till detta fokuseras på olika fördjupningsområden inom de identifierade kritiska processerna för merparten av enheterna och dotterbolagen inom koncernen. De revisioner som internrevisionen utför resulterar i samtliga fall i rekommendationer som är graderade utifrån ett riskperspektiv. Internrevisionen har under året bland annat fokuserat på omkostnadskulturen i SAS koncernen från ett internkontrollperspektiv, uppföljning avseende processen för reseräkningsrutiner, processen för kostnads- och intäktskontroll inom utvalda delar av försäljningsorganisationen utanför Skandinavien, utvalda delar av marknadsföringsprocessen, den generella inköpsprocessen, processen för hantering av luftfartsavgifter och inköp av flygbränsle samt uppföljning av processen för upphandling av konsulttjänster.

Därutöver har uppföljningsrevisioner genomförts vad gäller kommersiella mellanhandlaren bland annat avseende Singapore Technologies, Spanair och airBaltic.

## Information och kommunikation

SAS koncernens ambition är att informations- och kommunikationsvägar avseende den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen ska vara ändamålsenliga och kända i koncernen. Policies och riktlinjer avseende den finansiella processen kommuniceras till samtliga berörda inom koncernen genom direkt distribution via elektronisk post men även genom intranätet där samtliga policies och riktlinjer inom det finansiella området är samlade i "SAS Group Financial Guide". SAS koncernens publicerade externa rapporter bygger på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin.

Finansiell information som lämnas regelbundet:

- Bokslut och delårsrapporter
- Årsredovisning
- Pressmeddelanden
- Presentationer och telefonkonferenser riktade till finansanalytiker, investerare och media vid publicering av viktig information
- Möten med kapitalmarknaden i Sverige och internationellt

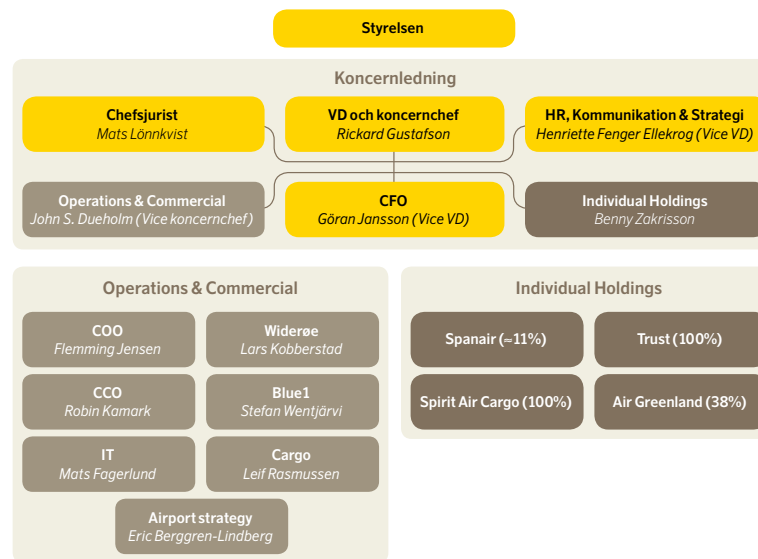
Ovanstående information finns dessutom tillgänglig på koncernens hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

SAS koncernens redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomiansvariga i enheterna och dotterbolagen. Samtliga enheter och dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inklusive den finansiella statusen och utvecklingen. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns för SAS koncernen en informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden och en Investor Relations policy som är fastlagd av SAS koncernens styrelse. Denna policy, som är tillgänglig på SAS koncernens hemsida under Investor Relations, anger vad, på vilket sätt samt hur information ska hanteras.

## Uppföljning

Uppföljning och kontinuerlig utvärdering av efterlevnad av policies och riktlinjer såväl som uppföljning av rapporterade brister görs regelbundet. I samband med uppföljning av åtgärdsplaner för noterade brister i "self assessment" testas de nya eller modifierade kontrollerna. Rekommendationer från den externa och interna revisionen samt status avseende åtgärder sammanställs på ett överskådligt sätt och presenteras för koncernledningen och revisionsutskottet. Den finansiella rapporteringen behandlas på varje styrelsemöte och möten i revisionskommittén.

## SAS koncernens ansvarsområden 15 mars 2011



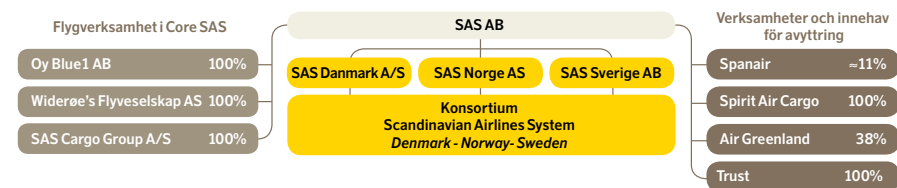
## SAS koncernens fackliga struktur inom Skandinavien

**Danmark**  
 Dansk Pilotforening, DPF • Dansk Kabinforening, CAU • HK Luftfart (tjänstemän) • LH (tjänstemän) • SALDA (tjänstemän) • Prosa (tjänstemän) • Flymekaniker, Klub 537 • Automekaniker, Klub 222 • Hantverkare • Expeditionsarbejderne, 3F • Flyarbejderne, 3F • 3F Cargo • SISAS (tjänstemän) • Civing (tjänstemän)

**Norge**  
 Norske SAS Flugeres forening, NSF • Norsk Kabinforening, NKF • SNF (ex BU-piloter) • SNK (ex BU-kabin) • SPK (tjänstemän) • PSP Parat (tjänstemän) • VKL, Verkstadsklubben • NFO, Flygtekniker • FLT, forbundet for ledelse og teknik • Handel och kontor (tjänstemän) • SMF (tjänstemän) • Lederne • NITO • Tekna • Widerøe: WFF, piloter

**Sverige**  
 Svensk Pilotforening, SPF • Svensk Kabinforening, SCCA • Unionen (tjänstemän) • SAF (SAS Akademi-ker) • Ledarna • Transportarbetareförbundet

## SAS koncernens legala struktur 15 mars 2011



SAS Konsortiet är SAS koncernens enhet där Scandinavian Airlines flygverksamhet bedrivs och där finansiering och flygplansleasing genomförs. SAS Danmark A/S, SAS Norge AS och SAS Sverige AB är skattesubjekt för SAS Konsortiets resultat.

SAS Konsortiet innehar trafikkärligheterna för Scandinavian Airlines och Air Operator Certificate (AOC) för Scandinavian Airlines. SAS koncernen har harmoniserat den legala strukturen med koncernens affärsstruktur. De viktigaste förändringarna i den legala strukturen har varit:

- Februari 2004: ett antal dotterföretag överfördes från SAS Konsortiet till SAS AB.
- Juli 2004: SAS Braathens etablerades som dotterföretag till SAS Konsortiet.
- Oktober 2004: SAS Ground Services och SAS Tech bolagiserades. SAS Scandinavian Airlines Sverige AB och SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S nyetablerades som dotterföretag.

- November 2006: Rezidor Hotel Group börsintroducerades.
- Februari 2007: SAS Flight Academy såldes.
- December 2008: airBaltic såldes.
- Januari 2009: 80,1% av ägandet i Spanair såldes.
- Mars/april 2009: Verksamheten inom SAS Scandinavian Airlines återfördes till SAS Konsortiet.
- Oktober 2009: Flygverksamheten i SAS Scandinavian Airlines Norge AS återfördes till SAS Konsortiet.
- November 2009 British Midland såldes.
- September 2010: Skyways Holding AB såldes.
- November 2010: Estonian Air såldes.
- SAS Ground Services i Danmark samt SAS Tech AB avbolagiserades per årsskiftet 2010/2011 och verksamheten är nu en del av SAS Konsortiet.



# Koncernledning

Koncernledningen svarar för koncernens affärsstyrning, ekonomiska rapportering, förvärv/avyttringar, finansiering och kommunikationen med aktiemarknaden samt andra koncernövergripande frågor. Medlemmarna i koncernledningen tillsätts och leds av VD i samråd med styrelsen. Det är enbart VD som rapporterar till styrelsen medan övriga koncernmedlemmar rapporterar till VD. Koncernledningen har fördelat ansvaret inbördes vad gäller koncernens affärsstyrning och har normalt protokollförda möten varannan vecka.



**Rickard Gustafson** Född 1964

Verkställande direktör och koncernchef  
Medlem av SAS Group Management från den 1 februari 2011.  
Tidigare olika ledande befattningar inom GE Capital, både i Europa och USA, och 2006-2011 VD på Codan/Trygg-Hansa.  
Externa styrelseuppdrag: inga  
Utbildning: Civilingenjör Industriell Ekonomi  
Aktieinnehav: 40 000  
Närstående till VD innehar inga aktier eller andra finansiella instrument i bolaget eller i företag som bolaget har betydande affärsförbindelser med.



**John S. Dueholm** Född 1951

Koncerndirektör och vice koncernchef  
Medlem av SAS Group Management från den 1 september 2002. Ansvar för SAS Commercial, SAS Operations, SAS Group IT, SAS Cargo, Widerøe och Blue1. Tidigare ansvarig för affärsområdena Scandinavian Airlines, Airline Support Businesses och Airline Related Businesses, VD för SAS Data samt Senior Vice President 1996-1998 i SAS Technical Division.  
Koncerndirektör i Group4Falck 1998-2002.  
Externa styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Addici AB, styrelseledamot i Storebrand ASA.  
Utbildning: Cand. merc. Financing & Business Administration.  
Aktieinnehav: 29 776



**Henriette Fenger Ellekrog** Född 1966

Vice VD och koncerndirektör, Human Resources, Kommunikation och Strategi  
Medlem av SAS Group Management från den 9 februari, 2010. Sedan 2007 ansvarig för Human Resources, och sedan 2010 ansvarig för Kommunikation och Strategi. Sedan 1998 ledande befattningar inom TDC A/C, senast som HR & Chief of Staff Senior Executive Vice President. Dessförinnan befattningar och chefsposter på Mercuri Urval A/S och Peptech (Europe) A/S.  
Externa styrelseuppdrag: Ordförande för Svenska Flygbranschen, Styrelseledamot Daycatch A/S, Fonden för Dansk-Norsk Samarbejde, Advisory Board för kvinnor i ledande befattningar och styrelser för Dansk Industri samt medlem i Rektoratets Rådgivningspanel, Københavns Universitet  
Utbildning: Cand.ling.merc. vid Handelshøjskolen i København.  
Aktieinnehav: 12 200



**Göran Jansson** Född 1958

Vice VD och CFO  
Medlem av SAS Group Management sedan 2011  
Från och med den 1 mars 2011 efterträder Göran Jansson tidigare CFO Mats Lönnkvist som lämnade sitt uppdrag för SAS den 1 april 2011.  
Externa styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Bankit AB. Styrelseledamot i Human Care AB, Note AB, nWise AB, Stille AB och Axis Communication AB.  
Utbildning: Civilekonom från Stockholms Universitet  
Aktieinnehav: -



**Mats Lönnkvist** Född 1955

Koncerndirektör, chefsjurist  
Medlem av SAS Group Management sedan 2009  
Ansvarig för Legal, Insurance och Public Affairs samt styrelsesekreterare i SAS AB.  
Tidigare uppdrag/befattningar: Olika juristbefattningar i SAS Group 1988-2009, Advokatfirman Mannheimer & Zetterlöf 1984-1988.  
Externa styrelseuppdrag: inga  
Utbildning: Jur.kand.examen från Uppsala Universitet  
Aktieinnehav: 2 704



**Benny Zakrisson** Född 1959

Koncerndirektör Individual Holdings  
Medlem av SAS Group Management sedan 14 juni 2007 och ansvarig för Individual Holdings.  
Tidigare Senior Vice President Corporate Advisory SAS Group 2003-2007, Vice President Corporate Advisory/Finance SAS Group 1993-2003, Director Corporate Taxes, SAS Group 1990-1993.  
Externa styrelseuppdrag: Rezidor Hotel Group AB (publ), icell, iTell.  
Utbildning: Jur kand från Stockholms Universitet.  
Aktie- och obligationsinnehav finns genom annan förvaltning.

## Aktiekonvertibler och optioner

Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda till ledningen i SAS koncernen.

## Sekreterare i koncernledningen

Mats Lönnkvist, Chefsjurist SAS koncernen.

# Styrelse

Styrelsen ansvarar för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen och de ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande samt tillsättande av VD. Samtliga bolagsstämmovalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Stämman 2010 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om omval av följande styrelseledamöter i SAS AB: Fritz H. Schur, Jens Erik Christensen, Dag Mejdell, Timo Peltola och Jacob Wallenberg. Till nya styrelseledamöter i bolaget valdes Monica Caneman och Gry Mølleskog. Till styrelsens ordförande omvaldes Fritz H. Schur. Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda till styrelsen i SAS koncernen.

Revisorer: Deloitte AB

Huvudansvarig revisor:

Peter Gustafsson, född 1956, Auktoriserad revisor. Utsedd 2003.

Övriga större uppdrag: SAAB Automobile, Ledstiernan, Specialfastigheter, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB. Tidigare revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar, Nexus, Song Networks, Rezidor Hotel Group och Teleca.

Styrelsesekreterare:

Mats Lönnkvist, chefsjurist SAS koncernen och medlem av koncernledningen.



## Ordförande

**Fritz H. Schur** Född 1951

Ordförande i SAS AB:s styrelse sedan april 2008.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

*Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande för företagen i Fritz Schur Gruppen. Ordförande i Posten Norden AB, DONG Energy A/S, F. Uehnholt Holding A/S, Relationscore ApS och C.P. Dyvig & Co. A/S. Vice ordförande i Brd. Klee A/S.

*Utbildning:* B.Sc Economics and Business Administration.

*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Styrelseordförande i Det Danske Klasselotteri A/S och Post Danmark A/S. Styrelseledamot i ByrumLabflex A/S, De Post NV/La Poste SA, Belgien och A/S FH. VD för F.L.B. International ApS. Universitetsbogbinder D.L. Clements EFTF.

*Aktieinnehav:* 40 000



## Vice ordförande

**Jacob Wallenberg** Född 1956

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

*Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Investor AB. Vice ordförande i Atlas Copco och SEB samt styrelseledamot i ABB Ltd, The Coca-Cola Company, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse och Handelshögskolan i Stockholm.

*Utbildning:* B.Sc. Economics och MBA Wharton School, University of Pennsylvania.

*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Vice ordförande i Stockholms Handelskammare Service AB, Electrolux AB och styrelseledamot i Svenskt Näringsliv och Nobelstiftelsen.

*Aktieinnehav:* 10 000



## Andre vice ordförande

**Dag Mejdell** Född 1957

Andre vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2008.

VD och koncernchef i Posten Norge AS.

*Styrelseuppdrag:* Ordförande i Arbejdsgiverforeningen Spekter och International Post Corporation. Vice ordförande i Orkla ASA (bedriftsforsamlingen) och EDB Ergo Groups styrelse. Styrelseledamot i IK Investment Partners

*Utbildning:* MBA från Norges Handelshøyskole.

*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* VD och Koncernchef för Dyno Nobel ASA. Styrelseordförande för Svenska Handelsbanken, Region Norge. Styrelseledamot i DWIDAG System International GmbH.

*Aktieinnehav:* 4 214



## Monica Caneman

 Född 1954

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.

*Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Fjärde AP Fonden, Linkmed AB, SOS International AS och Arion bank hf. Styrelseledamot i Investment AB Öresund, Poolia AB, Orexo AB, Schibsted ASA, Securia AB, Intermail AS, Point International AB och SPP AB.

*Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Styrelseordförande i EDT AS och Interverbum AB. Styrelseledamot i Resco AB, Nocom AB, Akademikliniken AB, Nya Livförsäkrings AB SEB Trygg Liv, XponCard Group AB, Lindorff Group AB, Citymail Group AB, EDB Business Partner ASA, Nordisk Energiförvaltning ASA och Svenska Dagbladet AB.

*Aktieinnehav:* 4 000



**Jens Erik Christensen** Född 1950

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2006.  
*Styrelseuppdrag:* Ordförande i Scandinavian Private Equity A/S, Dansk Merchant Capital A/S, Tower Group A/S, Alpha Holding A/S, Core Strategy A/S, Ecsact A/S, Doctorservice Holding A/S. Viceordf i BankNordik A/S, Hugin Expert A/S, Lægernes Pensionsbank A/S. Ledamot i Andersen&Martini A/S, Lægernes Pensionskasse, Skandia Liv AB, TK Development A/S, Nordic Corporate Investment A/S, Your Pension Management S.A., medlem av danska regeringens infrastrukturkommission.  
*Utbildning:* Cand. act. Københavns Univers.  
*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* VD för Codan A/S, VD för Codan Försäkring A/S och VD för TryggHansa AB samt medlem av Executive Committee i Royal & Sun Alliance plc under perioden 1999 – 2006, dessförinnan styrelseuppdrag och affärsutveckling inom den finansiella sektorn.  
*Aktieinnehav:* 12 666



**Gry Mølleskog** Född 1962

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.  
Senior Client Partner i Korn/Ferry International.  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande Norsk Folkemuseum. Styrelseledamot i Norwegian Property ASA.  
*Utbildning:* Studier från Universitetet i Oslo og Handelshøyskolen BI.  
*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Senior Vice President SAS Airlines, chef vid norske Kronprinsparets stab. Styrelsemedlem i Norsk Folkemuseum, Hurtigruten ASA, Oslostrikken AS, Posten Norge och Steen og Strøm.  
*Aktieinnehav:* 666



**Timo Peltola** Född 1946

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
*Styrelseuppdrag:* Ordförande i Neste Oil. Vice ordförande i TeliaSonera. Styrelseledamot i AW Energy Oy, CVC Capital Partners Advisory Board. Advisor i CapMan public market fund. Citigroup's Nordic Advisory Board member.  
*Utbildning:* Ekonomexamen, Handelshögskolan Åbo. Studier vid IMI Geneva. Ekonomi doktorsgrad honoris causa, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors samt Handelshögskolan i Åbo.  
*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Ordförande i Pensionsförsäkringsbolaget Ilmarinen, styrelseledamot i Huhtamaki Oyj, CEO i Huhtamaki Oyj 1988-2004.  
*Aktieinnehav:* 2 000



**Arbetsgarerepresentant**

**Carsten Bardrup Nielsen** Född 1957

Verksam i SAS Tech Danmark.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008.  
*Övriga styrelseuppdrag/befattningar:* Inga.  
*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Inga.  
*Aktieinnehav:* 2 962  
*Suppleanter:*  
Nicolas Fischer, förste suppleant.  
*Aktieinnehav:* 5 927  
Anna-Lena Gustafsson, andre suppleant.  
*Aktieinnehav:* 0



**Arbetsgarerepresentant**

**Ulla Grøntvedt** Född 1948

Verksam i SAS Scandinavian Airlines System.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
*Övriga styrelseuppdrag/befattningar:* Inga.  
*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Inga.  
*Aktieinnehav:* 600  
*Suppleanter:*  
Bo Nilsson, förste suppleant.  
*Aktieinnehav:* 0  
Sven Cahier, andre suppleant.  
*Aktieinnehav:* 0



**Arbetsgarerepresentant**

**Asbjørn Wikestad** Född 1948

Verksam i SAS Ground Services Norge AS.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008  
Fackföreningsledare sedan 1976  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Oslo Taxi BA  
*Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Inga.  
*Aktieinnehav:* 0  
*Suppleanter:*  
Tore Hansen, förste suppleant.  
*Aktieinnehav:* 0  
Trygve Skogseide, andre suppleant.  
*Aktieinnehav:* 0

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen samt RFR 2.1. Redovisning för juridiska personer och ger en rättvisande bild av företagets ställning och resultat och att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför.

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att koncernredovisningen har upprättats enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat och att förvaltningsberättelsen för koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 17 mars 2011

**Fritz H. Schur**  
*Styrelsens ordförande*

**Jacob Wallenberg**  
*Vice ordförande*

**Dag Mejdell**  
*Andre vice ordförande*

**Monica Caneman**  
*Styrelseledamot*

**Jens Erik Christensen**  
*Styrelseledamot*

**Gry Mølleskog**  
*Styrelseledamot*

**Timo Peltola**  
*Styrelseledamot*

**Carsten Nielsen**  
*Styrelseledamot*

**Ulla Gröntvedt**  
*Styrelseledamot*

**Asbjørn Wikestad**  
*Styrelseledamot*

**Rickard Gustafson**  
*Verkställande direktör och koncernchef*

Årsredovisningen och koncernredovisningen har som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 17 mars 2011. Koncernens resultat- och balansräkning och moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 11 april 2011.

Vår revisionsberättelse har avgivits den 17 mars 2011

Deloitte AB

**Peter Gustafsson**  
*Auktoriserad revisor*

## Revisionsberättelse

*Till årsstämman i SAS AB*

*Organisationsnummer 556606-8499*

Vi har granskat årsredovisningen och koncernredovisningen, med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 2-11, bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS AB för år 2010. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 60-112. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen samt förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 2-11. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderföretaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderföretaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

## Rapport om bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 2-11 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Som underlag för vårt uttalande om en bolagsstyrningsrapport har upprättats och är förenlig med årsredovisningens övriga delar, har vi läst bolagsstyrningsrapporten och bedömt dess lagstadgade innehåll baserat på vår kunskap om bolaget.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Stockholm den 17 mars 2011

**Peter Gustafsson**  
*Auktoriserad revisor*