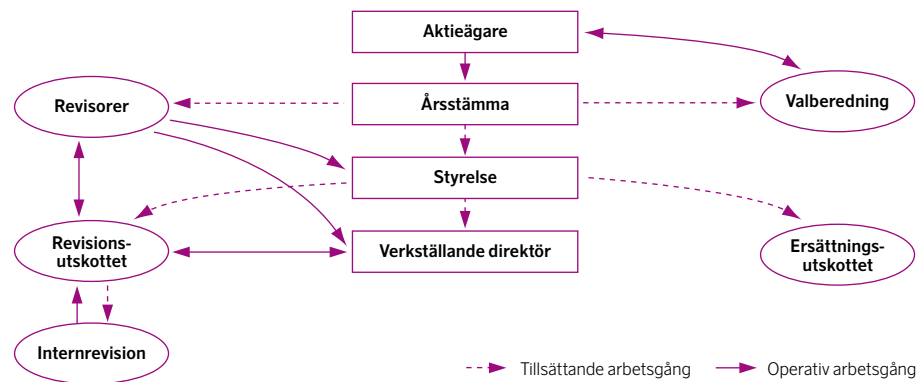


Bolagsstyrningsrapport

Välfungerande bolagsstyrningsprinciper är viktiga för att säkra att aktieägare och andra intressenter ska vara förvisade om att SAS koncernens aktiviteter karaktäriseras av tillförlitlighet, effektiv styrning och kontroll, öppenhet, tydlighet och god affärsetik. Transparens och hållbarhet är nyckelord i koncernen. SAS koncernen följer den svenska koden för bolagsstyrning.



Corporate Governance, ansvars- och beslutsprocess

SAS koncernen hade 35 694 aktieägare per den 31 december 2008. 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 2008

Styrelsen har haft 13 protokollförda möten jämte ett per capsulam möte. Revisionsutskottet har haft fyra protokollförda möten och ersättningsutskottet har haft tre protokollförda möten sedan årsstämman 2008.

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige. Bolaget är moderbolag i SAS koncernen. Bolagsstyrningen i SAS koncernen baseras på svensk lagstiftning, främst den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, svensk kod för bolagsstyrning och NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter samt andra tillämpliga regler och rekommendationer utgivna av relevanta svenska och utländska organisationer. SAS koncernen följer utvecklingen på bolagsstyrningsområdet och anpassar fortlöpande sina principer för bolagsstyrning i syfte att skapa värde för ägare och andra intressenter genom god informationsgivning till aktieägarna, reellt ägarinflytande samt effektivt lednings- och styrelsearbete.

För att säkerställa en god och rättvis informationsgivning till kapitalmarknaden har SAS koncernen en av styrelsen fastställd informations-/IR-policy. Under 2008 uppdaterades svensk kod för bolagsstyrning. Den reviderade koden trädde i kraft den 1 juli 2008. För SAS koncernens del innebar inte uppdateringen att någon betydande ändring behövde genomföras.

Tillämpning av Koden

SAS AB tillämpar den svenska koden för bolags-

styrning, "Koden", som sedan den 1 juli 2005 ingår som en del av den nordiska börsern i Stockholms regelverk. Denna rapport, som har upprättats i enlighet med Kodens bestämmelser, utgör SAS koncernens bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2008. Rapporten har inte granskats av bolagets revisor.

Avvikelse från Koden

SAS koncernen har följt Koden förutom i följande avseende: I kodbestämmelsen 1.5 föreskrivs att bolagsstämman ska hållas på svenska och det material som presenteras ska finnas tillgängligt på svenska.

Förklaring till avvikelse: Enligt bestämmelse i bolagsordningen för SAS AB ska språket på bolagsstämman vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även annat språk. Bakgrunden till bolagsordningsbestämmelsen är SAS koncernens starka skandinaviska karaktär med största antalet 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. Stämoförhandlingarna i SAS AB hålls huvudsakligen 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

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman företagets högsta beslutande organ. Vid bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt. På bolagsstämman i SAS AB motsvarar en aktie en röst. Samtliga aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för det totala innehavet av 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 företrädade 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

- Årsstämman ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång. Stämman beslutar bland annat om fastställande av bolagets årsredovisning, disposition av bolagets vinst eller förlust och om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören. Årsstämman utser också styrelseledamöter, revisorer, medlemmar av bolagets valberedning samt beslutar om styrelsens och revisorernas arvoden samt riktlinjerna för bestämmande av lön och annan ersättning till VD och koncernledning.
- Årsstämman hålls i Stockholm eller i 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.
- Kallelse till bolagsstämma annonseras i dagstidningar i sin helhet i Sverige samt i förkortat format i Danmark och Norge och offentliggörs i pressmeddelande och publiceras på bolagets hemsida. Bolaget skickar kallelse till de aktieägare vars adress är känd för bolaget.

Valberedning

Valberedningen ska vara representativ för aktieägarsammansättningen i bolaget och bidra till tillsättandet av en för aktieägarna lämplig, representativ styrelse och skapa ett bra underlag för årsstämmans beslut i olika frågor.

Valberedning, tre protokollförda möten

Björn Mikkelsen
Näringsdepartementet, för svenska staten, ordförande
Peter Brixén
Danska Finansministeriet
Knut J. Utvik
Norska Närings- och handelsdepartementet
Peter Wallenberg Jr
Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse
Anders Rydin
SEB Fonder

Förslag att föreläggas årsstämman 2009 för beslut:

- Ordförande vid årsstämman
- Antalet styrelseledamöter
- Val av styrelseledamöter och ordförande
- Arvode uppdelat mellan ordförande, övriga styrelseledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott
- Arvode till revisor
- Val av revisor
- Valberedning inför årsstämman 2010

Valberedningen har utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Styrelseordföranden har deltagit i några av valberedningens sammanträden och redovisat resultatet av styrelsens egen utvärdering. Valberedningens förslag offentliggörs i kallelsen till årsstämman, på bolagets hemsida och vid årsstämman 2009. Ledamöterna har inte erhållit arvode eller ersättning för sitt arbete i valberedningen. Vid behov använder valberedningen externa rådgivare och konsulter.

Närvarofrekvens styrelsemöten 2008

	5/2	3/3	9/4	28/4	18/6- 19/6	24/7*	13/8	10/9	18/9*24/10	4/11	3/12	18/12
Fritz H. Schur, <i>ordförande</i>				●	●	●	●	●	●	●	●	●
ledamot	●	●	●									
Egil Myklebust, <i>ordförande</i>	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Jacob Wallenberg, <i>vice ordförande</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jens Erik Christensen, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Berit Kjöll, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Dag Mejdell, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Timo Peltola, <i>ledamot</i>	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Anitra Steen, <i>ledamot</i>	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ulla Gröntvedt, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carsten Nielsen, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Asbjørn Wikestad, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Olav H. Lie, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Verner Lundtoft Jensen, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○

● Närvarat ○ Ej närvarat ● Ej tillträtt ○ Avgått ● Ersatt av suppleant

* Protokollförda telefonmöten

Årsstämman 2008

Under 2008 avhölls årsstämman den 9 april 2008 på bolagets huvudkontor i Solna. Vid årsstämman 2008 omvaldes styrelseledamöterna med undantag av Egil Myklebust som undanbett omval till styrelseledamot och ordförande. Till ny styrelseledamot valdes Dag Mejdell. Vidare valdes Fritz H. Schur till ny ordförande. Stämman beslutade därutöver om arvode till styrelsens ledamöter och revisorerna, ersättning för arbete i styrelseutskottet, principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen samt utsåg ledamöter till valberedningen intill slutet av årsstämman 2009. Stämman beslöt i enlighet med styrelsens förslag att någon utdelning inte skulle lämnas för år 2007.

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. Styrelsens medlemmar och sammansättning framgår på [s. 98](#).

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. Vid årsstämman 2008 ansåg Valberedningen att samtliga bolagsstämموvalda ledamöter utom Anitra Steen och Dag Mejdell var oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. SAS AB uppfyller således de krav som NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter och 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.

Styrelsens arbetsordning 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 direktörer och bolagets styrelseutskott. Där framgår bland annat att:

- Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera och leda styrelsemötena.
- Ordföranden ska även 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 finansiella ramar och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt fastställa viktigare policies och regelsystem.
- Styrelsen ska också följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt re-

gelbundet följa upp och utvärdera verksamheten utifrån de av styrelsen satta målen och riktlinjerna.

- Styrelsen ska slutligen besluta om större investeringar och förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.

Styrelsens arbete under 2008

Styrelsen har under 2008 avhållit 13 sammanträden, varav åtta ordinarie och fem extra. Därutöver hölls ett per capsulam möte. Styrelsens arbete under året har följt den av styrelsen fastställda årliga planen med fasta informations- och beslutspunkter samt särskilda teman. Varje ordinarie sammanträde följde en godkänd agenda, och agendaförslag samt bakomliggande 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 marknadsföring, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Väsentliga frågor och ärenden som avhandlats under året är bland annat:

- Utvärdering av alternativ för SAS koncernens framtida strategiska och strukturella inriktning behandlades ingående under hösten 2008.
- Implementering och uppföljning av Strategiplanen för 2007-2011 (S11) samt de kortsiktiga kostnadsåtgärderna P08.
- Bevakning och hantering av de konkurrensrättsliga undersökningarna rörande SAS Cargos deltagande i otillåtna prissamarbeten i flygfraktbranschen.
- Den tragiska flygolyckan i Madrid med ett av Spanairs flygplan.
- Förhandlingar och samtal med de fackliga representanterna om en ny förhandlingsprocess och förändringar i kollektivavtalen.
- Uppgörelse avseende försäljning av SAS Component.
- Försäljningsprocesser avseende Spanair och airBaltic
- Flygplansinvesteringar, däribland ny flygplansorder om 27 Bombardier CRJ900 och Next Gen Q400 samt optionsrätter.
- SGS framtid och kostnadsåtgärder.

Styrelsen har dessutom behandlat hållbarhetsrelaterad information av väsentlig betydelse och kvartalsvis utveckling av sjukfrånvaron. Styrelsen har tagit del av den årliga hållbarhetsredovisningen. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor och teman rörande internkontrollen och uppföljningen av compliance-verksamheten samt internrevisionens arbete, utvärdering av styrelsearbetet, årsbokslut, delårsrapporter, strategi- och affärsplan samt finansiella ramarna.

Avhandlade huvudfrågor vid ordinarie styrelsemöten

5/2	SAS koncernens bokslut för 2007.
3/3	SAS årsredovisning och kallelse till årsstämman.
9/4	Utvärdering av S11
28/4	Godkännande av första kvartalsrapporten.
18-19/6	Strategidiskussion S11 och P08.
13/8	Godkännande av andra kvartalsrapporten.
10/9	SAS koncernens framtida strukturella alternativ
4/11	Godkännande av tredje kvartalsrapporten och revisorns genomgång av "hard close" och internkontrollen.
3/12	Strategi- och strukturdiskussioner samt utvärdering av styrelsearbetet

18/12 Genomgång av finansiella planer för 2009 samt SAS koncernens framtida strukturella alternativ ("Core SAS").

Ordföranden och styrelseledamöterna ersätts för sitt arbete i styrelsen i enlighet med beslut taget på årsstämman. [se Not 3 sid 72](#)

På årsstämman 2008 beslutade arvoden

TSEK	Styrelse	Rev.- utskott	Ers.- utskott	Totalt
Fritz H. Schur	625		75	700
Jacob Wallenberg	415		25	440
Jens Erik Christensen	315	50		365
Berit Kjøll	315	50		365
Dag Mejdell	315		25	340
Timo Peltola	315	100		415
Anitra Steen	315	50		365
Carsten Bardrup Nielsen	315			315
Ulla Gröntvedt	315			315
Asbjørn Wikestad	315			315
Totalt	3 245	250	125	3 935

Styrelseutskott och utskottsarbete

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor finns två utskott. Styrelsen utser inom sig ersättningsutskott och revisionsutskott. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Dessa utskott, vars arbete är av beredande karaktär, 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 tillställs samtliga styrelseledamöter. Det har för 2008 utbetalats ersättning för arbete i styrelseutskott enligt årsstämmans beslut.

Revisorer

Revisorerna i svenska aktiebolag utses av årsstämman med uppgiften att granska bolagets finansiella rapportering samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av bolaget. Enligt den svenska aktiebolagslagen är mandatperioden för revisorer i svenska aktiebolag fyra år. Val av revisor genomfördes senast vid bolagsstämman 2005,

då Deloitte AB, med huvudansvarig revisor Peter Gustafsson, omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2009. Peter Gustafsson (född 1956) har lett revisionsuppdraget för Deloitte sedan 2003. Vid sidan av SAS AB har han revisionsuppdrag för bland annat SAAB Automobile, Ledstjärnan, Nexus, Teleca, Rezidor Hotel Group, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB.

Peter Gustafsson har tidigare varit revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar och Song Networks. Den huvudansvariga revisorn har vid två tillfällen under 2008 träffat styrelsen och därvid presenterat upplägget för revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet, granskningen av delårsrapporten per 30 september 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 fyra 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 61 MSEK, varav 23 MSEK avser 2008. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvoden till revisorn under 2008, [se Not 41 sid 86](#)

Verkställande direktören och koncernledning

Styrelsen utser VD i SAS AB, som tillika är koncernchef. VD ansvarar enligt aktiebolagslagen och styrelsens arbetsordning och VD-instruktion för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet. Till VD rapporterar medlemmarna i koncernledningen samt cheferna för två koncernstabsfunktioner.

I styrelsens instruktioner för VD har styrelsen meddelat 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 affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar, samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden och andra frågor av koncernövergripande karaktär.

Verkställande direktör och koncernchef är Mats Jansson. Presentation av VD:s bakgrund, erfarenheter, uppdrag och aktieinnehav, se [s. 99](#) VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden och har dessutom regelbundna möten med ordföranden för planeringen av styrelsesammanträdena. VD håller styrelsen och ordföranden kontinuerligt informerade om bolagets och koncernens verksamhet, utveckling och finansiella status. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera koncernens ekonomiska ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter. Utöver VD har koncernledningen bestått av fem medlemmar, vilka utsetts av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningens sammansättning, [s. 99](#)

Koncernledningen är inte bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig mening och har således 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 varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar. Koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i koncernledningen. 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 etablerats som fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag. Styrelserna 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 betydelsefulla riktlinjer och policies avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, koncernens varumärken, affäretik samt miljöfrågor.

Ersättningsutskottet

Utskottet har till huvudsaklig uppgift att för styrelsens beslut förbereda förslag rörande VD:s löne-, anställnings- och pensionsvillkor samt hantera frågor rörande SAS koncernens övergripande ersättningsprinciper för ledande befattningshavare.

Lön och andra ersättningsfrågor avseende till VD direktrapporterande chefer avstäms regelmässigt med utskottet.

Ersättningsutskottet, tre protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Fritz H. Schur (ordförande)	3
Egil Myklebust (avgående ordförande)	2
Jacob Wallenberg	3
Dag Mejdell (tillträdde efter andra mötet)	1

Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive större aktieägare.

→ Utskottet har behandlat avgångsvillkoren för tidigare CFO, anställningsvillkoren för den nye CFO samt frågor om lönereduktion 2009 och avstående av rörlig lön för 2008 för koncernledningen.

→ Utskottet har vidare utvärderat och förberett för beslut i styrelsen målkontraktet för VD för 2008, uppfyllelse av målkontrakt för 2007 samt behandlat generella frågor rörande riktlinjer och policier för kompensation till högre befattningshavare i SAS.

→ Inför årsstämman 2009 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.

Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen

För 2008 har - med nedan angivna avvikelser - följande av årsstämman fastställda riktlinjer för ersättning och övriga anställningsvillkor till ledande befattningshavare tillämpats. Bolaget ska sträva efter att erbjuda sina ledande befattningshavare marknadsmässiga ersättningar, som ska vara nationellt anpassade, individuella och differentierade. Ersättningsprinciperna ska präglas av förutsägbarhet, såväl beträffande kostnaderna för bolaget som förmånen för den berörde individen, och vara baserade på faktorer som kompetens, erfarenhet, ansvar och prestation. Med bolagsledningen avses verkställande direktören, tillika koncernchefen, och övriga medlemmar i koncernledningen. Ersättningen, som utgör individens totalkompensation, ska bestå av följande komponenter:

- fast grundlön, som omprövas årligen
- rörlig lön
- pensionsförmåner
- övriga förmåner och avgångsvillkor

Storleken på den rörliga lönen ska variera beroende på befattning och avtal och kunna utgå med högst

50% av relevant grundlön. Den rörliga lönen ska vara beroende av befattningshavarens uppfyllelse av kvantitativa och kvalitativa affärsmässiga och personliga mål som årligen fastställs i ett målkontrakt. För verkställande direktören kan den maximala rörliga lönen uppgå till max 20% av grundlönen och för övriga koncernledningsmedlemmar till 40-50%. Minst 20% och högst 60% av den totala rörliga lönen ska vara relaterad till koncernens resultat. Någon resultatbaserad lön ska inte utbetalas om koncernens resultat är negativt.

VD och koncernledning har beslutat att sänka sina fasta grundlöner med 6% för år 2009, samt även att avstå sina rörliga löner för år 2008.

Pensionsförmånerna ska vara avgiftsbestämda och premierna ska inte överstiga 35% av den fasta grundlönen. Beträffande en koncernledningsmedlem gäller sedan tidigare år ingånget avtal om förmånsbestämd pensionsordning med en pensionsålder om 60 år och med rörlig lön som delvis pensionsgrundande. Pensionsförmånerna för den verkställande direktören är avgiftsbestämd (35% av den fasta grundlönen). En koncernledningsmedlem har en förmånsbestämd pensionsordning, där fullt intjänad pension uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp och 35% av pensionsgrundande

Revisionsutskottet

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

Revisionsutskottet, fyra protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Timo Peltola	4
Anitra Steen	3
Berit Kjöll	4
Jens Erik Christensen	4

I utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekretären, 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.

Kodens krav avseende antalet ledamöter i revisionsutskottet som ska vara oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen, respektive större aktieägare är uppfyllda.

Under 2008 har utskottet - utöver de årligen återkommande ärendena rörande kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen, detaljerad genomgång av årsbokslut och delårsbokslut per 30 september - bland annat behandlat nedskrivningen av goodwill och skattefordran i Spanair, internrevisionens arbete och funktion, särskilda fokusområden i revisionsarbetet, riskanalyser och internkontrollen samt utvärdering av revisorernas arbete och uppföljning av ECA-avtalet.

lön därutöver. Övriga koncernledningsmedlemmar har avgiftsbestämda pensionsplaner, där ett under 2008 fast procenttal, 15-35%, av den pensionsgrundande lönen inbetalas till pension.

För VD och övrig koncernledning gäller uppsägningstid om sex månader från deras sida och 12 månader från bolagets sida. Vid uppsägning av ledande befattningshavare från bolagets sida kan avgångsvederlag utgå med belopp motsvarande högst 12 månaders grundlön. Om befattningshavaren erhåller ny anställning ska avgångsvederlaget minskas med erhållen ersättning från sådan ny anställning. Redan ingångna avtal med två koncernledningsmedlemmar om rätt till avgångsvederlag motsvarande två fasta årslöner och med maximalt ett års avräkning ska dock respekteras.

Övriga förmåner, som bland annat omfattar bilförmån och sjukvårdsförsäkring, ska vara marknadsmässiga. Det finns inte några aktierelaterade incitamentsprogram i SAS koncernen. Principer för ersättning till bolagsledningen ska presenteras av ersättningsutskottet för styrelsen som förelägger årsstämman förslag till sådana principer för godkännande.

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 upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavarens ersättningar och förmåner utbetalade under 2008 [se Not 3 sid 71-73](#)

Finansiell rapportering

I bolagsstyrningsrapporten ska upplysningar lämnas om det sätt på vilket styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt kommunicerar med bolagets revisor. 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, regel efterlevnad, 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. Mot bakgrund av den stora osäkerheten på finansmarknaden, försvagad konjunktur samt överkapacitet i flygmarknaden beslutades under 2008 att att skriva ned goodwill avseende Spanair samt viss del av skattefordran i bolaget, till ett sammanlagt belopp på 1 959 MSEK.

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. På styrelsemötet i februari redovisar revisorn sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet. I maj presenterar revisorn, och styrelsen behandlar, upplägget av riskanalysarbetet och granskningsinriktningen för det aktuella året. Efter genomförd "hard close" per 30 september rapporterar revisorn i november till styrelsen sina iakttagelser vid granskningen samt sin bedömning av kritiska processer och risker.

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 försäkring 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 möjlighet till interaktiv utbildning på koncernens intranät. Med anledning av SAS Cargos överträdelse av de amerikanska konkurrensbestämmelserna har följande ändringar genomförts: SAS koncernen har under åren förändrat den organisatoriska och legala strukturen för att få en bättre harmoni till affärsmässig struktur samt en ökad tydlighet i ansvar och befogenheter.

Styrningen av koncernen har beskrivits i ett styrdokument, som beskriver styrfilosofi, styrmodell, dotterbolagsstyrelsers roll och ansvar, styrformen, ägar krav, övergripande uppföljning, interna affärsrelationer samt segregation av arbetsuppgifter.

Styrdokumentet har kommunicerats och distribuerats till samtliga ledningsgrupper i dotterbolagen samt andra ledande befattningshavare. För såväl SAS koncernens styrelse som för varje dotterbolag finns en arbetsinstruktion för styrelse och VD som tydligt anger ansvar och befogenheter. I SAS koncernen arbetas kontinuerligt med att säkerställa rätt kompetens på nyckelpositioner såväl centralt som i dotterföretagen. Utöver detta finns policies på samtliga viktiga områden, såväl koncernmässiga som på dotterbolagsnivå, som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Riktlinjerna för den finansiella rapporteringen uppdateras löpande vid förändringar av t.ex. uppföljning och redovisningsstandarder. Samtliga policies finns tillgängliga på koncernens intranät.

Riskbedömning

Företagsledningen gör varje år, på våren, en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Riskanalysen har identifierat ett antal kritiska processer såsom intäktsprocessen, inköpsprocessen, lönehanteringsprocessen, bokslutsprocessen samt IT. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas. Dessutom har företagsledningen identifierat ett antal kritiska områden, gemensamma för samtliga dotterbolag, 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 genomgås med 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.

Alla dotterbolag och enheter har egna ekonomiansvariga personer med såväl resultatansvar som ansvar för den finansiella uppdateringen.

Koncernfunktionerna granskar och analyserar viktiga balansposter såsom pensionsmedel med flera hos dotterbolagen.

Under 2006 utarbetades ett relativt omfattande formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktsprocessen, inköpsprocessen samt löneprocessen. Därutöver ingår även kontrollmål vid hantering av anläggnings-tillgångar samt hantering av kassa/bank och lån. Ledningen i samtliga dotterbolag genomför årligen en egen utvärdering avseende den interna kontrollen med avseende på uppfyllande av kontrollmålen samt dokumentation av processerna i kontrollaktiviteterna. Denna 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 som ska genomföras, vilket följs upp av koncernens internrevision.

Den utvärdering som genomfördes under 2008 påvisade en förbättring jämfört med föregående år avseende de flesta processerna i samtliga enheter. I

tillägg till detta fokuseras på olika fördjupningsområden inom de identifierade kritiska processerna för merparten av dotterbolagen inom koncernen. Samtliga granskningar resulterar i ett antal rekommendationer i syfte att öka kvaliteten i internkontrollen. 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 omkostnadsstrukturen i SAS koncernen från ett internkontrollperspektiv samt "Revenue Contract Management" processerna för avräkning mellan olika flygbolag, interline, samt i SAS International, Blue1 och Widerøe.

Löpande görs fördjupade genomgångar, utförda av koncernens centrala redovisningsenhet, avseende redovisning och tillämpning av SAS koncernens redovisningsprinciper i dotterbolagen. Under 2008 utfördes en genomgång av Blue1. Urval av bolag för genomgång under 2009 kommer att göras utifrån en riskbedömning, vilken görs av koncernens CFO i samarbete med internrevisionen.

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. SAS koncernens redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomiansvariga i dotterbolagen. Samtliga dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inklusive den finansiella statusen och utvecklingen, till styrelsen och berörda koncernfunktioner. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns en informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden för SAS koncernen tillika 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.

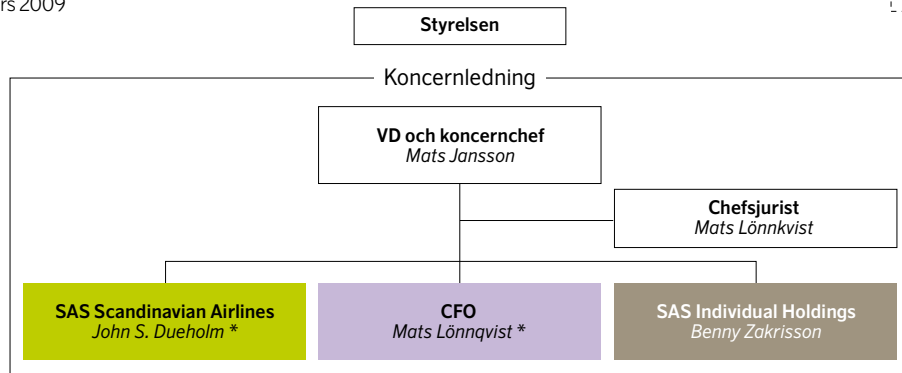
Uppföljning

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 företagsledningen och revisionsutskottet. Den finansiella rapporteringen behandlas på varje styrelsemöte och möten i revisionskommittén.

SAS koncernens ansvarsområden

12 mars 2009

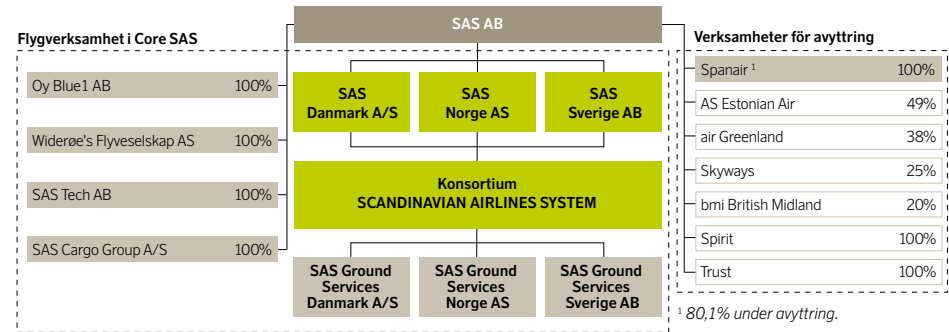


* Executive Team SAS Scandinavian Airlines



SAS koncernens legala struktur

12 mars 2009



SAS Konsortiet är SAS koncernens enhet 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 även trafikrättigheterna för SAS Scandinavian Airlines och Air Operator Certificate (AOC) för flygbolagen i Scandinavian Airlines (exklusivt Scandinavian Airlines Norge).
 SAS koncernens interkontinentala flygverksamhet (Scandinavian Airlines International) är en affärsenhet i SAS Konsortiet.

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.

SAS koncernens fackliga struktur inom Skandinavien



Styrelse

Samtliga bolagsstämموvalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid årsstämman 2008 ansåg valberedningen att samtliga ledamöter med undantag av Anitra Steen och Dag Mejdell är att anse som oberoende i förhållande till större aktieägare. Eftersom Anitra Steen den 30 april 2009 avgår som VD i Systembolaget AB anser valberedningen att samtliga ledamöter är att anse som oberoende i förhållande till större aktieägare med undantag av Dag Mejdell till följd av sin position i det av norska staten helägda Posten Norge AS. Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda i SAS koncernen.

Revisorer: Deloitte AB

Huvudansvarig revisor:

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

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

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. Styrelseordförande för företagen i Fritz Schur Gruppen.

Styrelseuppdrag: Ordförande i Post Danmark A/S, DONG Energy A/S, F. Uhrenholt Holding A/S och Relation-Lab ApS. Vice ordförande i Brd. Klee A/S.

Utbildning: Handelshögskolans Afgangsexamen (HA).

Aktieinnehav: 20 000



Vice ordförande

Jacob Wallenberg

Född 1956

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Styrelseordförande i Investor AB. Styrelseuppdrag: Vice ordförande i Atlas Copco och SEB samt styrelseledamot i ABB Ltd, The Coca-Cola Company, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Handelshögskolan i Stockholm och Nobelstiftelsen. Utbildning: B.Sc. Economics och MBA Wharton School, University of Pennsylvania.

Aktieinnehav: 5 000



Jens Erik Christensen

Född 1950

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2006.

Styrelseuppdrag: Ordförande i Scandinavian Private Equity A/S, Dansk Merchant Capital, Tower Group A/S, Alpha Holding A/S, Your Pension Management A/S, Nordisk Konforforsikring AS, Copenhagen Multiarena A/S, EcsACT A/S. Vice ordf. i P/F Føroya Banki. Ledamot i Falck Holding A/S, Hugin Expert A/S, mBox A/S, Amrop Hever A/S, Andersen & Martini A/S, Nordic Corporate Investments A/S, medlem av danska regeringens infrastrukturkommission.

Utbildning: Cand. act. Københavns Univers.

Aktieinnehav: 0



Berit Kjøll

Född 1955

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Studentforeningen vid Handelshøgskolen i BI i Oslo, Claus Helbergs Stiftelse, Aker Holding A/S, InterOil Exploration & Production ASA och Hurtigruten ASA. Utbildning: Högskolekandidat Reiseli, Markedsøkonom, AMP från Harvard Business School och INSEAD.

Aktieinnehav: 1 600



Dag Mejdell

Född 1957

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008. VD och koncernchef i Posten Norge AS.

Styrelseuppdrag: Arbeidsgiverforeningen Spekter, IK Investment Partners, Orkla ASA (bedriftsforamlingen).

Utbildning: MBA från Norges Handelshøgskole.

Aktieinnehav: 0



Timo Peltola

Född 1946

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.

Styrelseuppdrag: Ordförande i AW Energy Oy, Neste Oil. Vice ordförande i Nordea och styrelseledamot i Telia-Sonera, CVC Capital Partners Advisory Board.

Utbildning: Ekonomexamen, Handelshögskolan Åbo. Studier vid IMI Geneva. Ekonomie doktorsgrad honoris causa, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors samt Handelshögskolan i Åbo.

Aktieinnehav: 0



Anitra Steen

Född 1949

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Verkställande direktör i Systembolaget AB till och med 30 april 2009.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Södersjukhuset, Kungsträdgården Park & Evenemang AB, Svenska Handel samt Lagena Distribution AB.

Utbildning: Fil kand med beteende- och samhällsvetenskaplig inriktning, Uppsala universitet.

Aktieinnehav: 0



Arbetstagarrepresentant

Ulla Gröntvedt

Född 1948

Verksam i Scandinavian Airlines Sverige. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Aktieinnehav: 300

Suppleanter:

Pär-Anders Gustafsson, förste suppleant.

Aktieinnehav: 0

Bo Nilsson, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0



Arbetstagarrepresentant

Carsten Bardrup Nielsen

Född 1957

Verksam i SAS Tech Danmark.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008.

Aktieinnehav: 1 481

Suppleanter:

Nicolas Fischer, förste suppleant.

Aktieinnehav: 30 100

Brian Daugaard, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0



Arbetstagarrepresentant

Asbjørn Wikestad

Född 1948

Verksam i SAS Ground Services Norge. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008

Fackföreningsledare sedan 1976

Aktieinnehav: 0

Suppleanter:

Tore Hansen, förste suppleant.

Aktieinnehav: 0

Trygve Skogseide, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0

Koncernledning

VD, tillika koncernchef, handhar den löpande förvaltningen av koncernen. SAS koncernens ledning består utöver VD av fyra medlemmar, vilka utsetts av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningen har fördelat ansvaret inbördes vad gäller koncernens affärsstyrning.

Aktiekonvertibler och optioner
Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda i SAS koncernen.

Sekreterare i koncernledningen
Mats Lönnkvist, Chefsjurist SAS koncernen.



Mats Jansson

Född 1951
Verkställande direktör och Koncernchef
Tillträdde 1 januari 2007.
Tidigare VD och koncernchef i Axfood
samt VD och koncernchef i Axel
Johnson AB.
Externa styrelseuppdrag: Danske Bank,
Indutrade.
Utbildning: Studier i kulturgeografi, eko-
nomisk historia och sociologi vid Örebro
universitet.
Aktieinnehav: 46 000



John S. Dueholm

Född 1951
Vice Koncernchef och VVD
Medlem av SAS Group Management från den
1 september 2002. Ansvar för affärsområdet SAS Scandinavian
Airlines. Tidigare ansvarig för affärsområdena Airline Support
Businesses och Airline Related Businesses, VD för SAS Data samt
Senior Vice President 1996-1998 i SAS Technical Division. Kon-
cerndirektör i Group4Falck 1998-2002.
Inga externa styrelseuppdrag.
Utbildning: Cand. merc. Business Administration.
Aktieinnehav: 0



Mats Lönnkvist

Född 1955
Senior Vice President & General Counsel SAS Group
Medlem i koncernledningen sedan 2009
Ansvarig för Legal Affairs och Corporate Secretariat samt
styrelsesekreterare i SAS AB
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i TeliaSonera Mobile
Networks AB
Tidigare uppdrag/befattningar: Olika juristbefattningar i SAS
Group 1988-2005, Advokatfirman Mannheimer & Zetterlöf
1984-1988.
Utbildning: Jur.kand.examen från Uppsala Universitet
Aktieinnehav: 0



Mats Lönnqvist

Född 1954
Vice VD och CFO
Medlem av SAS Group Management från den 1 januari 2009 och
ansvarig för koncernstabsfunktioner inom ekonomi och finans, asset
management, inköp samt Shared Service enheterna för Accounting,
Revenue Information samt Facility Management. Tidigare CFO bland
annat i börsföretagen Eniro, Esselte och Biacore.
Externa styrelseuppdrag: Ordförande i Intellecta AB. Styrelseleda-
mot i Bordsjö Skogar AB, Camfil AB, Ledstjärnan AB, Spendrups
Bryggeri AB, Telge Kraft AB, Ovacon AB, A/S Det Østasiatiske
Kompagni med flera.
Utbildning: MSc Econ samt Business Administration vid Handels-
högskolan i Stockholm och IT vid Uppsala Universitet.
Aktieinnehav: 0



Benny Zakrisson

Född 1959
Koncerndirektör SAS Individual Holdings
Medlem av SAS Group Management sedan 14 juni 2007 och
ansvarig för strukturella och strategiska frågor samt för SAS
Ground Services och SAS Cargo.
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).
Utbildning: Jur kand från Stockholms Universitet.
Aktieinnehav: 0