

# *SAS*

**BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT 2014/2015**



## BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

Denna bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2014/2015 har upprättats enligt årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) och baseras på den revidering av Koden som trädde i kraft i februari 2010.

### MODERBOLAGET

SAS AB, som är moderföretag för verksamheten inom SAS, är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm. SAS AB är sedan juli 2001 noterat på NASDAQ Nordic i Stockholm med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo.

### Tre aktieslag

SAS AB har tre slags aktier: stamaktier, preferensaktier och förlagsaktier. Per 31 oktober 2015 fanns 329 miljoner stamaktier och 7 miljoner preferensaktier utfärdade med kvotvärde 20,10 SEK. Tillsammans utgjorde de ett registrerat aktiekapital på 6 754 MSEK. Det finns inte några utfärdade eller utestående förlagsaktier. Stamaktier och förlagsaktier berättigar vardera till en röst. Preferensaktier berättigar vardera till en tiondels röst.

Stamaktier och förlagsaktier kan högst utges till ett antal som svarar mot 100% av aktiekapitalet i bolaget. Preferensaktier kan högst utges till ett antal som svarar mot 10% av aktiekapitalet. Stamaktierna och preferensaktierna ger aktieinnehavaren de rättigheter som finns i aktiebolagslagen och bolagsordningen.

Förlagsaktierna ger aktieinnehavarna rätt att delta i och rösta på bolagets stämmor. Förlagsaktier ger inte aktieinnehavarna rätt till utdelning eller att delta i fondemission. Skulle förlagsaktier inlösas eller bolaget upplösas och bolagets tillgångar utskiftas erhåller innehavare av förlagsaktier lika del i bolagets tillgångar som stamaktier, dock inte med högre belopp än vad som motsvarar förlagsakties kvotvärde uppräknat från första dagen för registrering av förlagsaktie till och med dagen för utskiftning med en räntefaktor motsvarande STIBOR 90 dagar med tillägg av två procentenheter. Läs också om förlagsaktier i Not 21.

### AKTIENS UTVECKLING

SAS AB:s stamaktie steg med 45,4% till 16,50 SEK från 1 november 2014 till 31 oktober 2015. Preferensaktien ökade under samma period med 20,7% till 501 SEK.

### SKYDDET AV KONCERNENS LUFTFARTSRÄTTIGHETER I BOLAGSORDNINGEN

Av luftfartspolitiska skäl har det i SAS bolagsordning införts dels en möjlighet till tvångsinlösen av stamaktier genom nedsättning av aktiekapitalet, dels, såvitt inlösen inte är möjlig eller bedöms som tillräcklig, en möjlighet till utgivande av förlagsaktier för teckning med stöd av redan utgivna teckningsoptioner.

En förutsättning för dessa åtgärder är att bolagets styrelse bedömer att det föreligger ett direkt hot mot bolagets eller dotterföretags trafikrättigheter för luftfart genom att bolaget eller dess dotterföretag bryter eller riskerar att bryta mot bestämmelser om ägande och kontroll i bilaterala luftfartsavtal eller i lag eller förordning rörande tillstånd för lufttrafik inom EU/EES.

### Tvångsinlösen

Styrelsen kan i sådant fall besluta att tvångsinlösa ett tillräckligt antal stamaktier som inte innehas av aktieägare med hemvist i Danmark, Norge eller Sverige samt av stamaktier som kontrolleras, direkt eller indirekt, av en person eller ett företag utanför dessa tre länder, så att fortsatt skandinaviskt ägande och kontroll säkerställs. I första hand ska sådan tvångsinlösen ske av stamaktier som ägs eller kontrolleras av någon person eller företag utanför EU/EES. Innan inlösen sker, ska aktieägarna ges möjlighet att avyttra sina stamaktier frivilligt inom viss föreskriven tid. Inlösen sker sedan utan återbetalning till aktieägaren eftersom minskningen ska överföras till bolagets reservfond.

### Förlagsaktier

Skulle åtgärden att inlösa stamaktier av styrelsen inte bedömas som möjlig eller tillräcklig, kan styrelsen föreslå en bolagsstämma att besluta om att ge ut förlagsaktier till sådant antal som säkerställer fortsatt skandinaviskt ägande och kontroll. Ett sådant beslut måste biträdas av minst hälften av de på stämman avgivna rösterna. De därvid utgivna förlagsaktierna tecknas med stöd av redan utgivna teckningsoptioner, som idag innehas av ett dotterföretag till SAS AB men som styrelsen i SAS AB äger överlåta till ett eller flera lämpliga rättssubjekt med hemvist i Danmark, Norge eller Sverige så snart detta bedöms nödvändigt av luftfartspolitiska skäl.

Sammanlagt finns 75 000 teckningsoptioner utgivna som berättigar till nyteckning av sammanlagt 150 000 000 förlagsaktier.

## VIKTIGA LEGALA REGELVERK FÖR SAS

### Externa regler

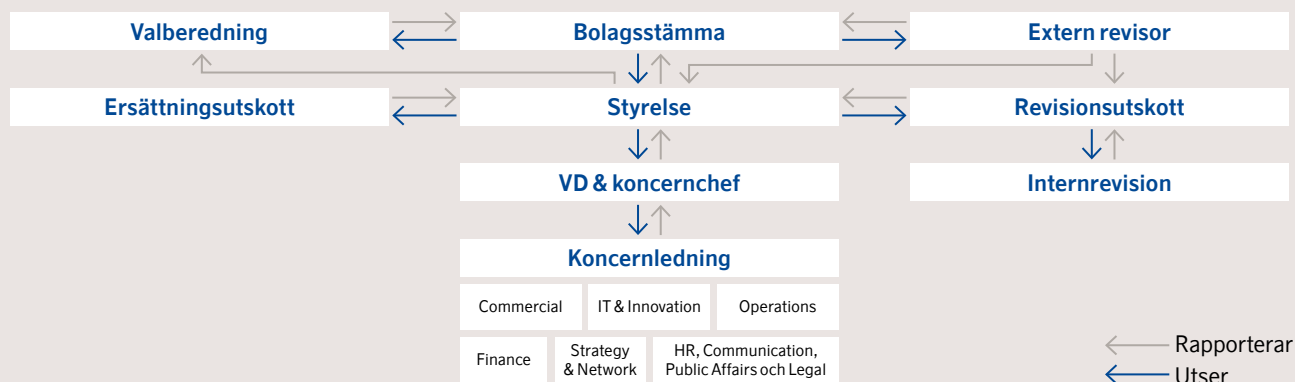
- Svensk lagstiftning
- Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)
- NASDAQ Nordic i Stockholm och Köpenhamn samt Oslo börs regelverk för emittenter
- Rekommendationer utgivna av relevanta svenska och internationella organisationer

### Interna regler

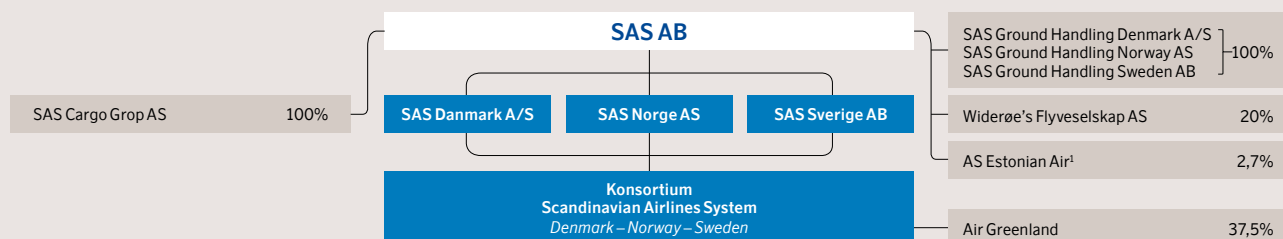
- Bolagsordningen
- Informations-/IR-policy
- Styrelsens arbetsordning
- Styrelsens instruktioner till VD
- Interna policys och riktlinjer inklusive Code of Conduct

*Inga överträdelser av tillämpliga börsregler eller av god sed på aktiemarknaden har rapporterats av Börsens disciplinnämnd, Oslo börs eller Aktiemarknadsnämnden under räkenskapsåret.*

## STYRNING OCH RAPPORTERING



## SAS LEGALA STRUKTUR, FEBRUARI 2016



1) Estonian Air begärdes i konkurs i november 2015.

En nyteckning skulle öka bolagets aktiekapital med maximalt 3 015 000 000 SEK. Utgivna förlagsaktier ska genom styrelsens försorg inlösas så snart hotet inte längre föreligger.

Av luftfartspolitiska skäl har det i bolagets bolagsordning också införts vissa lämplighets- och behörighetskrav på styrelseledamöter så att styrelsen vid var tid ska ha den sammansättning som kan krävas för att bolaget och dess dotterföretag ska kunna bibehålla sina trafikrättigheter för luftfart, innefattande krav på medborgarskap, bosättningsort och kunskap och erfarenhet av de samhälls-, affärs- och kulturförhållanden som råder i de skandinaviska länderna. Utöver dessa krav och bolagsordningens föreskrifter, finns inga begränsningar eller röstregler om tillsättandet eller entledigandet av ledamöter till styrelsen.

### ÄGANDE OCH KONTROLL

SAS AB hade totalt 58 626 aktieägare den 31 oktober 2015. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna som representerade 49,9% av rösterna. Största aktieägare därefter är Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Avanza Pension, Unionen och Robur Försäkring samt olika bankers fonder. Röstandelen i Skandinavien var cirka 89%, fördelat på 46% i Sverige, 27% i Danmark och 16% i Norge. Andelen utomskandinaviska aktieägare uppgick till 11% i SAS AB. Institutionella ägare innehade 30–35% röstandel och privatpersoner 15–20%.

Det finns inga begränsningar avseende aktieägares rösträtt vid bolagets stämmor i bolagsordningen utan aktieägare får, i enlighet med aktiebolagslagen, rösta för det fulla antal röster som denne äger eller företräder genom fullmakt. Det finns inte heller några särskilda ordningar, till exempel pensionsstiftelser eller dylikt, varigenom bolagets eller koncernens anställda äger aktier för vilka rösträtten har begränsats. SAS AB har ingen kännedom om avtal mellan aktieägare som skulle begränsa aktieägares möjlighet att rösta vid en bolagsstämma eller rätten att fritt överlåta sådana aktier.

### EFFEKTER AV ETT OFFENTLIGT UPPKÖPSEBJUDANDE

I ett antal avtal i SAS har motparterna rätt att säga upp avtalen vid förändring av majoritetsägandet eller kontrollen av bolaget.

### AVVIKELSE FRÅN SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

SAS har sedan införandet av Koden följt denna utom i följande avseenden:

- SAS håller bolagsstämma på svenska, norska och danska – detta avviker mot kodbestämmelsen 1.5. Skälet till detta är att bolagsordningen för SAS AB anger att språket på bolagsstämman ska vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även på annat språk. Bakgrunden till att bolagsstämman avhålls på de tre skandinaviska språken är SAS starka skandinaviska karaktär med flest antal aktieägare i Danmark och en ledning och styrelse

som består av personer från samtliga tre skandinaviska länder. Stämmoförhandlingarna i SAS AB hålls huvudsakligen på svenska och stämmomaterial finns tillgängligt på svenska. Styrelsen anser mot denna bakgrund att vart och ett av de skandinaviska språken fritt kan användas vid bolagsstämman i bolaget med beaktande av de tre skandinaviska språkens stora likhet.

- VD:s presentationsbilder är på engelska – detta avviker mot kodbestämmelsen 1.5. VD:s anförande under stämmoförhandlingen är på svenska, men för att den bredare kapitalmarknaden ska ha möjlighet att förstå och ta del av vad VD presenterat under bolagsstämman har SAS valt att tillhandhålla presentationsmaterialet på engelska för nedladdning från hemsidan.

### BOLAGSSTÄMMA

På bolagsstämman i SAS AB motsvarar en stamaktie en röst utan begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma. Preferensaktier berättigar till en tiondels röst. Bolagsstämma kan avhållas i Stockholm, Solna eller Sigtuna. Kallelse till årsstämma utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman. Kallelsen utfärdas genom annonser i dagstidningar i Sverige, offentliggörande i pressmeddelande och publicering på bolagets hemsida. SAS skickar också kallelsen med e-post till de aktieägare som begär det via Shareholder Service på hemsidan [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter eller om ändring av bolagsordningen. För närvarande finns inga av bolagsstämman lämnade bemyndiganden till styrelsen att besluta att bolaget ska ge ut nya stam- och/eller preferensaktier eller förvärva egna aktier.

### VALBEREDNINGEN

Valberedningen representerar SAS aktieägare och utses av årsstämman med uppgift att bereda stämmans beslut i val och arvodesfrågor samt procedurfrågor för nästkommande valberedning. I samband

med årsstämman 2015 antogs en instruktion till valberedningen. Valberedningen har till uppgift att lämna förslag avseende val av ordförande vid årsstämma, 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, val av revisor, arvode till bolagets revisor och valberedning inför årsstämma 2017.

### VALBEREDNING, SJU PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN (AVSER PERIODEN 20 FEBRUARI 2015 TILL 1 FEBRUARI 2016)

- Magnus Skåniger, Näringsdepartementet, för svenska staten (ordförande), från juni 2015
- Rasmus Lønborg, Danska Finansministeriet för danska staten
- Jan Tore Føsum, Norska Närings- och fiskeridepartementet för norska staten, från juli 2015
- Peter Wallenberg Jr, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse
- Niklas Johansson, Näringsdepartementet, för svenska staten, till och med juni 2015
- Knut J. Utvik, Norska Närings- och fiskeridepartementet för norska staten, till och med juli 2015

Valberedningen har utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Styrelseordföranden har en nära dialog med valberedningen och resultatet av styrelsens utvärdering hålls tillgängligt för valberedningen.

Minst ett möte med styrelseordföranden och koncernchefen genomförs innan valberedningen lämnar sitt förslag till årsstämman. Valberedningens förslag offentliggörs i kallelsen till årsstämman, på bolagets hemsida och vid årsstämman. Ledamöterna har inte av SAS erhållit arvode eller ersättning för sitt arbete i valberedningen. Valberedningen kan belasta SAS med skäliga kostnader för rekryteringskonsulter eller andra externa kostnader som erfordras för att valberedningen ska kunna fullgöra sitt uppdrag.

## PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING OCH ÖVRIGA ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR BOLAGSLEDNINGEN

Ersättningsutskottet bereder principer för ersättning till koncernledningen vilket därefter behandlas av styrelsen, som lägger fram förslaget för årsstämmans beslut. Principer för ersättning till bolagsledningen utarbetas och presenteras av ersättningsutskottet för styrelsen som förelägger årsstämman förslag till sådana principer för godkännande. 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. 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 30% 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. Styrelsen har ansett att det föreligger särskilda skäl att avvika från ersättningsprinciperna i

ett avseende och därmed beslutat att möjliggöra att rörlig lön utgår till den koncernledningsmedlem som ansvarar för Commercial.

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 2014/2015 fastställde årsstämman ersättningsprinciper till ledande befattningshavare. Ersättningsprinciperna för 2014/2015 har varit oförändrade jämfört med vad som gällde för 2013/2014. Ingen rörlig ersättning ska enligt årsstämmans beslut utgå till ledande befattningshavare bortsett ansvarig för Commercial och inga aktierelaterade incitamentsprogram finns i SAS.

De fullständiga riktlinjerna finns tillgängliga på SAS hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Bolagsstyrning, årsstämma 2015. För detaljerade upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner under 2014/2015, se SAS årsredovisning Not 3 sid 61–62.

Föreslagna riktlinjer till årsstämman den 8 mars 2016 är oförändrade i förhållande till de ersättningsprinciper som fastställdes på årsstämman 2015.

## STYRELSEN

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Kodexen och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Styrelsens ledamöter väljs av årsstämman fram tills dess nästa årsstämma hållits. Bolagsordningen anger att styrelsen ska ha sex till åtta bolagsstämموالدا ledamöter.

Styrelsen har under året bestått av åtta bolagsstämموالدا ledamöter, utan suppleanter, samt tre arbetstagarrepresentanter med vardera två personliga suppleanter. Arbetstagarrepresentanterna utses av SAS arbetstagargrupper i Danmark, Norge och Sverige enligt lag och särskilt avtal.

Suppleanterna deltar vid styrelsens sammanträden om ordinarie ledamot har förfall. Med undantag för arbetstagarrepresentanterna är ingen styrelseledamot anställd i SAS AB eller annat bolag i SAS.

De bolagsstämموالدا ledamöterna utses för tiden fram till slutet av nästa årsstämma. Någon regel om längsta tid som ledamot kan ingå i styrelsen finns inte. Styrelseledamöternas erfarenhet och eventuella beroendeförhållanden till bolagets ägare med mera framgår på sid 9–10.

Ledamöternas medelålder är 58 år och två av de åtta bolagsstämموالدا ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämموالدا ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. 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. Övriga ledamöter anses oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. SAS AB uppfyller de krav som Kodexen uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare. Valberedningen bedömer att Kodexens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning i styrelsen är tillfredsställd på ett rimligt sätt. Valberedningen har emellertid högre ambitioner vad gäller könsfördelningen i styrelsen och kommer under de kommande åren att inrikta valberedningens arbete mot att uppnå en jämnare könsfördelning. Vid årsstämman 2015 valde valberedningen däremot att prioritera behovet av kontinuitet och stabilitet i styrelsen på grund av omfattande förändringar i marknaden och starkt konkurrenstryck som SAS är utsatt för samt förändringar i koncernledningen.

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete finns två utskott:

- Ersättningsutskottet
- Revisionsutskottet

Ledamöterna till dessa utskott utses av styrelsen. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Utskotten innebär ingen delegering av styrelsens 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 chefsjurist tjänstgör som sekreterare i utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter. Ersättning för arbete i styrelseutskott fastställs av årsstämman.

## STYRELSENS ARBETE 2014/2015

Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter. Arbetsordningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Styrelseordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera styrelsemöten, ansvara för att övriga ledamöter fortgående får högkvalitativ information om koncernens ställning och utveckling samt tillse att styrelsen årligen utvärderar styrelsearbetet och VDs arbetsinsats.

Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortgående information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktören och bolagets styrelseutskott. Arbetsprocessen utvärderas varje år. Inom styrelsen utses medlemmarna i de två styrelseutskotten, ersättningsutskottet och revisionsutskottet.

Under november 2014–oktober 2015 höll styrelsen 13 styrelsemöten inklusive ett konstituerande möte. VD och andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare.

## NÄRVARO-FREKVENNS STYRELSEMÖTEN NOVEMBER 2014–OKTOBER 2015<sup>1</sup>

	3/12	17/12	19/1	19/2 <sup>2</sup>	4/3	26/3	23/4	13/5	20/5	16–17/6	7/9	23/10
Fritz H. Schur, ordförande	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jacob Wallenberg, vice ordförande	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Dag Mejdell, andre vice ordförande	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Monica Caneman, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carsten Dilling, ledamot	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
Lars-Johan Jarnheimer, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Birger Magnus, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Sanna Suvanto-Harsaae, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jens Lippestad, arbetstagarrepresentant	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●
Bo Nielsen, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Sven Cahier, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

<sup>1</sup>) Styrelsen har också avhållit två per capsulam möten i november 2014 och maj 2015.

<sup>2</sup>) Inklusive konstituerande möte efter årsstämman.

**Avhandlade huvudfrågor vid styrelsemöten**

3/12	Förvärv av Cimber och avyttring av slots-par på London Heathrow.
17/12	Bokslutet 2013/2014 och förslag till resultatdisposition, externa revisorns avrapportering och fastställande av förslag till budget 2014/2015.
19/1	Fastställande av årsredovisningen 2013/2014 och arbetsplanen för revisionsarbetet, genomgång av flygsäkerhets- och hållbarhetsarbetet samt kallelse till årsstämman 2015.
19/2	Mötes- och arbetsplan 2015/2016 och genomgång av PULS.
19/2	Konstituerande styrelsemöte efter årsstämman.
4/3	Fastställande av första kvartalsrapporten 2014/2015.
26/3	Status på kollektivavtalsförhandlingarna med piloternas fackföreningar.
23/4	Status på kollektivavtalsförhandlingarna med piloternas fackföreningar samt genomgång av resultatutvecklingen.
13/5	Status på kollektivavtalsförhandlingarna med piloternas fackföreningar.
20/5	Status på kollektivavtalsförhandlingarna med piloternas fackföreningar.
16–17/6	Strategimöte, genomgång av kundnöjdhet, utökning av långdistansflygplansflottan, avsiktsförklaring med Widerøe Ground Handling om outsourcing av norska linjestationerna, revisors avrapportering av 'hard close', fastställande av långsiktiga finansiella mål samt fastställande av andra kvartalsrapporten 2014/2015.
7/9	Revidering av styrelsens arbetsordning och instruktioner, bolagsstyrning, avyttring av Blue1, avsiktsförklaring med Aviator om outsourcing av markverksamhet i Skandinavien och fastställande av SAS tredje kvartalsrapport 2014/2015.
23/10	Utvärdering av styrelsearbetet och VD:s arbete och genomgång av budget för 2015/2016.

**REVISIONSUTSKOTT**

Revisionsutskottet övervakar den finansiella rapporteringen, effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Utskottet håller sig informerat om revisionen. Styrelsen granskar bolagets bokslutskommuniké och delårsrapporter.

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. Frågor som utskottet behandlar är intern kontroll, regelefterlevnad, osäkerhet i redovisade värden, händelser efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar, finansiella och legala risker, miss-tänkta oegentligheter samt andra förhållanden som påverkar bolagets finansiella rapportering.

Bolagets externa revisor deltar i alla revisionsutskottets möten. Revisionsutskottet ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn till-handahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster, och biträda vid upprättandet av förslag till årsstämmans beslut om revisorsval och revisorsarvode.

Samtliga ledamöter av revisionsutskottet är oberoende i förhållande till SAS, bolagsledningen och aktieägarna i enlighet med Kodens. I utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekreteraren och den externa revisorn, SAS CFO och vid behov representanter från SAS redovisningsenhet.

**REVISIONSUTSKOTTETS ARBETE 2014/2015 – FEM PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN**

Mötesdatum:	17 dec	19 jan	4 mar	16 jun	7 sep
Monica Caneman (ordförande)	●	●	●	●	●
Lars-Johan Jarnheimer	●	●	●	●	●
Birger Magnus	●	●	●	●	●

**ERSÄTTNINGSPRINCIPER**

Ersättningsutskottet bereder styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare med syfte att säkerställa bolagets tillgång till befattningshavare med den kompetens bolaget behöver till för bolaget anpassade kostnader. Ersättningsutskottet förbereder förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för godkännande på årsstämman.

Koden anger bland annat att ledamöterna i ersättningsutskottet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Fritz H. Schur, Jacob Wallenberg och Dag Mejdell är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

**ERSÄTTNINGSPRINCIPER 2014/2015 – FYRA PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN**

Mötesdatum:	17 dec	9 feb	26 mar	16 jun
Fritz H. Schur (ordförande)	●	●	●	●
Jacob Wallenberg	●	●	●	●
Dag Mejdell	●	●	●	●

**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 2015, då PricewaterhouseCoopers AB (PwC) omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2016. Huvudansvarig revisor är Bo Hjalmarsson. Vid sidan av SAS har han revisionsuppdrag för bland annat Ericsson och Teracom.

Den huvudansvariga revisorn har vid ett tillfälle för räkenskapsåret 2014/2015 träffat styrelsen och presenterat upplägget för revisionsarbetet och redovisat sina iakttagelser från revisionen. Revisorn har också träffat revisionsutskottet vid fem tillfällen.

Styrelsen har under räkenskapsåret vid ett tillfälle träffat bolagets revisor utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen. PwC avger revisionsberättelse avseende SAS AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterföretagen. Under året har PwC utöver revisionsarbetet utfört tjänster för bolag i SAS avseende rådgivning inom områden som är förknippade med revisionen, till ett sammanlagt belopp om 1 MSEK och skatterådgivning om ytterligare 1 MSEK. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvoden till revisorn under 2014/2015, se Not 39.

**VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN OCH KONCERNLEDNING**

Styrelsen utser VD i SAS AB, som tillika är koncernchef. Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för SAS förvaltning till VD. En instruktion avseende arbetsfördelningen mellan styrelse och VD beslutas årligen av styrelsen som också årligen utvärderar VD:s arbete. I styrelsens instruktioner för VD framgår närmare föreskrifter angående VD:s befogenheter och förpliktelser.

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden samt regelbundna möten avseende SAS verksamhet och utveckling samt för planeringen av styrelsesammanträdena. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera SAS ekonomiska ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter.

Koncernledningen bestod större delen av 2014/2015 av sju medlemmar inklusive VD. Under räkenskapsåret lämnade Mats Lönnkvist, Flemming Jensen och Joakim Landholm koncernledningen. Carina Malmgren Heander och Lars Sandahl Sørensen tillträdde i januari och maj 2015. Efter räkenskapsårets utgång tillträdde också Mattias Forsberg. För information om koncernledningens sammansättning och funktioner, se sid 11.

Koncernledningen är inte ett bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig 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 varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar. SAS övergripande enheter som inte är separata juridiska enheter styrs av koncernledningen, genom respektive enhets representant. Till grund för koncernledningens styrning och kontroll av verksamheten finns riktlinjer och policys avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, juridiska frågor, varumärken, affärsetik samt miljöfrågor.

#### PÅ ÅRSSTÄMMAN 2015 BESLUTADE STYRELSEARVODEN

Namn	Nationalitet	Oberoende	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Totalt, TSEK	Ersättning från SAS utöver styrelsearvode, TSEK <sup>2</sup>
Fritz H. Schur	DK	Ja	410		49	459	
Jacob Wallenberg	SE	Ja	242		17	259	
Dag Mejdell	NO	Nej <sup>1</sup>	242		17	259	
Monica Caneman	SE	Ja	207	66		273	
Carsten Dilling	DK	Ja	207			207	
Lars-Johan Jarnheimer	SE	Ja	207	31		238	
Birger Magnus	NO	Ja	207	31		238	
Sanna Suvento-Harsaae	FI	Ja	207			207	
Jens Lippestad	NO		207			207	1 226
Sven Cahier	SE		207			207	611
Bo Nielsen	DK		207			207	498
<b>Totalt</b>			<b>2 550</b>	<b>128</b>	<b>83</b>	<b>2 761</b>	<b>2 335</b>

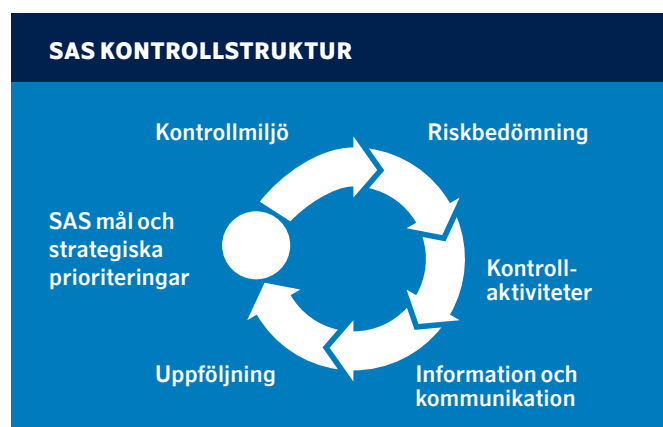
1) Dag Mejdell anses till följd av sin position som VD och koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS inte vara oberoende i förhållande till större aktieägare (men oberoende i förhållande till SAS och bolagsledningen).

2) Avser perioden november 2014 till oktober 2015 och exkluderar sociala avgifter.

#### UTFALL NOVEMBER 2014–OKTOBER 2015 ARVODEN TILL ARBETSTAGARSUPPLEANTER

Namn	Period	Totalt, SEK
Kim Kalsås-Carlsen	november 2014–oktober 2015	8 000
Elin Rise	november 2014–oktober 2015	8 000
Erik Bohlin	november 2014–oktober 2015	8 000
Ulla Gröntvedt	november 2014–mars 2015	3 000
Eva Dahlberg	mars 2015–oktober 2015	5 000
Jean-Pierre Shomburg	november 2014–oktober 2015	8 000
Janne Wegeberg	november 2014–oktober 2015	8 000

## INTERN KONTROLL – FINANSIELL RAPPORTERING



SAS tillämpar COSO, ett internationellt vedertaget ramverk för intern kontroll, för att beskriva och utvärdera koncernens kontrollstruktur.

Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen involverar styrelsen, bolagsledningen samt personalen och har utformats för att ge en rimlig försäkran om tillförlitligheten i den externa rapporteringen. Nedan beskrivs fem områden som gemensamt formar basen för en god kontrollstruktur.

#### KONTROLLMILJÖ

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar den kultur som SAS kommunicerar och verkar i. Koncernen har som ambition att dess värderingar: pålitlighet, öppenhet, omtanke och värdeskapande ska genomsyra organisationen och den interna kontrollmiljön. Samtliga handlingar, såväl internt som externt, ska präglas av denna värderingsgrund. SAS Code of Conduct

(Uppförandekoden) beskriver önskat förhållningssätt i olika situationer, inklusive en rapportstruktur för avvikelser från önskat förhållningssätt. Koncernens styrning av verksamheten omfattar en tydlig ledning, kompetent personal och en effektiv organisering av verksamheten. Information om koncernens styrning finns tillgänglig för samtliga medarbetare på koncernens intranät. Dessa dokument beskriver koncernens styrfilosofi, styrmodell, enheterna och bolagens roller och ansvar, ägar krav, övergripande uppföljning, interna affärsrelationer samt uppdelning av arbetsuppgifter.

### RISKBEDÖMNING

Bolagsledningen gör varje år en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen för att säkerställa att målen för verksamheten uppnås. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas där kritiska områden identifierats. SAS internrevisionsfunktion gör kontinuerligt en övergripande riskbedömning som resulterar i en årlig revisionsplan. 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, och risker för förlust eller förskingring. Revisionsplanen godkänns av revisionsutskottet och SAS koncernens styrelse. Fram till och med maj 2013 har internrevisionen hanterats genom en intern funktion inom SAS, men hanteras numera i extern regi genom Deloitte som har lång erfarenhet av SAS då Deloitte tidigare varit koncernens externrevisorer under lång tid.

### KONTROLLAKTIVITETER

SAS ambition är att genomföra relevanta kontrollaktiviteter för att hantera risker som påverkar den finansiella rapporteringen, vilket också inkluderar kontrollaktiviteter som förhindrar oegentligheter. Kontrollaktiviteter omfattar bland annat den interna kontrollen i respektive enhet och dotterföretag inom koncernen. SAS har sedan tidigare utarbetat ett formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktsprocessen, inköpsprocessen, löneprocessen samt kapitalförvaltningsprocessen (Internal Control Questionnaire). Dessa kontrollmål inkluderar även IT-kontroller som säkrar ändringshantering, användaradministration och rutiner och ansvar.

Under räkenskapsåret 2014/2015 har detta formulär omarbetats för att ytterligare säkra relevanta kontrollaktiviteter och kontrollmål och det nya formuläret kommer också att implementeras under nästa räkenskapsår. Under räkenskapsåret 2014/2015 har istället andra kontrollaktiviteter utförts för att hantera risker som påverkar den finansiella rapporteringen. Dessa kontrollaktiviteter har bland annat omfattat:

- Införandet av ny kontrollfunktion: Revenue Committee med syftet att säkra intäktsstyrningen samt besluta om strategiska inköp.
- Etablerat en förbättrad och mer ändamålsenlig finansiell rapporteringsstruktur, vilket inkluderar en ny organisation och nya processer kopplat till finansiell modellering och simulering.
- Genom extern part genomfört kapitalläckagekontroller vilket primärt har genererat momsåterbetalningar.

- Stärkt efterlevandekontrollen av 'No PO No Pay'-policyn avseende inköp av indirekt material samt implementerat ett mer användarvänligt inköpssystem.
- Upprätthållandet av ledar- och medarbetarmodellen för att säkra rätt värderingsgrund och beteende bland SAS anställda och även säkra rätt kompetenser samt kompetensförsörjning på både kort och lång sikt.
- Uppdatering av kontrollramverk för att säkra robusta och tillförlitliga kontroller avseende passagerarintäkter, vilket inkluderar intäktsavräkning mellan flygbolag, agenter och flygplatser.

Bedömningen av dessa kontrollaktiviteter var att den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen var tillfredsställande.

De revisioner som internrevisionen utför resulterar i samtliga fall i rekommendationer som är graderade utifrån ett riskperspektiv. Dessa rekommendationer resulterar i åtgärdsplaner som tillsammans följs upp av SAS ledning och SAS revisionsutskott.

### INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

SAS ambition är att informations- och kommunikationsvägar avseende den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen ska vara kända och ändamålsenliga. På intranätet finns samtliga policys och riktlinjer inom det finansiella området samlade under 'SAS Group Financial Guide'. SAS redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomer i enheterna och dotterföretagen. Samtliga enheter och dotterföretag avger varje månad en verksamhetsrapport, inklusive finansiell status och utveckling. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns för SAS en informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden och en Investor Relations-policy som är fastlagd av SAS styrelse och som finns tillgänglig på koncernens hemsida under 'Investor Relations'. SAS publicerade externa rapporter bygger på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin.

Finansiell information som lämnas regelbundet är: årsredovisningen, kvartalsrapporter, pressmeddelanden, presentationer och telefonkonferenser riktade till finansanalytiker, investerare och möten med kapitalmarknaden i Sverige och internationellt. Ovanstående information finns också tillgänglig på koncernens hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

### UPPFÖLJNING

Uppföljning och kontinuerlig utvärdering av efterlevnad av policys och riktlinjer, såväl som uppföljning av rapporterade brister, görs regelbundet. I samband med uppföljning av åtgärdsplaner för noterade brister i kontrollaktiviteter och dess kontrollmål testas åtgärderna och dess efterlevnad. Rekommendationer från den externa och interna revisionen samt status avseende åtgärder, sammanställs och presenteras för koncernledningen och revisionsutskottet. Den finansiella rapporteringen behandlas vid varje styrelsemöte och vid möten i revisionsutskottet.



## STYRELSE

Styrelsen ansvarar för SAS organisation och förvaltning, att kontrollen av bokföringen och de ekonomiska förhållandena i övrigt är betryggande samt för tillsättande och entledigande av VD. Samtliga bolagsstämموvalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Stämman 2015 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om omval av Fritz H. Schur, Monica Caneman, Carsten Dilling, Lars-Johan Jarnheimer, Birger Magnus, Dag Mejdell, Sanna Suvanto-Harsaae och Jacob Wallenberg. Till styrelsens ordförande omvaldes Fritz H. Schur.

Styrelsens sammansättning grundades på att SAS agerar på en marknad som under ett antal år kännetecknats av ett betydande för-

ändringstryck och en allt mer tilltagande konkurrens samtidigt som förändringar genomförts i koncernledningen. Mot den bakgrunden prioriterades kontinuitet inom styrelsen.

Valberedningen ansåg att Kodens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning bedömdes bli tillfredsställda på ett rimligt sätt. Valberedningen har emellertid högre ambitioner vad gäller könsfördelningen i styrelsen och kommer att inrikta valberedningens arbete mot att uppnå en jämnare könsfördelning.

Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda till styrelsen i SAS AB.



### 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, F. Uhrnholt Holding A/S och C.P. Dyvig & Co A/S. Vice ordförande i Brd. Klee A/S. Styrelseledamot i WEPA Industrieholding SE.

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

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Ordförande i Det Danske Klasse-lotteri A/S, SN Holding A/S, CVI A/S, PostNord AB och Post Danmark A/S, ordförande i DONG Energy A/S samt vice ordförande i Interbank A/S. Styrelseledamot i De Post NV/ La Poste SA, Belgien m.fl.

**Aktieinnehav:** 40 000 stamaktier och 2 888 preferensaktier genom juridisk person.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.*



### FÖRSTE VICE ORDFÖRANDE JACOB WALLEMBERG, FÖDD 1956

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Investor AB. Vice ordförande i ABB Ltd, FAM AB, Patricia Industries och Telefonaktiebolaget LM Ericsson samt styrelseledamot i Handelshögskolan, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse och Svenskt Näringsliv.

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

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i SEB. Vice ordförande i Stockholms Handelskammarens Service AB, Electrolux AB och Atlas Copco samt styrelseledamot i The Coca-Cola Company, Stora och WM-data. VD och koncernchef: SEB, Vice VD och CFO: Investor AB.

**Aktieinnehav:** 10 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.*



### 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 Arbeids-giverforeningen Spekter, International Post Corporation och Norsk Hydro ASA.

**Utbildning:** Civilekonom från Norges Handelshøyskole.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** VD och koncernchef för Dyno Nobel ASA. Styrelseordförande för Svenska Handelsbanken, Region Norge och Vice ordförande i Evry ASA. Styrelseledamot i DYWIDAG System International GmbH. Industrial advisor IK investment Partners.

**Aktieinnehav:** 4 214 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare till följd av sin position som koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS.*



### MONICA CANEMAN, FÖDD 1954

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Fjärde AP Fonden, Arion Bank hf, Bravida Holding AB, Viva Media Group AB och Big Bag AB. Styrelseledamot i My Safety AB, Intermail A/S och Comhem AB.

**Utbildning:** Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i EDT AS, Allenex AB, Frösunda LSS AB och Inter-verbium AB. Styrelseledamot i Schibsted ASA, Resco AB, Nocom AB, Akademi-kliniken 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 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.*

**Revisorer:** PricewaterhouseCoopers AB (PwC)

**Huvudansvarig revisor:** Bo Hjalmarsson. Auktoriserad revisor. Utsedd 2013.

**Övriga större uppdrag:** Ericsson och Teracom.

**Styrelsesekreterare:** Marie Wohlfahrt, chefsjurist.



**CARSTEN DILLING,  
FÖDD 1962**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Styrelseuppdrag:** Inga

**Utbildning:** HA & HD i Udenrigshandel, Copenhagen Business School.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseledamot i styrelsen för Get AS, Traen A/S (chairman), Gatetrade A/S, Columbus IT Partner A/S, Dansk Industri (DI), Industriens Arbejdsgivere i Köpenhamn (IAK), och ett antal styrelseuppdrag i TDC koncernen. VD och koncernchef TDCA/S.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.*



**LARS-JOHAN JARNHEIMER,  
FÖDD 1960**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Qliro-Group, Eniro AB, Arvid Nordqvist HAB och Ingka Holding B.V (moderbolag till IKEA). Styrelseledamot i Egmont International Holding AS samt Elite Hotels.

**Utbildning:** Bachelor of Science in Business Administration and Economics, Lunds och Växjö universitet.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i BRIS. Styrelseledamot i MTG Modern Times Group AB, Millicom International Cellular S.A, Invik, Apoteket AB. VD och koncernchef Tele2.

**Aktieinnehav:** 10 000 stamaktier, 2 520 preferensaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.*



**BIRGER MAGNUS,  
FÖDD 1955**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Storebrand ASA, Hafslund ASA, NRK A/S, XENETA A/S och Stiftelsen Aktiv Mot Kref. Styrelseledamot i bland annat Aschehoug AS, Kristian Gerhard Jebsen Group, Harvard Business School Publishing.

**Utbildning:** MBA, INSEAD och M.Sc., University of Science and Technology.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Statoil Fuel and Retail ASA, Svenska Dagbladet, Aftonbladet, Aftenposten, VG, Media Norge och 20 Min Holding.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.*



**SANNA SUVANTO-HARSAAE,  
FÖDD 1966**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Babysam AS, Sunset Boulevard AS, VPG AS, Best Friend AB, Best VPG AS, Altia OY och Footway AB. Styrelseledamot i Paulig Oy, Clas Ohlson AB, Altia OY, CCS AB och Upplands Motor AB.

**Utbildning:** Civilekonom, Lunds universitet.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Health and Fitness Nordic AB och BTX AS. Styrelseledamot i Jetpak AB, Duni AB, Candyking AB och Symrise AG.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.*



**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
JENS LIPPESTAD, FÖDD 1960**

Verksam i SAS Norge. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Aktieinnehav:** 30 071 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**Suppleanter:** Kim Kalsås-Carlson, förste suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

Elin Rise, andre suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.



**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
SVEN CAHIER, FÖDD 1951**

Verksam i SAS Sverige. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Aktieinnehav:** 418 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**Suppleanter:** Erik Bohlin, förste suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

Eva Dahlberg, andre suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.



**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
BO NIELSEN, FÖDD 1958**

Verksam i SAS Danmark. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Aktieinnehav:** 392 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**Suppleanter:** Janne Wegeberg, förste suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

Jean Pierre Shomburg, andre suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

## KONCERNLEDNING

Koncernledningen svarar för koncernens affärsstyrning, ekonomisk rapportering, förvärv/avyttringar, finansiering och kommunikation samt andra koncernövergripande frågor. Medlemmarna i koncernledningen tillsätts 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 varje vecka.



**RICKARD GUSTAFSON,  
FÖDD 1964**

Verkställande direktör och koncernchef. Medlem av SAS Group Management sedan 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:** Styrelseledamot i FAM AB.

**Utbildning:** Civilingenjör Industriell Ekonomi.

**Aktieinnehav:** 40 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 5 stamaktier.

*Rickard Gustafson eller närstående har inga väsentliga aktieinnehav eller delägarskap i företag som SAS har betydande affärer med.*



**GÖRAN JANSSON,  
FÖDD 1958**

Vice VD och CFO.

Medlem av SAS Group Management sedan 2011.

**Tidigare:** CFO och vice koncernchef i Assa Abloy.

**Externa styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i SPP.

**Utbildning:** Civilekonom Stockholms Universitet.

**Aktieinnehav:** 1 330 preferensaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.



**MATTIAS FORSBERG,  
FÖDD 1972**

Koncerndirektör och CIO.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 januari 2016.

**Tidigare:** CIO Systembolaget 2011–2015 och innan dess CIO B&B Tools samt strategi-/managementkonsult på Accenture med erfarenhet av svenska och internationella uppdrag.

**Externa styrelseuppdrag:** Inga.

**Utbildning:** Civilingenjör Teknisk Fysik samt Civilekonom, Uppsala universitet.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.



**CARINA MALMGREN HEANDER,  
FÖDD 1959**

Koncerndirektör och Chief of Staff.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 januari 2015.

**Tidigare:** Carina Malmgren Heander kommer närmast från AB Electrolux där hon de sista tre åren varit chef för affärsenhet Electrolux Grand Cuisine. Dessförinnan har Carina Malmgren Heander haft flertalet ledande befattningar inom HR och affärsverksamhet hos Electrolux, Sandvik och ABB.

**Externa styrelseuppdrag:** Svedbergs AB, Scandinavian Track Group AB.

**Utbildning:** Civilekonom, Linköpings universitet.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.



**EIVIND ROALD,  
FÖDD 1966**

Koncerndirektör och Chief Commercial Officer.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 april 2012.

**Tidigare:** Eivind Roald kommer från Hewlett Packard i Norge, där han var VD under sju år. Han har även 16 års erfarenhet från bland annat Accenture och Willi Railo Consulting, med fokus på omstrukturering av sälj- och marknadsfunktioner.

**Externa styrelseuppdrag:** Crayon Group AS.

**Utbildning:** Bachelor Norwegian Business School (BI).

**Aktieinnehav:** 84 000 stamaktier genom juridisk person.

**Aktieinnehav närstående:** 0.



**LARS SANDAHL SØRENSEN,  
FÖDD 1963**

Koncerndirektör och Chief Operating Officer och Accountable Manager.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 maj 2015.

**Tidigare:** Lars Sandahl Sørensen har en internationell bakgrund från ledande roller inom ISS World (grupp CCO), SAS (koncern CCO & CEO för SAS International), Visit Denmark (VD), Dansk Industri. Han har nyligen varit partner för AIMS International och rådgivare för stora europeiska aktiva ägarfonder.

**Externa styrelseuppdrag:** NKT Holding A/S, Industriens Fond, DI:s (Dansk Industri) Hovedbestyrelse, DI:s utskott för Erhvervspolitik, IAK och Sport Event Denmark.

**Utbildning:** Economics & management från Kansai Gaidai University & St. Cloud University och Stanford University.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.



**KARL SANDLUND,  
FÖDD 1977**

Koncerndirektör och Chief Strategy Officer.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 februari 2014.

**Tidigare:** Karl Sandlund kommer från en tjänst som Vice President Network & Partners och har dessförinnan arbetat i olika ledningsroller med strategiska uppdrag för SAS. Innan Karl Sandlund rekryterades till SAS 2004 arbetade han inom McKinsey.

**Externa styrelseuppdrag:** Inga.

**Utbildning:** Civilingenjör Industriell Ekonomi, Linköpings universitet.

**Aktieinnehav:** 2 000 stamaktier, 130 preferensaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

## UNDERSKRIFTER

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen samt RFR 2 '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 11 februari 2016

**Fritz H. Schur**  
Styrelsens ordförande

**Jacob Wallenberg**  
Förste vice ordförande

**Dag Mejdell**  
Andre vice ordförande

**Monica Caneman**  
Styrelseledamot

**Carsten Dilling**  
Styrelseledamot

**Lars-Johan Jarnheimer**  
Styrelseledamot

**Birger Magnus**  
Styrelseledamot

**Sanna Suvanto-Harsaae**  
Styrelseledamot

**Jens Lippestad**  
Styrelseledamot

**Sven Cahier**  
Styrelseledamot

**Bo Nielsen**  
Styrelseledamot

**Rickard Gustafson**  
Verkställande direktör och koncernchef

Årsredovisningen och koncernredovisningen har som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 11 februari 2016. Koncernens resultat- och balansräkning och moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 8 mars 2016.

Vår revisionsberättelse har avgivits den 11 februari 2016

PricewaterhouseCoopers AB

**Bo Hjalmarsson**  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig

**Eva Medbrant**  
Auktoriserad revisor

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i SAS AB  
Organisationsnummer 556606-8499

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för SAS AB (publ) för räkenskapsåret 2014-11-01–2015-10-31 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sid 37–46. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sid 26–88.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

### Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 oktober 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 oktober 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sid 37–46. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för SAS AB (publ) för räkenskapsåret 2014-11-01–2015-10-31. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen samt att bolagsstyrningsrapporten på sid 37–46 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig 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 de revisionsbevis vi har inhämtat enligt ovan är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Därutöver har vi läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

### Uttalanden

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

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

Stockholm den 11 februari 2016

PricewaterhouseCoopers AB

**Bo Hjalmarsson**  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig

**Eva Medbrant**  
Auktoriserad revisor