

# SAS ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING 2018/2019

TRAVELERS FOR THE FUTURE



# SAS

VERKSAMHET		MARKNAD OCH STRATEGI	FINANSIELLA INSTRUMENT	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	RÄKENSKAPER	HÅLLBARHETSNOTER	ÖVRIGT						
Kort om SAS	4	Omvärld och trender i flygbranschen	15	SAS som investering	38	Förvaltningsberättelse	44	Koncernens finansiella rapporter	78	Hållbarhetsstyrning	130	Operationella nyckeltal	152
SAS i siffror	5	Så här skapar vi värde	17	Finansiella instrument och kapitalmarknaden	40	Utdelning, vinstdisposition och utsikter	62	Notöversikt	83	Miljö	131	Ekonomisk tioårsöversikt	154
Viktiga händelser under året	8	Flygets betydelse	18			Bolagsstyrningsrapport	63	Koncernens noter	84	Medarbetare	138	Definitioner	156
Vd-ord	11	Strategiska prioriteringar för en marknad i förändring	20			Styrelse	73	Moderföretagets finansiella rapporter	119	Ansvarsfullt företagande	140	Aktieägarinformation	158
		Vinna Skandinaviens frekventa resenärer	21			Koncernledning	75	Moderföretagets noter	121	Om denna rapport	143	Destinationer	159
		Skapa en effektiv och hållbar operativ modell	28					Underskrifter	122	GRI innehållsförteckning	146		
		Säkra rätt kompetenser	33					Revisionsberättelse	123	Bestyrkande-rapport	149		

## SAS ÅRS- OCH HÅLLBARHETSREDOVISNING 2018/2019

SAS redovisar finansiell- och hållbarhetsinformation i en gemensam rapport: SAS års- och hållbarhetsredovisning 2018/2019. SAS lagstadgade årsredovisning omfattar förvaltningsberättelsen på sidan 43–76 samt de finansiella rapporterna på sidan 77–122. Hållbarhetsrapporteringen har upprättats i enlighet med GRI Standards, nivå Core och finns på sidan 129–148. Hållbarhetsrapporteringen omfattar även den lagstadgade hållbarhetsredovisningen i enlighet med årsredovisningslagen. Revisorns yttrande om årsredovisningen återfinns på sidan 123–128 och revisorns rapport över översiktlig granskning av hållbarhetsrapporten och yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten återfinns på sidan 149–150.

SAS, Skandinaviens ledande flygbolag, flyger 30 miljoner passagerare årligen till, från och inom Skandinavien. Flygbolaget förbinder tre viktiga knutpunkter – Köpenhamn, Oslo och Stockholm – med över 125 destinationer i Europa, USA och Asien. Drivet av ett skandinaviskt arv och hållbara värderingar strävar SAS efter att minska sina totala koldioxidutsläpp med 25 % och använda biobränsle i en omfattning som motsvarar hela bränsleförbrukningen för SAS inrikesflyg till 2030.

Utöver flygverksamhet ingår även markttjänster, tekniskt underhåll och frakttjänster i SAS verksamhet. SAS är medlem i Star Alliance™ och kan tillsammans med partnerflygbolag erbjuda nära 19 000 dagliga flygningar till över 1 300 destinationer runt om i världen.

SAS AB är moderföretaget i SAS och är noterat på börserna i Stockholm (primärnotering), Köpenhamn och Oslo. Huvuddelen av verksamheten och tillgångarna finns i SAS Konsortiet.

# INNEHÅLL





# VERKSAMHET

KORT OM SAS | SAS I SIFFROR  
VIKTIGA HÄNDELSER UNDER ÅRET | VD-ORD

**Verksamhet****Kort om SAS**

SAS i siffror

Viktiga händelser  
under året

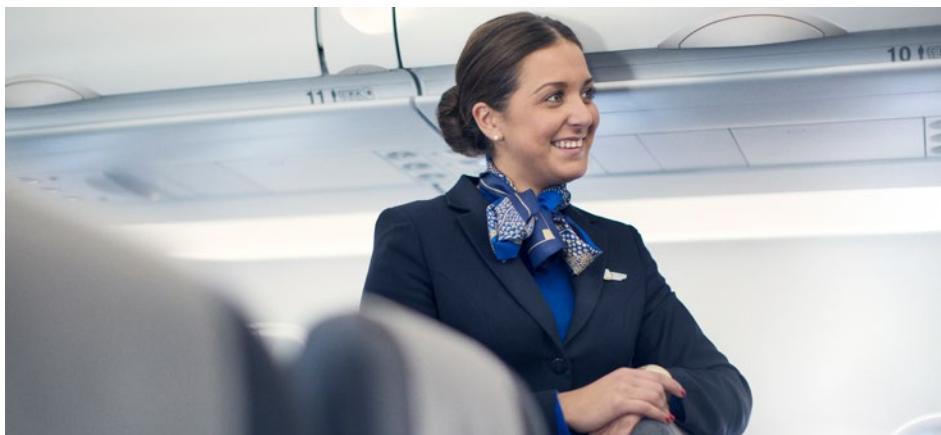
VD-ord

# SKANDINAVIENS LEDANDE FLYGBOLAG

**We are travelers** – På SAS är vi övertygade om att resande påverkar oss som människor. Fantastiska idéer som leder till förändring kommer från dem som reser och upplever världen. Vi gör det möjligt genom att erbjuda smidig tillgång till världen. Med vårt beslutsamma arbete för ett mer hållbart flygresande, vill vi ge även kommande generationer möjligheten att fortsätta att uppleva den personliga utveckling som resande ger. We are travelers. For the future.

**VÅR VISION:**

Make life easier for Scandinavia's  
frequent travelers.

**FLYGVERKSAMHET**

SAS är Skandinaviens ledande flygbolag för smidiga flygresor till, från och inom Skandinavien. Under 2018/2019 reste totalt 30 miljoner resenärer med SAS. Flygverksamheten är vår kärnverksamhet som utförs av SAS Scandinavia, SAS Ireland och våra regionala produktionspartner.

**FRAKTTJÄNSTER**

SAS Cargo är den ledande leverantören av flygfraktlösningar till, från och inom Skandinavien, med fokus på kvalitet och kundvård i världsklass. SAS Cargos tjänster är baserade på den fraktkapacitet som finns tillgänglig i SAS flygplan, kompletterat med lastbilstransport.

**MARKTJÄNSTER**

SAS Ground Handling är det ledande marktjänstbolaget på flygplatserna i Köpenhamn, Oslo, Stockholm, Malmö och Göteborg. Verksamheten tillhandahåller passagerar- och frakttjänster samt ramptjänster för SAS och andra flygbolag.

**TEKNISKT UNDERHÅLL**

SAS Maintenance Production tillhandahåller tekniskt underhåll av flygplan och motorer vid sex flygplatser i Skandinavien för SAS och andra flygbolag.

**EUROBONUS**

EuroBonus är Skandinaviens största reserelaterade lojalitetsprogram och möjliggör närmare relationer med kunderna. EuroBonus har över 6 miljoner medlemmar och fler än 100 partners. Medlemmarna utgör en värdefull kunddatabas, som differentierar oss från konkurrenterna.

**30**MILJONER  
PASSAGERARE**111**MILJONER KILO  
FRAKT**298**TUSEN  
HANTERADE  
AVGÅNGAR**158**

FLYGPLAN I TRAFIK

**6,1**MILJONER  
EUROBONUS-  
MEDLEMMAR

**Verksamhet**

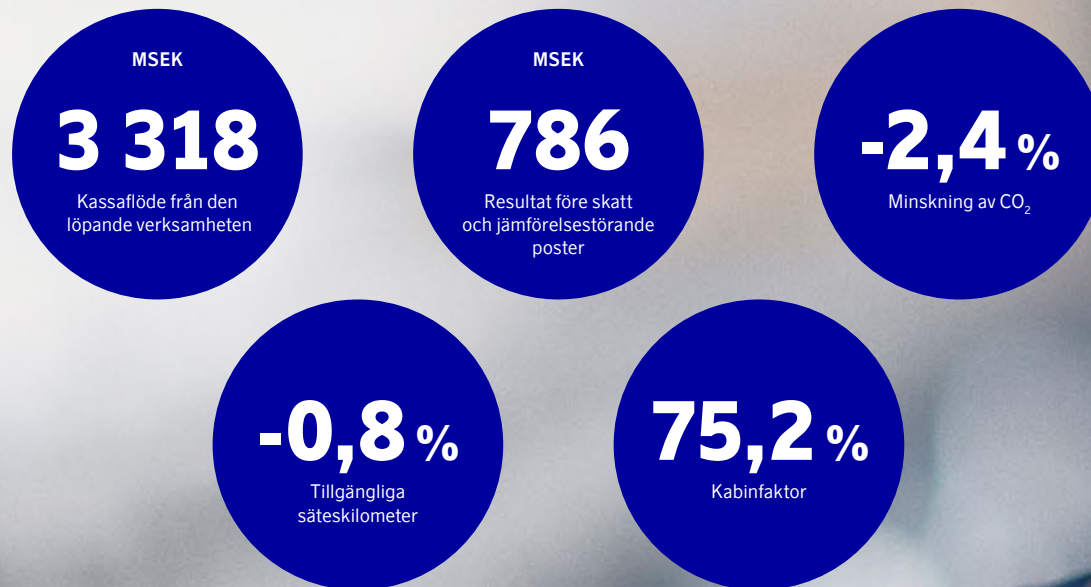
Kort om SAS

**SAS i siffror**Viktiga händelser  
under året

VD-ord

# SAS I SIFFROR

SAS avslutade året starkt och redovisade ett positivt resultat före skatt och jämförelsestörande poster om 786 MSEK. Trots att intäkterna ökade under året motverkades den positiva utvecklingen av högre bränslekostnader, ogynnsamma valutakurser och pilotföreningarnas strejk som resulterade i ökade kostnader, vilket ledde till att resultat före skatt och jämförelsestörande poster minskade med 1 350 MSEK.



**Verksamhet**

Kort om SAS

**SAS i siffror**Viktiga händelser  
under året

VD-ord

**KUNDER**

Kundnöjdheten ökade under året till följd av bättre punktlighet och hög regularitet samt initiativ för att förbättra kundupplevelsen.

**KUNDNÖJDHETSINDEX**
**72** (70)
**MEDARBETARE**

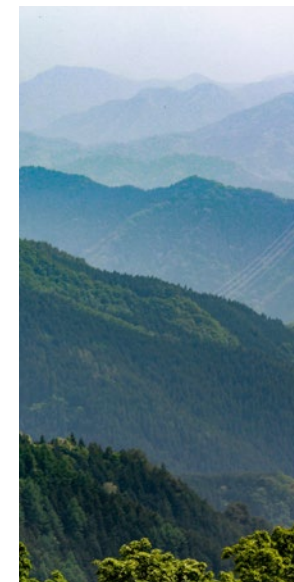
Medelantalet anställda ökade under året med 2,9 % till 10 445 heltidstjänster.

**SJUKFRÅNVARO, %**
**5,7** (6,1)
**MEDARBETAR-  
ENGAGEMANGSINDEX**
**59** (55)
**HÅLLBARHET**

Vi arbetar hårt för att nå våra två mål för 2030: att minska våra totala koldioxidutsläpp med 25 % jämfört med 2005, vilket överstiger de mål som branschorganisationen IATA har satt upp, och att använda bio-bränsle som motsvarar mängden bränsle för hela vår inrikestrafik.

**MINSKNING AV CO<sub>2</sub>**
**-2,4%**

Koldioxidutsläppen minskade med 2,4 % jämfört med föregående år. Löpande förnyelse av vår flygplansflotta och kontinuerligt effektiviseringsarbete har bidragit till minskningen.

**EUROBONUS**

EuroBonus är Skandinaviens starkaste reserelaterade lojalitetsprogram. Per 31 oktober 2019 hade det 6,1 miljoner medlemmar.

**FÖRSÄLJNING AV  
EUROBONUS-POÄNG**
**+4,5%**
**FINANSIELLA  
INSTRUMENT**

Under 2019 löste SAS in sina preferensaktier till ett totalt belopp om 1,1 miljarder SEK och återbetalade ett konvertibelt obligationslån om 1,6 miljarder SEK. Vidare emitterades ett nytt hybridobligationslån uppgående till 1,5 miljarder SEK.

**STAMAKTIEUTVECKLING  
(2018/2019):**
**-26%**

## Verksamhet

Kort om SAS

### SAS i siffror

Viktiga händelser under året

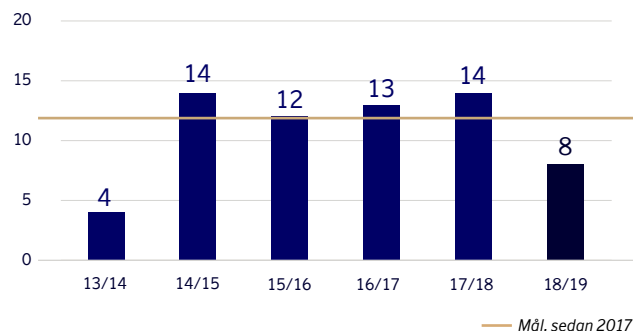
VD-ord

## MÅL

### AVKASTNING PÅ INVESTERAT KAPITAL (ROIC)

Vår målsättning är att ROIC ska överstiga 12 % över en konjunkturcykel, vilket är kravet för att SAS ska skapa aktieägarvärde. Målsättningen motsvarar kapitalmarknadens genomsnittliga kapitalkostnad (WACC) före skatt och är också kopplad till vår utdelningspolicy, se sidan 49.

ROIC, 12 MÅN RULLANDE, %



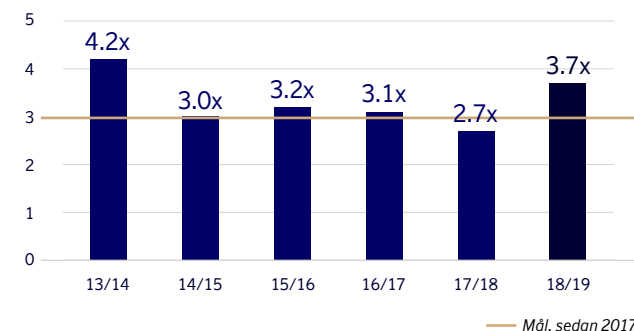
#### UTFALL

En negativ resultatutveckling i kombination med investeringar i nya flygplan ledde till en minskning av ROIC om 6 procentenheter till 8 % under 2018/2019, under vårt finansiella mål. Den tioåriga genomsnittliga avkastningen på investerat kapital (ROIC) uppgår till 8 %.

### JUSTERAD FINANSIELL NETTOSKULD/EBITDAR

Vi har ett mål att den justerade finansiella nettoskulden/EBITDAR ska vara lägre än tre gånger (3x).

JUSTERAD FINANSIELL NETTOSKULD/EBITDAR



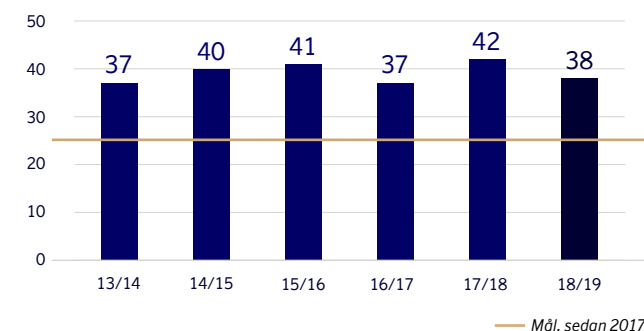
#### UTFALL

Den justerade finansiella nettoskulden/EBITDAR ökade under räkenskapsåret från 2,7x till 3,7x. Den främsta anledningen bakom ökningen var en ökning av kapitaliserade leasingkostnader till följd av infasningen av nya Airbus-flygplan, vilket ökade den justerade finansiella nettoskulden. Tioårigt genomsnitt av justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR uppgår till 4,1x.

### FINANSIELL BEREDSKAP

Vår målsättning är att den finansiella beredskapen för likvida medel och tillgängliga kreditfaciliteter ska överstiga 25 % av de årliga fasta kostnaderna.

FINANSIELL BEREDSKAP, %



#### UTFALL

Den finansiella beredskapen minskade jämfört med föregående år men var över målet om 25%. Den främsta drivkraften bakom minskningen var lägre likvida medel och högre fasta kostnader. Inlösen av preferensaktier för 1,1 miljarder SEK i december 2018 och återbetalningen av det konvertibla skuldebrevet om 1,6 miljarder SEK i april 2019 kompenenserades i viss utsträckning genom emissionen av hybridobligationer uppgående till 1,5 miljarder SEK. Per 31 oktober 2019 uppgick den finansiella beredskapen till 38 %. Tioårigt genomsnitt av finansiell beredskap uppgår till 36 %.

**Verksamhet**

Kort om SAS

SAS i siffror

**Viktiga händelser  
under året**

VD-ord

# VIKTIGA HÄNDELSE R UNDER ÅRET



Utseendet på vår flotta förnyades genom lanseringen av en ny flygplansdesign som ger modernare utseende och känsla.



SAS lounge i Köpenhamn.

## PRODUKT OCH ERBJUDANDE

**NY DESIGN**

Utseendet på vår flotta förnyades genom lanseringen av en ny flygplansdesign som ger modernare utseende och känsla.

**WIFI OMBORD**

Vid slutet av räkenskapsåret hade höghastighets-WiFi installerats i 60 av våra flygplan.

**PÅ MARKEN**

Öppnade 21 nya Fast Track. Renoverade lounges i Köpenhamn.

**NYA LINJER**

26 nya linjer och nio nya destinationer under 2019:

- Stockholm – Beirut, Catania, Reykjavik, Marseille, Neapel, Uleåborg, Salzburg
- Köpenhamn – Catania, Florens, Marseille, Newquay, Bornholm, London Stansted, Szczecin
- Oslo – Antalya, Faro
- Århus – Faro, Rom, Manchester
- Bergen – Gazipasa, Milano Malpensa, Nice
- Göteborg – Faro
- Stavanger – Gazipasa, Milano Malpensa

**NYA EUROBONUS-  
FUNKTIONER**

- Koldioxidkompensation på SAS-biljetter för våra EuroBonus-medlemmar.
- Livslångt Gold-medlemskap för våra trognaste kunder
- Prioriterad ombordstigning för familj och vänner till Gold- och Diamond-medlemmar
- Möjligheten att samla och dela EuroBonus-poäng med familj och vänner.

**NYA OCH BÄTTRE  
VERKTYG VID  
STÖRNINGAR**

För att förbättra passagerar- och störningshantering, så introducerades två nya irregularitetsmoduler från Amadeus som tillsammans kallas Enhanced Disruption. Dessa effektiviserar ombokningsprocessen och gör det möjligt att omboka SAS-passagerare till andra flygbolag i ett enda steg.

**BIOBRÄNSLE**

Införde möjligheten för våra kunder att lägga till biobränsle till sina biljetter, utöver de volymer som SAS redan använder.



”SAS blev huvudpartner till de skandinaviska olympiska kommittéerna.”

SAS blev huvudpartner till de skandinaviska olympiska kommittéerna och Sveriges Paralympiska Kommitté inför OS i Tokyo 2020 och Beijing 2022.



**Verksamhet**

Kort om SAS

SAS i siffror

**Viktiga händelser  
under året**

VD-ord

**FINANSIELLT****RESULTAT FÖRE SKATT**

SAS redovisade ett resultat före skatt och jämförelsestörande poster uppgående till 786 MSEK, vilket är ett svagare resultat än föregående år, främst till följd av högre bränslekostnader, en svagare svensk krona och pilotföreningarnas sjudagarsstrejk.

**PREFERENSAKTIER**

SAS återlöste cirka 2,1 miljoner preferensaktier för 1,1 miljarder SEK.

**KONVERTIBELLÅN**

SAS återbetalade sitt utestående konvertibellån till ett nominellt värde om 1,6 miljarder SEK.

**EMISSION AV  
OBLIGATION**

SAS emitterade en ny hybridobligation om 1,5 miljarder SEK.

**EFFEKTIVITET**

Genom effektiviseringsprogrammet uppnåddes besparingar på 0,9 miljarder SEK under 2018/2019.



Den första passagerarflygningen med vårt nya A350-flygplan genomförs i januari 2020.

**ORGANISATIONEN****NY ORGANISATION**

En ny organisationsstruktur och koncernledning tillkännagavs för att öka takten i effektiviseringarna och tydliggöra ansvar.

**NY STYRELSELEDAMOT**

Kay Kratky, född 1958, tidigare vd för Austrian Airlines, invaldes som ny styrelseledamot i SAS AB.

**FLYGPLANSORDER**

Ett beslut fattades att öka vår flygplansflotta med tre nya A321LR, som är ett plan av typen narrow body med en mittgång, särskilt framtaget för långa distanser. Det första A321LR ska tas i drift under andra halvåret 2020.

**FÖRBÄTTRAD  
OPERATIV KVALITET**

Regulariteten kvarstod på höga nivåer och punktligheten ökade med 2,6 procentenheter jämfört med 2017/2018. De stora förbättringarna i operationell kvalitet är ett resultat av flertalet initiativ, som mer säsongspersonal inom mark-tjänster och tekniskt underhåll, två reservplan, nya störningsmoduler och optimerad omfördelning av nätverksbuffertar.

**NYA FLYGPLAN**

Under året har SAS tagit ytterligare sju Airbus A320neo och ett A330E i trafik. SAS har också tillkännagivit de första passagerarflygningarna med sina nya flygplan A350 och A321LR.

## Verksamhet

Kort om SAS

SAS i siffror

**Viktiga händelser  
under året**

VD-ord

## HÅLLBARHET

### BIOBRÄNSLE

SAS köpte 455 ton biobränsle, en ökning med 355 ton jämfört med 2018 och fortsatte att arbeta aktivt för kommersialiseringen av hållbart flygbränsle.

### CERTIFIERING

SAS upprätthöll sin ISO 14001-certifiering.

### KOLDIOXIDUTSLÄPP

Koldioxidutsläppen minskade med 2,4 % jämfört med motsvarande period föregående år. Den främsta orsaken till minskningen var införandet av sju helt nya A320neo-flygplan och ett A330E-flygplan – vilka har 15–18 % lägre bränsleförbrukning än de flygplan de ersatte. Sjudagarstrejken i april och maj påverkade också minskningen av utsläpp.

### CO<sub>2</sub>-KOMPENSERING FÖR EUROBONUS- MEDLEMMAR

SAS började kompensera för koldioxidutsläppen för alla EuroBonus-medlemmars resor med SAS, i februari 2019. Under året koldioxidkompenserades 32 % av de passagerarrelaterade koldioxidutsläppen.

### FORSKNING KRING HYBRIDFLYGPLAN OCH ELFLYGPLAN

SAS och Airbus tecknade en avsiktsförklaring om forskning kring kraven på verksamhet och infrastruktur för hybridflygplan och elflygplan. SAS har också deltagit i diverse andra projekt gällande elflygplan under 2019.



26 nya linjer och nio nya destinationer introducerades under 2019.



”Sedan juli 2019 har SAS resenärer haft möjlighet att köpa biobränsle i samband med sin resa för att ytterligare minska klimatpåverkan av sin flygresa.”

## PRISER OCH UTMÄRKELSER

SAS fick flera priser och utmärkelser under året, exempelvis:

- ”Bästa Transport Inrikes” och ”Bästa flygbolag i Europa” vid Grand Travel Awards i Sverige.
- SAS rankades som nr 1 i Heathrows lista ”Fly Quiet and Green” under andra och tredje kvartalet 2019.
- Star Alliance utnämndes till Best Airline Alliance vid Skytrax World Airline Awards för fjärde året i rad, där Star Alliance prestigefyllda lounge i Los Angeles erhöll priset för bästa flygallianslounge för femte året i rad.

**Verksamhet**

Kort om SAS

SAS i siffror

Viktiga händelser  
under året**VD-ord**

# POSITIV INTÄKTS- UTVECKLING UNDER ETT UTMANANDE ÅR

Trots ett utmanande år, levererade SAS ett positivt helårsresultat tack vare sitt attraktiva kunderbjudande, ett stabilt operativt resultat och förbättrad intäktsgenerering.

**Hur skulle du sammanfatta 2019?**

Vi kunde visa att vi fortsätter att leverera enligt vår strategi och gjorde framsteg på flera områden under året. Till exempel ledde vårt starka och förbättrade kunderbjudande till en ökning av enhetsintäkter och passageraryield. Dessutom ökade antalet EuroBonus-medlemmar med 0,5 miljoner till 6,1 miljoner under året, vilket bidrog till att relaterade sidointäkter ökade med 5 procent för året.

Å andra sidan stod vi inför stora utmaningar i form av ogynnsamma valutarörelser, ökade bränslekostnader och en arbetsmarknadskonflikt. Allt detta påverkade SAS negativt och gjorde att vårt resultat före skatt minskade med 1 350 MSEK, vilket naturligtvis är otillfredsställande.

**Varför tycker du att flyget är viktigt?**

Det fyller en mycket viktig funktion i samhället, genom att koppla samman företag, människor och kulturer på ett tidseffektivt sätt. Jag anser att flyget är en plattform för värdeskapande, anställningstrygghet, innovation och utveckling.

Tillgången till flyg innebär att de skandinaviska företagen kan blomstra. Det ger dem möjlighet att stanna kvar i Skandinavien och fortsatt ha tillgång till globala kunder, i stället för att flytta sin verksamhet till andra länder. Det innebär också att utländska företag kan etablera verksamheter i Skandinavien.

Att resa berikar också våra liv. Det är fantastiskt att upptäcka nya platser, uppleva andra kulturer och exponeras för nya idéer.

Men när det gäller flygets framtid har vi och hela branschen ett stort ansvar att hitta en väg mot en mer hållbar framtid. Det är en existentiell fråga och vi på SAS vill visa vägen. Därför arbetar vi hårt för att minska vår klimatpåverkan och våra utsläpp och gör stora investeringar i den mest bränsleeffektiva flygplansflottan på marknaden.



Rickard Gustafson, vd och koncernchef.

## Verksamhet

Kort om SAS

SAS i siffror

Viktiga händelser  
under året

### VD-ord

#### Vilka framsteg görs med hållbarhetsarbetet?

Vi har ökat takten ytterligare i vårt hållbarhetsarbete under året. Vi fasade in sju nya Airbus 320neo under 2019 och nådde 34 % i vårt program för flotta-förnyelse. De nya och tekniskt avancerade Airbus-flygplanen, som vi håller på att fasa in, minskar koldioxidutsläppen med 15-30 procent jämfört med de flygplan som de ersätter.

Vi gjorde också framsteg med att minska vikten på våra flygplan och därmed bränsleförbrukningen. Exempelvis genom att ytterligare utveckla förbeställning av måltider, förnyelse av kabininteriören med lättviktsmaterial och byta till lättviktsbehållare i vår fraktverksamhet.

Vi har fortsatt vårt arbete med att öka tillgången och användningen av hållbart flygbränsle, som biobränsle. Totalt under 2018/2019 köpte vi in 455 ton och gjorde det också lättare för kunderna att köpa till biobränsle till sin SAS-biljett, utöver den mängd som SAS redan använder. Men för att SAS ska få den volym som behövs och till ett konkurrenskraftigt pris, kommer det att krävas en storskalig produktion av hållbart flygbränsle, helst i Skandinavien för att minska de transportrelaterade koldioxidutsläppen.

SAS deltar också i ett flertal forsknings- och utvecklingsprojekt, exempelvis med Airbus, kring nästa generation av flygplan med lägre eller till och med utan utsläpp. Fram till dess att sådana flygplan är tillgängliga är det avgörande med tillgång till hållbart flygbränsle, för att säkerställa en stegvis minskning av utsläpp från flyget. Redan idag är det tekniskt möjligt att använda upp till 50 % hållbart flygbränsle i våra flygplan.

Vi har satt ett ambitiöst mål till 2030: att minska våra utsläpp med 25 procent jämfört med basåret 2005 och under 2019 fortsatte vi utvecklingen och minskade utsläppen med 2,4 procent.

De utsläpp som inte går att undvika med dagens teknik fortsätter vi att koldioxidkompensera för och gör detta för EuroBonus-medlemmars-, ungdomars- och vår egen personals SAS-biljetter. Under året kompenserade vi för 32 procent av våra totala passagerarrelaterade koldioxidutsläpp.

#### Vilka förbättringar av kunderbudandet skulle du vilja lyfta fram?

Under året lanserade vi 26 nya linjer och nio nya destinationer för att anpassa vårt nätverk till kundernas efterfrågan. Nya flygplan fasades in med nya funktioner för att göra resandet bekvämare och mer hållbart. Vi är färdiga med uppgraderingen av vår kabininteriör och våra kunder har tillgång till höghastighets-WiFi på 60 av våra kortdistansplan.



Flyget är en plattform för värdeskapande, anställningstrygghet, innovation och utveckling.

**”Vårt beslutsamma arbete för ett mer hållbart flygresande, har gett kunduppmärksamhet och en ökad vilja att välja SAS.”**

Vi har ytterligare förbättrat vårt erbjudande av mark-tjänster. 21 nya Fast Tracks har invigts och vi fortsätter arbetet att göra de befintliga tjänsterna snabbare och mer effektiva. Vi har också fortsatt att utrusta personalen med surfplattor för att de snabbare och enklare ska kunna hjälpa våra kunder.

Vi har lagt till fler fördelar i vårt lojalitetsprogram EuroBonus och infört livslångt Gold-medlemskap för att göra det ännu mer attraktivt för våra mest trogna kunder. Vi har också lagt till prioriterad ombordstigning för familj och vänner till Gold- och Diamond-medlemmar och möjligheten att samla och dela poäng med familj och vänner.

Vårt beslutsamma arbete för ett mer hållbart flygresande, har gett kunduppmärksamhet och en ökad vilja att välja SAS. Sedan början av februari har vi också koldioxidkompenserat alla SAS-biljetter som bokas med ett EuroBonus-nummer.

Sist men inte minst, har vi höjt punktligheten i verksamheten med 2,6 procentenheter. Sammanlagt ser vi resultatet av våra insatser i SAS kundnöjdhetsindex som ökade med 2 poäng till 72.

## Verksamhet

Kort om SAS

SAS i siffror

Viktiga händelser  
under året

### VD-ord

#### Hur skulle du beskriva verksamheten under året?

Vi har levererat på flera områden som syftat till att förbättra verksamheten under året. Vi har optimerat nätverket och ökat tillgången på reservplan. Vi rekryterade också mer personal till markverksamheten och inom tekniskt underhåll. Jag är glad att se att de investeringar som har gjorts återspeglas i en förbättrad operativ stabilitet där punktligheten ökade och regulariteten fortsatt var på en hög nivå.

För att kunna göra enklare och snabbare ombokningar vid trafikstörningar införde vi nya digitala verktyg under 2019 för att kunna hjälpa drabbade passagerare mer effektivt och på så sätt också minska kostnaderna för återbetalningar och ersättningsanspråk.

Under den sju dagar långa pilotkonflikten, sattes alla våra investeringar och initiativ på prov under oerhört stora trafikstörningar. Fastän jag hade föredragit att undvika störningarna, är jag nöjd med att se att god planering, digitala investeringar och engagerade medarbetare gjorde en enorm skillnad för våra kunder under strejken.



Den nya flottan sänker bränsleförbrukningen och därmed koldioxidutsläppen.

## ”Investeringarna i en enhetsflotta fortsätter och kommer ge stora fördelar i vår verksamhet.”

När det gäller effektiviseringar nådde vi målet för året på 0,9 miljarder SEK. De återstående 0,6 miljarder SEK av totalt 3 miljarder SEK, kommer att uppnås under det kommande räkenskapsåret, enligt plan.

#### Vad ser du när du blickar framåt?

De ekonomiska framtidsutsikterna är fortsatt osäkra och en avmattning i de viktiga ekonomierna skulle påverka efterfrågan från kunderna negativt. Den fortsatt svaga svenska och norska kronan mot US-dollar och euron fortsätter att vara en utmaning. När vi blickar framåt ser vi att kapacitetstillväxten kommer att vara lägre än vad vi sett de senaste åren, samtidigt som efterfrågan från kunderna också förväntas minska. Vi uppmärksammar också kundernas ökade medvetenhet om flygets påverkan på miljön.

Tyvärr har det varit ett antal konkurser i branschen de senaste åren. Det är ett tydligt tecken på att flygbolagen måste fortsätta sina ansträngningar att ytterligare förbättra kunderbjudande och effektivitet.

För att möta dessa utmaningar måste vi på SAS fortsätta vår omställning. Vi har påbörjat nästa fas med initiativ för att säkerställa en långsiktigt hållbar och lönsam verksamhet.

Investeringarna i en enhetsflotta fortsätter och kommer ge stora fördelar i vår verksamhet, till exempel med lägre standby-nivåer, utbildnings- och underhållskostnader. Den nya flottan minskar också bränsleförbrukningen och därmed koldioxidutsläppen.

Vi ökar takten i vårt arbete med Lean och digitalisering, vilket kommer att öka automatiseringen av administrativa arbetsuppgifter och minska administrationskostnaderna. Vi kommer också att kunna dra nytta av ett förbättrat utnyttjande av tillgångar och flygande personal, med ett nytt system och nya planeringsprocesser, som kommer att hjälpa oss att ytterligare öka den operativa stabiliteten och sänka kostnaderna.

Vår operativa modell behöver också vidareutvecklas. Att ha rätt antal säten på våra rutter är helt avgörande ur ett lönsamhetsperspektiv, men det är också en viktig del av vår resa mot en mer hållbar framtid. Våra äldre flygplan med 120–150 säten, som används inom detta segment idag, måste ersättas under de närmaste åren. Men vi måste se till vi behåller fördelarna med en enhetsflotta på samtliga produktionsplattformar och att alla våra produktionsenheter har försättningar att konkurrera på ett effektivt sätt.

Planen för de kommande åren har en stor långsiktig besparingspotential om 1,5–2,0 miljarder SEK till 2023. Några av initiativen kommer att ge effekt under 2020, medan andra lägger grunden till en ökad effektivitet de kommande åren.

Avslutningsvis vill jag rikta mitt varmaste tack till alla medarbetare, kunder, investerare och partner som har varit med oss under året, och jag ser tillsammans med er fram emot ett spännande 2020!

# MARKNAD OCH STRATEGI

OMVÄRLD OCH TRENDER I FLYGBRANSCHEN | SÅ HÄR SKAPAR VI VÄRDE  
FLYGETS BETYDELSE | STRATEGISKA PRIORITERINGAR FÖR EN MARKNAD I FÖRÄNDRING  
VINNA SKANDINAVIENS FREKVENTA RESENÄRER  
SKAPA EN EFFEKTIV OCH HÅLLBAR OPERATIV MODELL  
SÄKRA RÄTT KOMPETENSER

## Marknad och strategi

### Omvärld och trender i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska prioriteringar för en marknad i förändring

Vinna Skandinaviens frekventa resenärer

Skapa en effektiv och hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

# OMVÄRLD OCH TRENDER I FLYGBRANSCHEN

Omkring 100 miljoner flygresor genomfördes till, från och inom Skandinavien under 2018/2019. Det innebär att skandinaverna är bland de som reser mest i världen.

#### BRANSCHÖVERSIKT

Globalt flyger cirka 4 miljarder passagerare årligen med kommersiella flygbolag och drygt en miljard flygresor genomförs per år i Europa. Branschen har kännetecknats av en högre tillväxt än BNP, men också av en intensiv konkurrens och prispress. Den är även kapital- och personalintensiv med höga fasta kostnader.

I kombination med att en stor andel av försäljningen sker nära in på avgångar, gör det att flygbolag är känsliga för utvecklingen i världsekonomin och påverkas snabbt vid förändring av efterfrågan. Till skillnad från den nordamerikanska marknaden, där många flygbolag har slagits samman de senaste åren, så är den europeiska marknaden fortfarande fragmenterad, vilket ökar utmaningarna ytterligare för de europeiska flygbolagen.

#### FLYGET I SKANDINAVIEN

Satt i relation till folkmängden är den skandinaviska flygmarknaden stor jämfört med övriga Europa. Detta beror på Skandinaviens höga ekonomiska välbefinnande, internationellt framgångsrika företag samt geografin.

Regionen präglas av stora avstånd mellan relativt små städer, med många små affärsdestinationer och flygplatser att betjäna. En topografi med mycket berg, där landmassorna till stor del omges av hav, gör att andra transportmedel blir tidskrävande och ineffektiva. Samtidigt innebär Skandinaviens låga befolkningssiffror att det finns ett begränsat antal flyglinjer som kan trafikeras av större flygplan med flera dagliga avgångar. För att ett flygbolag ska kunna erbjuda ett brett nätverk och hög frekvens, krävs därför en operativ modell som är flexibel och består av flygplan av olika storlekar, optimerade för de olika typerna av trafikflöden.

Marknaden kännetecknas också av utpräglad säsongsvaiation, där efterfrågan i juli är cirka 50 % högre än den i januari.

#### EXTERNA UTMANINGAR

Branschens beroende av flygbränsle leder till en känslighet för den globala oljeprisutvecklingen. Det finns också en ökad medvetenhet kring flygets påverkan på miljön från kunder, medarbetare och samhället i stort. Flygbolag omfattas av diverse hållbarhetsbestämmelser, som flygskatt och utsläppshandel, både på lokal och internationell nivå.

Branschens globala räckvidd gör den även utsatt för förändringar i konjunkturcykler och osäkerheter kring världshandeln, eftersom de snabbt kan påverka efterfrågan på flygresor och frakt. Exempel på faktorer som kan ha en påverkan är Brexit och den pågående handelskonflikten mellan Kina och USA.

Flygbolagen är också mycket beroende av en stöttande infrastruktur, som flygplatser och flygledning.

I takt med att flygkapaciteten fortsätter att öka, förväntas trängseln i luftrummet och på flygplatserna också att öka, vilket kommer att begränsa flygbolagens möjligheter att optimera schemaläggning och linjenät.



Kunderna kräver i allt högre grad att flygbolagen tar sitt miljö- och samhällsansvar.

#### UTVECKLINGEN UNDER ÅRET

Antal passagerare från skandinaviska flygplatser minskade och antal erbjudna säten ökade under räkenskapsåret.

#### MINSKNING AV ANTAL PASSAGERARE FRÅN SKANDINAVISKA FLYGPLATSER

↓ -1,2%

#### ÖKNING AV ANTAL ERBJUDNA SÄTEN

↑ +1,0%

## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändringVinna Skandinavien  
frekventa resenärerSkapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

SVAR PÅ TRENDER  
INOM FLYGBRANSCHEN

## TREND →

## PÅVERKAN PÅ FLYGBRANSCHEN →

## SAS RESPONS

Globalisering, ekonomisk  
tillväxt och ökat välbefinnande

- Efterfrågan på flygresor

- Stötta regional ekonomisk utveckling med linjenätet
- Större flexibilitet i produktionsmodellen för att möta efterfrågan
- Stabil operativ verksamhet

## Ökat fritidsresande

- Kräver annat linjenätverk, säsonganpassningar och förändrat erbjudande

- Nya destinationer
- Förbättrad säsonganpassning
- Ökad differentiering av produkterbjudandet

Förändringar i  
konkurrenssituationen

- Nya operativa modeller med flexibla anställningsformer i låglöneländer
- Prispress

- SAS Ireland och externa regionala produktionspartner
- Ökat fokus på produktivitet
- Effektiviseringsprogram

Teknisk utveckling  
och digitalisering

- Ökad produktivitet och nya tjänster
- Kunderna efterfrågar omedelbar tillgång till information och självservice-tjänster
- Förbättrade distributionsmöjligheter

- Nya bränsleeffektiva flygplan med mindre påverkan på miljön
- Nya digitala produkter och tjänster, t.ex. höghastighets-WiFi ombord
- Projekt för framtida distributionskapacitet

Ökad medvetenhet kring  
miljö- och samhällsansvar

- Kunderna kräver i allt högre grad att flygbolagen tar sitt miljö- och samhällsansvar

- Ambitiösa hållbarhetsmål
- Förnyelse av flottan och fokus på minskade utsläpp
- Användning av biobränsle och koldioxidkompensation
- Minskning av vikt och avfall



## Marknad och strategi

Omvärld och trender i flygbranschen

### Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska prioriteringar för en marknad i förändring

Vinna Skandinavien frekventa resenärer

Skapa en effektiv och hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

# SÅ HÄR SKAPAR VI VÄRDE

## VÅRA RESURSER →

### SOCIALT OCH RELATIONSKAPITAL

**30 miljoner passagerare** och relationer med kunder, leverantörer, partner och beslutsfattare, samt vår stora community med 165 miljoner besök per år på vår webb och 1,2 miljoner följare på Facebook.

### IMMATERIELLT KAPITAL

**Över 6 miljoner medlemmar** i EuroBonus-programmet, 800 dagliga start- och landningstillstånd och SAS starka varumärke.

### HUMANKAPITAL

**10 445 heltidstjänster** med lång erfarenhet och hög kompetens, varav 36 % är flygande personal, 40 % mark-, 10 % teknik- och 14 % stabspersonal.

### TILLVERKAT KAPITAL

**158 flygplan** med ett marknadsvärde på cirka 36 miljarder SEK, och ett antal fastigheter, fordon, maskiner, verktyg och inventarier såsom lounges och selfservice-kiosker.

### FINANSIELLT KAPITAL

**29 miljarder SEK** i investerat kapital som kommer ifrån aktieägare, långgivare och leasinggivare.

### NATURKAPITAL

**1 337 Kton flygbränsle** och 455 ton biobränsle inköptes till flygverksamheten samt övriga råvaror och energiförbrukning.

## VÅR AFFÄRSMODELL →

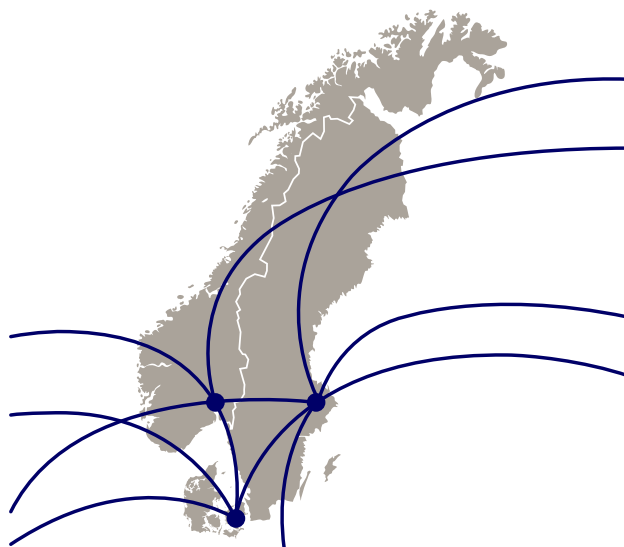
### VAD VI GÖR

SAS gör livet enklare för dem som reser ofta till, från och inom Skandinavien, genom att erbjuda smidiga flygresor både för affärsresande och fritidsresande. Vi erbjuder flest destinationer och avgångar inom Skandinavien och belönar kundlojalitet genom EuroBonus-programmet.

### HUR VI GÖR DET

Våra rese- och frakttjänster byggs på SAS Scandinavia, kompletterat av SAS Ireland, som flyger de större trafikflödena med en enhetlig flygplansflotta, medan mindre, regionala trafikflöden produceras av regionala partner. Flygverksamheten stöts av effektiva mark-tjänster, tekniskt flygplansunderhåll och en försäljningsorganisation.

Eftersom flyget spelar en viktig roll i samhället och kopplar samman samhällen, kulturer och människor på ett tidseffektivt sätt, arbetar SAS kontinuerligt för att minska klimat- och miljöpåverkan från vår verksamhet genom innovation och investeringar i ny teknik.



## DET VI SKAPAR →

**30**  
MILJONER RESOR

**299**  
FLYGLINJER

**111**  
MILJONER KG  
TRANSPORTERAT GODS

**127**  
DESTINATIONER

SAMT

**1 300**  
VIA STAR ALLIANCE

**800**  
DAGLIGA AVGÅNGAR

## UTFALL →

### FÖR AKTIEÄGARNA

- Årets resultat 621 MSEK
- Börsvärde om 5,8 miljarder SEK

### FÖR KUNDERNA

- Smidigt och prisvärt resande som gör livet enklare
- Nya upplevelser, relationer och personlig utveckling

### FÖR MEDARBETARNA

- Arbetsstillfällen
- Personlig & professionell utveckling
- Lön och förmåner

### FÖR FINANSIÄRER & LEVERANTÖRER

- Leverantörsbetalningar om cirka 35,4 miljarder SEK
- Räntekostnad om 485 MSEK
- Leasingkostnad för flygplan om 3 561 MSEK

### FÖR SAMHÄLLET

- Infrastruktur som möjliggör handel, nya företag, import/export, turism, kulturutbyte och regional utveckling
- Skandinavisk gemenskap
- Skatteintäkter & arbetsstillfällen

### FÖR MILJÖN

- Produktion med mer bränsle-effektiva flygplan, som ger lägre klimatpåverkan och minskat buller.

**8**

ROIC, %

**72**

Kundnöjdhets-index

**59**

Medarbetar-engagemangs-index

**B+/B1<sup>1</sup>**

SAS kreditrating

**10,2**

Miljarder SEK i infrastrukturavgifter och fiskala skatter

**2,4 %**

Minskning av totala CO<sub>2</sub>-utsläpp

<sup>1</sup> Kreditvärdering, Standard & Poor's B+, Moody's B1.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

### Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

Vinna Skandinavien  
frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

# FLYGETS BETYDELSE

Flyget fyller en viktig funktion i samhället och SAS vill ligga i tåten när det gäller att överbygga klyftan till hållbara flygresor.

Vi anser att hållbar utveckling handlar om kontinuerliga förbättringar inom alla relevanta hållbarhetsområden. Övergången till mer hållbara flygresor är en fråga om överlevnad för flygbranschen och SAS.

SAS skapar 20 000 arbetstillfällen i Skandinavien, däribland 10 000 heltidsanställningar, arbetstillfällen för underleverantörer med catering, tekniskt underhåll, bränsle samt arbetstillfällen knutna till turism, hotell, restauranger m.m.\* Dessutom fyller flyget en viktig funktion i samhället eftersom det kopplar samman företag och människor på ett tidseffektivt sätt, skapar värde och underlättar framgång för skandinaviska företag i en region som är mycket beroende av världshandel.

Vi strävar efter att ta hänsyn till hållbarhetsaspekterna i allt vi gör i SAS. Vårt mål är att främja maximal samhällsnytta genom våra produkter och tjänster, samtidigt som vi minimerar klimat- och miljöpåverkan. Detta omfattar:

- att skapa ett engagemang bland medarbetarna för miljöarbete,
- att tillämpa dokumenterade hållbarhetsbedömningar som grund för beslut,
- att aktivt ställa högre hållbarhetskrav på våra leverantörer,
- att föra en strategisk hållbarhetsdialog med relevanta intressenter,
- att främja morgondagens lösningar genom samarbete med olika intressenter.



## EN FLYGBRANSCH MED NOLLUTSLÄPP TILL 2050

SAS stödjer fullt ut International Air Transport Associations (IATA) ambition om kommersiellt flyg utan väsentlig klimatpåverkan till 2050. IATA och flygbranschen har kommit överens om följande:

- Förbättra bränsleeffektiviteten med i genomsnitt 1,5 % årligen från 2009 till 2020.
- Uppnå koldioxidneutral tillväxt från 2020.
- Minska koldioxidutsläppen med 50 % till 2050 jämfört med 2005.

Källa: [www.enviro.aero](http://www.enviro.aero)

SAS har åtagit sig att uppfylla och överträffa IATA:s mål och har minskat sina koldioxidutsläpp med cirka 5,3 % sedan 2005.

\* Ur en studie från Copenhagen Economics, beställd av SAS, som analyserar SAS bidrag till ekonomin i Skandinavien.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender i flygbranschen

Så här skapar vi värde

### Flygets betydelse

Strategiska prioriteringar för en marknad i förändring

Vinna Skandinavien frekventa resenärer

Skapa en effektiv och hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

# FOKUSOMRÅDEN FÖR HÅLLBARHET OCH VÄSENTLIGHETSANALYS

Med vårt engagemang, våra dokumenterade aktiviteter och resultat, strävar vi efter att ta hand om våra kunder, medarbetare, miljön och samhället i stort. Det här angreppssättet gör att vi kan minimera hållbarhetsrelaterade risker och dra nytta av potentiella möjligheter – undvika onödiga kostnader, göra ekonomiska besparingar och särskilja oss från konkurrenterna.

SAS har en väldefinierad process för löpande genomgång av de hållbarhetsfrågor som är mest väsentliga och relevanta. I processen ingår samarbete med interna och externa intressenter och den bygger på internationella riktlinjer såsom GRI, FN:s Global Compact, FN:s mål för hållbar utveckling, globala trender, media, dialog med intressenter samt våra egna bedömningar av risker och möjligheter.

Med utgångspunkt i vår väsentlighetsanalys som genomfördes under 2019 anses följande frågor vara mest väsentliga för SAS och våra intressenter:

### Miljön

- Utsläpp
- Avfall
- Buller

### Medarbetare

- Mångfald och jämställdhet
- Arbetsförhållanden

### Ansvarsfullt företagande

- Affärsetik och korruptionsbekämpning
- Hållbarhet i leverantörskedjan

Väsentlighetsanalysen beskriver även "hållbarhetskommunikation" och "kundnöjdhet" som viktiga områden för SAS och våra intressenter. Vi kommunicerar aktivt om hållbarhetsfrågor på ett öppet sätt med våra intressenter, till exempel genom publiceringen av vår års- och hållbarhetsredovisning. Kundnöjdhet är en avgörande del av vårt produktansvar.

## VÅR MEST VÄSENTLIGA FRÅGA – UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER

Med utgångspunkt i vår väsentlighetsanalys är vår största miljöpåverkan utsläppen från förbränningen av fossila bränslen. Flygverksamheten svarar för drygt 99 %<sup>1</sup> av våra utsläpp av växthusgaser. Därför fokuserar vi på att främja flygplanens effektivitet och övergången till förnybara flygbränslen i enlighet med vårt miljöledningssystem ISO 14001.

### Våra fokusområden för att minska utsläppen:

- Ökad bränsleeffektivitet
- Biobränsle och ny teknik
- Hållbara produkter och tjänster

## FN:S MÅL FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

Målen för hållbar utveckling, eller De globala målen för hållbar utveckling, är en uppsättning med 17 globala mål som antogs av FN:s generalförsamling 2015.

Syftet är att en rad mål för global utveckling ska uppfyllas till 2030. Målen uppmuntrar företag att se hur de på bästa sätt kan bidra till att övervinna de globala utmaningarna i samband med ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

## Våra mest relevanta mål för hållbar utveckling

Som ett ledande flygbolag i fråga om att minska vår klimatpåverkan, främja resurseffektivitet och skapa en attraktiv arbetsplats är fyra av de globala målen nära knutna till vår hållbarhetsagenda.



### FN:S MÅL 5 – JÄMSTÄLLDHET

Mål 5 verkar för jämställdhet och alla kvinnors och flickors egenmakt. SAS bidrar till detta mål genom att uppmuntra jämställdhet och mångfald genom vår rekryteringspolicy och en årlig kartläggning, "People Review".



### FN:S MÅL 12 – HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION

Mål 12 verkar för hållbara konsumtions- och produktionsmönster. SAS arbetar kontinuerligt med sin produktutveckling och effektiviseringsringar för att minska vår klimat- och miljöpåverkan.



### FN:S MÅL 8 – ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR OCH EKONOMISK TILLVÄXT

Mål 8 verkar för varaktig, inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla. SAS erbjuder rättvisa arbetsvillkor för alla sina medarbetare, partner och leverantörer.



### FN:S MÅL 13 – BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA

Mål 13 uppmanar till omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna. SAS arbetar proaktivt för att minska sina utsläpp av växthusgaser genom att fokusera på att minska utsläppen från flygverksamheten.

<sup>1</sup> Denna siffra bygger på vår flygverksamhet inklusive wet-lease. Den omfattar inte andra externa tjänster, även om vi arbetar för att bättre förstå dessa utsläpp och samarbetar med våra partner för att minska utsläppen.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

**Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring**

Vinna Skandinavien  
frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

# STRATEGISKA PRIORITERINGAR FÖR EN MARKNAD I FÖRÄNDRING

SAS fokuserar på de som reser ofta till, från och inom Skandinavien. Vi arbetar med våra tre strategiska prioriteringar för att uppnå en hållbar och lönsam verksamhet.



### VINNA SKANDINAVIENS FREKVENTA RESENÄRER

- Förbättra kunderbudandet genom hela värdekedjan
  - Discover & Book
  - Pre-travel
  - Travel
  - After travel
- Vidareutveckla hållbara produkter och tjänster



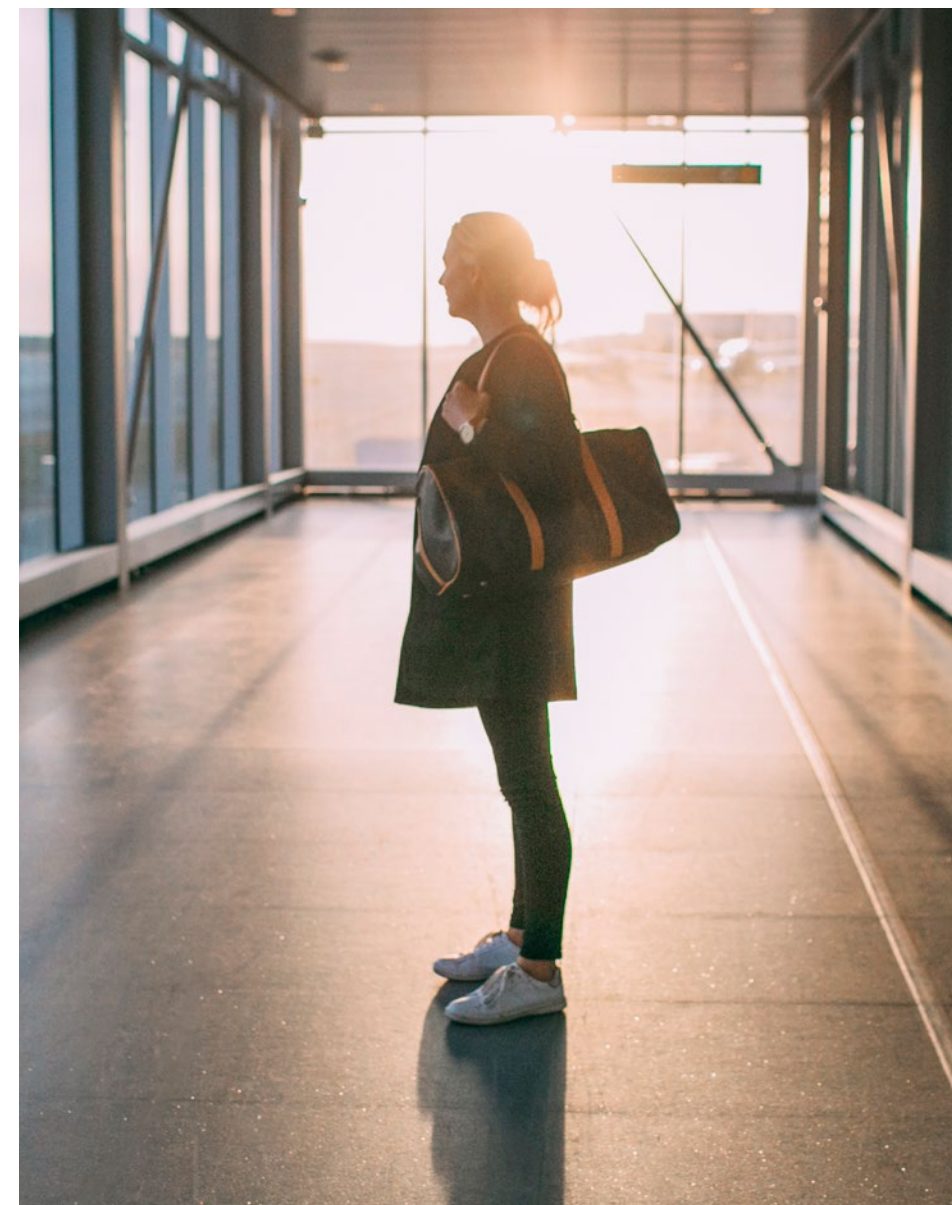
### SKAPA EN EFFEKTIV OCH HÅLLBAR OPERATIV MODELL

- Arbeta med att öka den operationella effektiviteten och miljöeffektiviteten
  - Bränsleeffektiva flygplan
  - Ökad användning av biobränsle
  - Mot hybridplan och helt eldrivna flygplan
  - Fortsatt arbete med digitalisering
  - Ytterligare framsteg för operationell effektivitet



### SÄKRA RÄTT KOMPETENSER

- Anpassning till en bransch i förändring
  - Stärka ledarskapet
  - Utveckla våra kompetenser
  - Göra SAS till en attraktiv arbetsplats



## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

### Vinna Skandinaviens frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

# VINNA SKANDINAVIENS FREKVENTA RESENÄRER

Genom att fokusera på frekventa resenärer som reser fem eller fler tur- och returesor per år utvecklar vi vår produkt och vårt nätverk – något som gynnar alla våra kunder. Vi arbetar för att förbättra upplevelsen för kunden i varje del av resan. Ett viktigt område är att erbjuda mer hållbara produkter och tjänster.

## VIKTIGA FRAMSTEG UNDER 2019

- Nätverket ytterligare anpassat till kundernas efterfrågan
  - 9 nya destinationer
  - 25 nya linjer
- Förbättrad operativ kvalitet
  - Nya digitala verktyg för bättre hantering av trafikstörningar
  - Förbättrad punktlighet med 2,6 procentenheter
- Förbättrad kundupplevelse
  - 21 nya Fast Track
  - Höghastighets-WiFi nu installerat i 60 flygplan
  - Livslångt EuroBonus Gold medlemskap till våra trognaste kunder
- Vidareutveckling av hållbara produkter och tjänster
  - Koldioxidkompensation för alla EuroBonus-medlemmar på SAS flygningar
  - Möjlighet att köpa biobränsle
  - Nytt intelligent lastningssystem för catering

**72** (70)

Kundnöjdhetsindex

**30**

miljoner passagerare

**6,1** (5,6)

miljoner EuroBonus-medlemmar

”Vi förbättrar kontinuerligt vårt erbjudande för att säkerställa att det möter och till och med överträffar kundernas förväntan – till exempel genom att erbjuda mer hållbara produkter och tjänster.”



**FN:s mål 12 för hållbar utveckling** verkar för hållbara konsumtions- och produktionsmönster. SAS arbetar kontinuerligt med sin produktutveckling och effektiviseringar för att minska vår klimat- och miljöpåverkan.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

### Vinna Skandinaviens frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

## FÖRBÄTTRAT KUNDERBJUDANDE GENOM HELA RESEKEDJAN

### DISCOVER & BOOK

Genom personaliserad kommunikation och en smidig bokningsupplevelse hjälper vi kunderna att hitta information om, utvärdera, boka och planera sin resa. I vårt erbjudande ingår ett attraktivt nätverk, tidtabell och priser samt möjligheter till tillval såsom biobränsle som täcker kundernas flygresa.

### Initiativ under 2018/2019

**Optimering genom säsongslinjer** – Vi har fortsatt att optimera vårt linjenät under året för att bättre möta svängningarna i kundernas efterfrågan. Över 25 nya sommarlinjer infördes, däribland fem helt nya destinationer: Florens, Marseille, Szczecin, Cornwall och Uleåborg. Anpassningen till den säsongsbaserade efterfrågan har visat sig lyckad och vi kunde uppvisa nya rekord i antal passagerare i både juni och juli.

**Ytterligare utvecklat servicekoncept för att passa alla** – För att möta efterfrågan från de frekventa resenärerna har vi vidareutvecklat de uppskattade servicekoncepten SAS Go och SAS Plus. Med dessa servicekoncept får kunderna ett större utbud av biljettalternativ utformade för att uppfylla deras specifika behov.

**Omfattande nätverk** – SAS erbjuder det mest omfattande nätverket med täta avgångar och smidiga och tillförlitliga resor till, från och inom Skandinavien. Under året ökade vi vår marknadsandel på våra huvudflygplatser i Skandinavien.



### UTÖKAT GLOBALT NÄTVERK GENOM STAR ALLIANCE

Under 2019 kunde Star Alliance nätverk erbjuda fler än 19 000 dagliga avgångar, en flotta med över 5 000 flygplan och 1 294 destinationer i 192 länder, vilket gör det till världens största flygbolagsnätverk. SAS är medgrundare till Star Alliance som erbjuder resenärerna fördelar såsom tillgång till ett globalt nätverk, lounges och Fast Track, samt möjlighet att lättare nå sina destinationer när de påverkas av irregularitet genom ombokning till nästa tillgängliga Star Alliance-flygning. Medlemmar kan också tjäna in och lättare använda poäng hos medlemsbolagen.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

### Vinna Skandinaviens frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

## PRE-TRAVEL

Vi ger kunderna relevant reseinformation inför resan om transporter, incheckning, gater och bagage. Vi erbjuder dem också möjlighet att förbeställa måltider och tillval samt förmåner och inspiration på destinationen.

### Initiativ under 2018/2019

**Smidiga flygplatsupplevelser för frekventa resenärer** – 21 nya Fast Track invigdes under 2019 i Europa och SAS erbjuder nu Fast Track överallt i Europa där de finns tillgängliga.

**Förbättrad loungeupplevelse** – SAS lounges på Köpenhamns flygplats har renoverats med nya klassiska skandinaviska möbler, fler sittplatser och fräschare toaletter. Passagerarna i SAS Gold Lounge kan nu njuta av baristabryggt kaffe samt ljusterapi i "Daylight Booster Zone". Digitala tidskrifter i SAS-appen ersätter tryckta versioner i alla egna lounges och minskar därmed miljöpåverkan.

**Ny servicedisk på Köpenhamns flygplats** – Nya SAS Service Point i terminal 3 har invigts, med datorer för att boka biljetter och checka in, laddstationer för mobila enheter och SAS-personal som hjälper till om det skulle uppstå problem under kundens resa.

**Vidareutveckling av våra digitala plattformar** – Under året har kundnöjdheten i våra digitala kanaler ökat markant. Detta är tack vare ett antal förbättringar samt nya produkter som tillkommit i SAS digitala kanaler, till exempel förbättrade verktyg för våra företagskunder genom SAS for Business, digitala presentkort och möjligheten att boka bagage, måltider och tillgång till lounge direkt i vår app.

**Förbättrade verktyg för hantering av trafikstörningar** – Två verktyg infördes under året för att förbättra hanteringen av passagerare och trafikstörningar. Verktygen gör det möjligt att boka om passagerare i en enda transaktion jämfört med den manuella ombokning som tidigare krävdes.

**Alternativ för passagerarna för att minska klimatpåverkan** – Utöver SAS olika initiativ för att minska koldioxidutsläppen har vi även infört möjligheten för våra resenärer att minska sin klimatpåverkan. Sedan juli 2019 har SAS resenärer haft möjlighet att köpa biobränsle som täcker deras resa, utöver det biobränsle som SAS redan köper, för att ytterligare minska klimatpåverkan från deras flygresor.



## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

### Vinna Skandinaviens frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

## TRAVEL

Genom att lämna relevant information under resan, från ombordstigning till ankomst till destinationen, främjar vi smidiga och bekväma upplevelser under flygresan för kunderna.

### Initiativ under 2018/2019

**Höghastighets-WiFi ombord** – Den pågående satsningen på digitalisering ombord är en viktig del av att stärka kunderbudandet. Vi kan nu erbjuda höghastighets-WiFi ombord på 60 kortdistansflygplan och kan förse våra kunder med reseinformation i realtid samt möjlighet att arbeta och strömma video/audio för att göra resan smidigare.

**Förbättrad operativ kvalitet** – Flera initiativ under året har lett till en väsentligt förbättrad punktlighet som har ökat med 2,6 procentenheter och en regularitet på fortsatt höga nivåer.

**Nya flygplan** – Vi har utökat vår flygplansflotta med nya flygplan från Airbus under räkenskapsåret - sju A320neo och ett A330. Dessa moderna flygplan är mer bränsleeffektiva och har 15–18 % lägre utsläpp än de flygplan de ersätter. I september 2019 förnyades vår flotta också genom lanseringen av en ny flygplansdesign som ger modernare utseende och känsla.

**Ny kabininteriör** – Vi har uppgraderat de befintliga flygplanen med ny och lättare kabininteriör för att minska vikten och ytterligare minska koldioxidutsläppen.

**In-flight-måltider** – Vi har förbättrat vår in-flight-meny under året med nya lokalproducerade och säsonganpassade rätter samt växtbaserade alternativ för att möta efterfrågan från våra nordiska konsumenter. Vi har gjort vår prisbelönta Kub ännu mer hållbar genom att ta bort all fossil-baserad plast för att göra den helt återvinningsbar.

**Förbeställda måltider** – Möjlighet att förbeställa måltider introducerades för resenärer i SAS Go. Detta förbättrar reseupplevelsen ytterligare och främjar hållbarheten genom att extra vikt och avfall undviks.





## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

## Vinna Skandinavien frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

## AFTER TRAVEL

Vi interagerar med våra kunder när de kommit hem,  
genom att belöna deras lojalitet och ge dem den  
information som kan behövas efter resan.

### Initiativ under 2018/2019

**Poängdelning** – Under året lanserade vi möjligheten att samla och dela EuroBonus-poäng med familj och vänner.

**Livslångt Gold-medlemskap** – Från och med 2019 erbjuder vi våra trognaste kunder som har varit EuroBonus Gold-medlemmar i tio år i rad livslångt Gold-medlemskap.

**Partnerförmåner** – Vi har utökat antalet förmåner och partners inom detaljhandel, underhållning och privatkonsumtion, där Live Nation är ett bra exempel på förmåner till våra medlemmar, utöver resor. Detta har lett till en stark tillväxt av medlemmarnas vardagliga inköp hos våra partners, vilket ökar programmets relevans och värdeskapande.

**Smidig reseupplevelse** – Prioriterad ombordstigning för familj och vänner till Gold- och Diamond-medlemmar samt tillgång till Fast Track.



## SÅ HÄR FUNGERAR EUROBONUS-POÄNG

När en EuroBonus-medlem köper en flygbiljett erhåller resenären EuroBonus-poäng. Den andel av flygbiljettens pris som värdet på EuroBonus-poängen representerar redovisas som en skuld. Intäkten redovisas när resenären använder poängen, exempelvis genom att köpa en flygresa. Försäljning av EuroBonus-poäng till partner intäktsförs under övriga intäkter och den bedömda kostnaden skuldförs.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

**Vinna Skandinavien  
frekventa resenärer**

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

## VIDAREUTVECKLING AV HÅLLBARA PRODUKTER OCH TJÄNSTER

Vi utvecklar kontinuerligt våra produkter och tjänster för att göra dem så hållbara som möjligt i termer av resurser och material. Vi har övergått till ett livscykel-perspektiv de senaste åren vilket har gjort att vi kunnat hitta och tillämpa mer hållbara lösningar.

Vi samarbetar också med leverantörer och kunder för att ta fram mer hållbara produkter och tjänster genom hela resekedjan. Exempelvis har vi strategiska partnerskap med viktiga leverantörer av material, motortillverkare, leverantörer av bränsle och marktransporter, i syfte att ta fram mer hållbara lösningar för våra kunder.

### Initiativ under 2018/2019

**Minskad plastanvändning** – Under hösten 2019 lanserades till exempel en ny frukostlåda med mindre plastinnehåll. Fossilbaserad plast togs också bort i vår Kub, från och med september.

**Slopad ombordförsäljning** – Vår taxfree-försäljning ombord upphörde i oktober 2019, vilket minskar vikten.

**Återvinning av aluminiumburkar** – På 80 % av SAS flygningar går det nu att återvinna aluminiumburkar och siffran fortsätter att öka i takt med att lämpliga system för avfallshantering införs på de återstående flygplatserna.

**Nytt intelligent lastningssystem för catering** – Vi lanserade ett nytt, effektivare intelligent lastningssystem för catering för att minimera utsläppen.

**Koldioxidkompensation för EuroBonus-passagerare** – Sedan 2018 har SAS automatiskt koldioxidkompenserat alla ungdomsbiljetter samt personalresor. I februari 2019 införde vi också koldioxidkompensation för samtliga SAS-resor som görs av EuroBonus-medlemmar.



## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

### Vinna Skandinaviens frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

## FRAMÅTBlick

### Fortsatt arbete för att göra livet lättare för Skandinaviens frekventa resenärer.

1. Erbjud ännu större flexibilitet för att bättre möta säsongsvariationer i kundernas efterfrågan – med fortsatt fokus på resor till och från Skandinavien.
2. Integrera hållbarhet fullt ut i SAS kund-erbjudande och värdeerbjudande – genom att öka möjligheterna för kunder att välja att göra sin resa mer hållbar, till exempel genom att förbeställa måltider och köpa biobränsle.
3. Förbättra kundupplevelsen genom att ta bort irritationsmoment och främja en smidig flygplatsupplevelse.
4. Använda ny teknik, Lean och en ökande digitalisering för att ytterligare stödja intäktstillväxten och förbättra kundupplevelsen – till exempel individanpassade kunderbjudanden, höghastighets-WiFi ombord och bättre självservice-möjligheter.
5. Utveckla AI-lösningar och förbättra chatbots på SAS webbplats som ger virtuellt stöd på våra online-plattformar – för att göra det lättare att boka och att ge omedelbar kundsupport.



VINNA  
SKANDINAVIENS  
FREKVENTA RESENÄRER



## Marknad och strategi

Omvärld och trender i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska prioriteringar för en marknad i förändring

Vinna Skandinavien's frekventa resenärer

### Skapa en effektiv och hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

# SKAPA EN EFFEKTIV OCH HÅLLBAR OPERATIV MODELL

Vi har utvecklat vår verksamhet de senaste åren för att öka effektiviteten, hållbarheten och minska kostnaderna. Arbetet har lett till högre intäkter – särskilt under sommarens högsäsong. Vi fortsätter att på ett strategiskt sätt minska utsläppen i hela verksamheten och har kunnat minska koldioxidutsläppen med 5,3 % sedan 2005.

## VIKTIGA FRAMSTEG UNDER 2019

- Uppnådde 0,9 miljarder SEK i effektiviseringar.
- Minskat koldioxidutsläppen med 2,4 % och ökat takten i vårt arbete med att minska koldioxidutsläppen i hela verksamheten.
- Fortsatt arbete med digitalisering för att öka mobiliteten och effektiviteten, genom att införa surfplattor och olika stödverktyg för markpersonal.
- Inlett ett forskningssamarbete med Airbus om eldrivna flygplan.

**-2,4 %**  
CO<sub>2</sub>

**0,78**  
(0,73)  
CASK, nominell

**0,8**  
(0,76)  
RASK, nominell



”Vår flygverksamhet är baserad på tre produktionsplattformar: SAS Scandinavia, SAS Ireland och våra regionala produktionspartner. Varje plattform är utformad för att möta kundernas specifika efterfrågan.”



**FN:s mål 8 för hållbar utveckling** verkar för varaktig, inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla. SAS erbjuder rättvisa arbetsvillkor för alla sina medarbetare, partner och leverantörer.



**FN:s mål för hållbar utveckling 12** verkar för hållbara konsumtions- och produktionsmönster. SAS arbetar kontinuerligt med sin produktutveckling och effektiviseringar för att minska vår klimat- och miljöpåverkan.



**FN:s mål för hållbar utveckling 13** uppmanar till omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna. SAS arbetar proaktivt för att minska sina utsläpp av växthusgaser genom att fokusera på att minska utsläppen från flygverksamheten.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska prioriteringar för en marknad i förändring

Vinna Skandinaviens frekventa resenärer

**Skapa en effektiv och hållbar operativ modell**

Säkra rätt kompetenser

# ARBETE MED ATT ÖKA OPERATIONELL EFFEKTIVITET OCH MILJÖEFFEKTIVITET

För att uppnå mer hållbara flygresor arbetar vi för att minska utsläppen i hela vår verksamhet. På SAS går lönsamhet och hållbarhet hand i hand och genom att minska bränsleförbrukningen minskar vi även utsläppen av växthusgaser. Våra insatser inriktas främst mot att minska koldioxidutsläppen från flygverksamheten eftersom de svarar för drygt 99 %<sup>1</sup> av våra totala koldioxidutsläpp.

Merparten av utsläppen kommer från längre resor, där flyget är det enda rimliga transportmedlet. Vi är medvetna om negativ klimat- och miljöpåverkan från vår verksamhet och vi arbetar aktivt för att minska den, eftersom flygresor spelar en viktig roll i samhället, genom att koppla samman samhällen, kulturer och människor på ett tidseffektivt sätt. Flyget bidrar också till framgångsrika företag som skapar välfärd i en mycket exportorienterad del av världen.

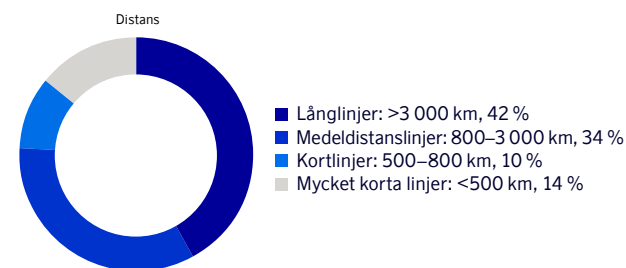
Målet är att minska våra totala koldioxidutsläpp med 25 % till 2030 jämfört med 2005. Omkring hälften av minskningen kommer att uppnås genom förnyelse av flottan och andra förbättringar och hälften genom ökad användning av biobränsle. Till 2030 siktar vi på att använda biobränsle som motsvarar allt vårt inrikesflyg.

## BRÄNSLEEFFEKTIVA FLYGPLAN

Vi fasar in nya och mer energieffektiva flygplan, vilket är nyckeln till att minska våra utsläpp och öka bränsleekonomin.

Utsläppen och kostnaderna kan också sänkas genom effektivare planering av flygplansanvändningen, exempelvis genom att använda en flygplansstorlek anpassad till antalet passagerare och driva initiativ för minskad bränsleförbrukning. Vi tittar också på hur vi kan optimera våra flygplan utifrån aerodynamik, vikt och bränsleförbrukning.

### ANDEL AV KOLDIOXIDUTSLÄPP



<sup>1</sup> Denna siffra bygger på vår flygverksamhet inklusive wet-lease. Den omfattar inte andra externa tjänster, även om vi arbetar för att bättre förstå dessa utsläpp och samarbetar med våra partner för att minska utsläppen.

## Initiativ under 2018/2019

**Nya flygplan under året** – Sju nya A320neo och ett A330 tillkom till vår flotta som nu omfattar 158 flygplan med en genomsnittsalder på 10,2 år.

**Nya flygplansorder** – Tre A321LR har beställts och de första kommer att tas i drift i slutet av 2020. A321LR är mer bränsleeffektiv och har 15–18 % lägre utsläpp än motsvarande flygplan av föregående generation.

**Initiativ för minskad bränsleförbrukning** – Pågående arbete med att kontinuerligt analysera flygdata för att förbättra bränsleeffektiviteten, både inom planering och utförande.

**Förbeställning av måltider** – Genom vår nya digitala plattform kan kunderna förboka måltider i syfte att säkerställa att vi bara tar ombord vad vi behöver för att undvika onödig vikt, bränsleförbrukning, kostnad och matsvinn.

**Uppgradering av kabiner** – Med exempelvis nya stolar och mattor har flygplanets vikt minskats betydligt. Vi har också övergått till mer hållbara material.

**Lättviktscontainrar** – Vi övergår till lättare fraktcontainrar och förbättrade material för emballage och godshandling, som exempelvis att byta ut stödbalkarna för frakt till 100% återvinningsbart material som är tillverkat av återvunnet material, vilket minskar vikten med 80%.

**Förnyad certifiering enligt ISO 14001** – SAS är ett av mycket få flygbolag med passagerartrafik i världen som är helt certifierade enligt ISO 14001. Certifieringen är grunden för vårt miljöprogram som säkerställer att vi arbetar på ett strukturerat sätt genom att det hjälper oss att planera, genomföra, granska och följa upp åtgärder för att minska vår klimat- och miljöpåverkan.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

Vinna Skandinaviens  
frekventa resenärer

**Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell**

Säkra rätt kompetenser

## ÖKAD ANVÄNDNING AV BIOBRÄNSLE

I över ett årtionde har vi arbetat med olika aktiviteter för att främja utvecklingen av hållbara bränslen till flyget, bland annat biobränslen.

### Initiativ under 2018/2019

**Möjlighet att köpa till biobränsle** – Vi har lagt till möjligheten för kunderna att köpa till biobränsle till sin biljett. SAS gör ingen vinst på försäljningen, utan beloppet går direkt till att köpa biobränsle.

**Biobränsleanvändning** – SAS köpte in 455 ton biobränsle under 2018/2019, en ökning om 355 ton jämfört med 2017/2018.

**Biobränsleinitiativ** – SAS är för närvarande engagerat i flera initiativ och projekt för att driva på en storskalig kommersiell produktion av biobränsle i Skandinavien. Under året inledde SAS tillsammans med Swedavia och forskningsinstitutet RISE en gemensam satsning för att öka biobränsleproduktionen.

## MOT HYBRIDPLAN OCH HELT ELDRIVNA FLYGPLAN

Att uppnå ett helt fossilfritt flyg kommer att kräva innovation och ny teknik. På lång sikt arbetar vi för nästa generations flygplan i storskalig kommersiell verksamhet.

### Initiativ under 2018/2019

**Samarbete med Airbus** – I maj undertecknade SAS och Airbus ett samförståndsavtal för forskning om kraven på ekosystem och infrastruktur för hybridflygplan och elflygplan. Detta är ett unikt samarbete för att fastställa kraven för nästa generation av mer hållbara flygplan. Samarbetet inkluderar även en ambition att involvera en leverantör av förnybar energi för att möjliggöra en verksamhet med nollutsläpp.

**Initiativ för elflygplan** – SAS är också involverat i flera andra projekt om elflygplan, exempelvis Nordic Network for Electric Aviation, som startades i september 2019.



Airbus konceptillustration.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska prioriteringar för en marknad i förändring

Vinna Skandinavien  
frekventa resenärer

## Skapa en effektiv och hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

## FORTSATT ARBETE MED DIGITALISERING

SAS har en lång historia av att förbättra kundupplevelser genom innovation – från att vara det första flygbolaget med ett digitalt system för biljetter och passagerarinformation 1965 – till en tidig pionjär inom kundkommunikation via internet på 1990-talet. Vi utvecklar innovativa digitala plattformar, tjänster baserade på artificiell intelligens (AI) och dataanalyser, och vi främjar innovation genom samarbetspartners utanför flygbranschen.

### Initiativ under 2018/2019

**Mobila enheter** – Medarbetare inom Maintenance Production och Ground Handling Services har utrustats med surfplattor. Det har ökat mobiliteten och medarbetarnas förmåga att sköta administrativa uppgifter ute vid flygplanen, vilket minskar behovet av marktransporter.

**Utbildningsverktyg i virtuell verklighet** – För att möjliggöra för underhållstekniker att lära sig, och öva på, flygplansunderhåll.

**Chatbottar för medarbetarna** – För att ytterligare förbättra tillgången till realtidsinformation

**Irregularitetsmodul** – Effektiviserar ombokningsprocessen vid irregularitet

**Supportverktyg** – Ett nytt digitalt stödverktyg för att optimera användningen av avisningsvätskor och vätskor som motverkar isbildning.

**Fortsatt arbete med AI** – För att automatisera manuella processer, införa maskininlärning för att optimera arbetsuppgifter genom avancerad analys av stora datamängder och chatbottar, för att hjälpa kunder och medarbetare. Det har potential att ytterligare optimera flyglinjer, planering under trafikstörningar, mat och dryck ombord och mycket mer.

## YTTERLIGARE FRAMSTEG FÖR OPERATIONELL EFFEKTIVITET

Vi fortsätter att anpassa vår produktion till kundernas behov, så att vi kan betjäna alla typer av destinationer och kundsegment, samt anpassa oss till en hårt konkurrensutsatt marknad där ökad effektivitet är avgörande. SAS aktuella effektiviseringsprogram som lanserades 2017 med målet 3 miljarder SEK i effektiviseringar till år 2020 har snart uppfyllts. Programmet har nått 2,4 miljarder SEK i effektiviseringar varav 0,9 miljarder SEK under 2019 och återstående 0,6 miljarder förväntas nås under 2020.

### Initiativ under 2018/2019

**Fortsatta framsteg med effektiviseringsprogrammet** – 0,9 miljarder SEK i effektiviseringar uppnådda.

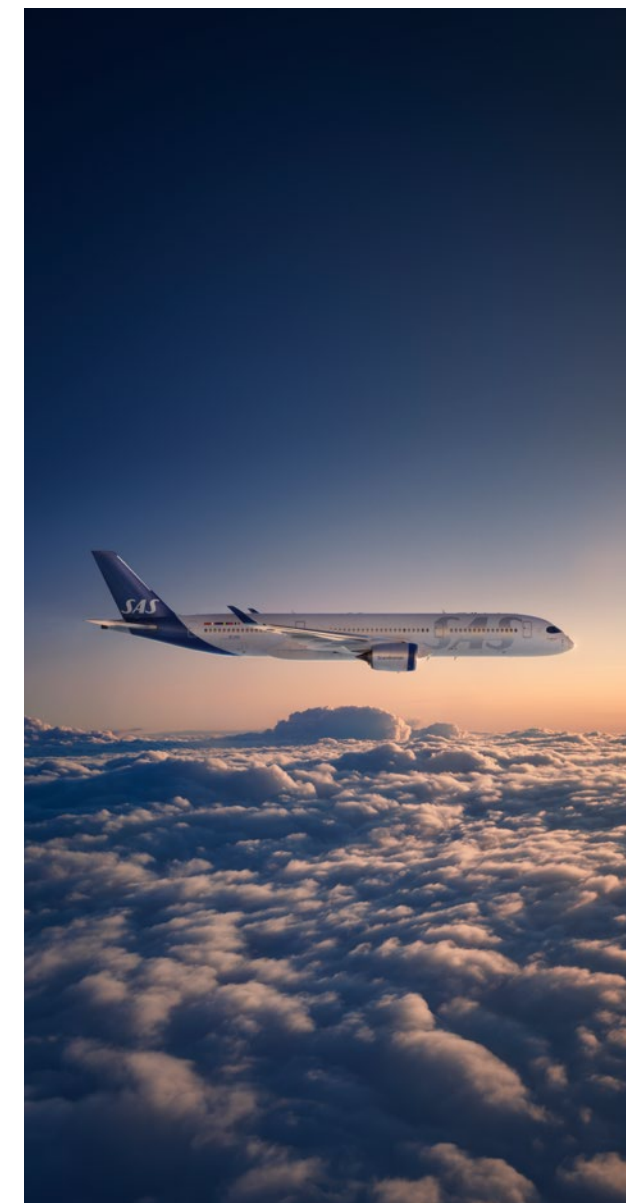
**Förbättrad operativ kvalitet** – Punktligheten har ökat med 2,6 procentenheter och regulariteten kvarstod på höga nivåer vilket ledde till lägre ersättningsanspråk.

**Organisatorisk anpassning** – Ny organisationsstruktur och koncernledning.

**Ökning av SAS Irelands produktion** – Två nya Airbus A320neo har fasats in, vilket ökar det totala antalet flygplan i trafik till nio stycken.

**Nya regionala kortdistansflygplan** – De flesta av våra regionala produktionspartner har slutfört sin förnyelse av flottan med Canadian Regional Jet (CRJ) 900 och Avions de Transport Regional (ATR) 72-600.

**Ökande produktion anpassad till säsongsbunden efterfrågan** – 25 nya säsongsddestinationer har införts.



## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

Vinna Skandinaviens  
frekventa resenärer

### Skapa en effektiv och hållbar operativ modell

Säkra rätt kompetenser

## FRAMÅTBlick

Vi har inlett arbetet med nästa fas för att vidareutveckla en effektiv och hållbar operativ modell.

1. Ny organisation för att påskynda omställningen, tydliggöra ansvar och minska administrationskostnaderna.
2. En förnyad enhetsflotta till 2023 för att ta oss närmare mer hållbara och effektiva flygresor. De nya flygplanen kommer att minska bränsleförbrukningen och därmed koldioxidutsläppen avsevärt. Utöver bättre bränsleekonomi kommer flottan också att leda till minskade utbildnings- och underhållskostnader, lägre standby-nivåer och färre reservplan.
3. En snabbare takt i digitalisering och Lean för att ytterligare stödja intäktsstillväxten, minska kostnaderna och samtidigt tillföra värde för våra kunder. Exempelvis prediktivt flygplansunderhåll och automatiseringslösningar, individanpassade kunderbjudanden, höghastighets-WiFi ombord och bättre selfservice-möjligheter.
4. Förbättrat utnyttjande av tillgångar och flygande personal genom användning av digitala verktyg för bättre planering och säkerställa en fortsatt stabil produktion samt optimera organisationens effektivitet.
5. Förbättra den operativa modellen genom att inrätta en ny produktionsplattform för medelstora plan, säkerställa konkurrenskraft samt fördelar med en enhetsflotta.



SKAPA EN EFFEKTIV  
OCH HÅLLBAR  
OPERATIV MODELL





## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

Vinna Skandinavians  
frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

### Säkra rätt kompetenser

# SÄKRA RÄTT KOMPETENSER

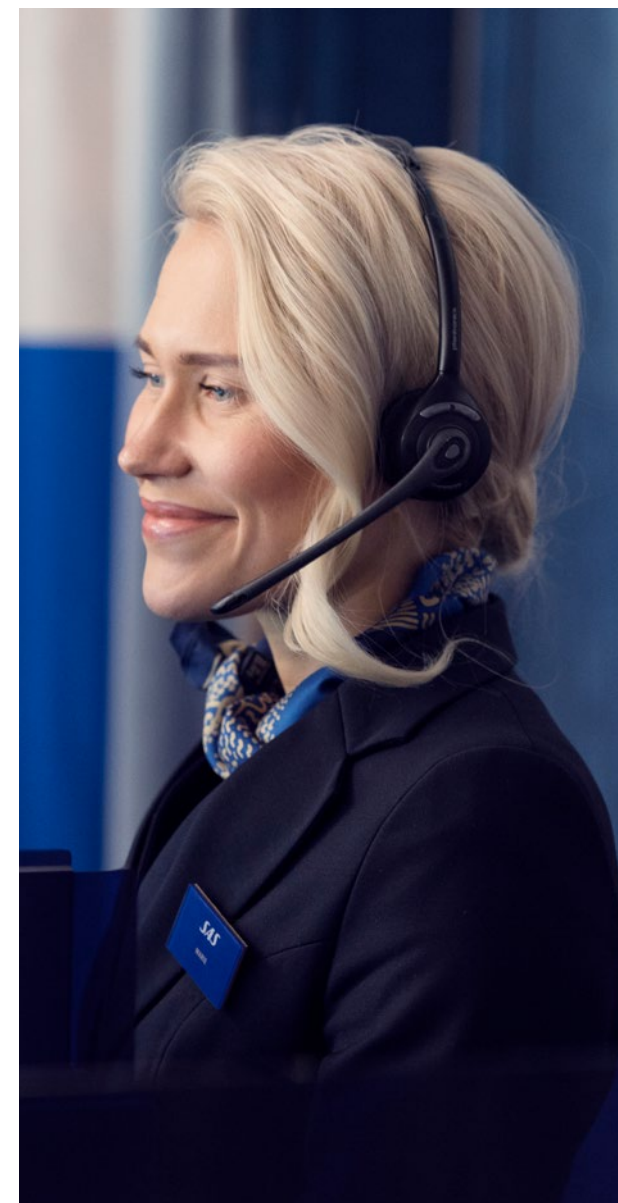
Att säkra rätt kompetenser handlar om att se till så att varje medarbetare kan göra skillnad med sin kompetens och erfarenhet. Eftersom vår framgång avgörs av våra medarbetare arbetar vi ständigt med att bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare – för att säkerställa att vi hittar, utvecklar och behåller de medarbetare vi behöver för att driva verksamheten framåt.

### VIKTIGA FRAMSTEG UNDER 2018/2019

- Riktade initiativ ledde till att medarbetar-engagemanget ökade till 59 (55).
- Proaktivt arbete med uppföljning av sjukfrånvaro ledde till den lägsta sjukfrånvaron någonsin på 5,7 %.

**5,7 %**  
(6,1 %)  
Sjukfrånvaro

**59 (55)**  
Medarbetar-  
engagemansindex



**FN:s mål 5 för hållbar utveckling** verkar för jämställdhet och alla kvinnors och flickors egenmakt. SAS bidrar till detta mål genom att uppmuntra jämställdhet och mångfald genom vår rekryteringspolicy och en årlig kartläggning, "People Review".



**FN:s mål 8 för hållbar utveckling** verkar för varaktig, inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla. SAS erbjuder rättvisa arbetsvillkor för alla sina medarbetare, partner och leverantörer.

## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

Vinna Skandinaviens  
frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

### Säkra rätt kompetenser

## ANPASSNING TILL EN BRANSCH I FÖRÄNDRING

Vi verkar på en hårt konkurrensutsatt marknad där det är nödvändigt att vi har rätt kompetenser i hela bolaget och alla på SAS har en viktig uppgift. Det är också nödvändigt att vi ger medarbetarna möjlighet att växa och utvecklas tillsammans med SAS. Därför främjar vi ett övergripande medarbetarengagemang genom att stärka ledarskapet, utveckla våra kompetenser och göra SAS till en attraktiv arbetsplats.

Engagerade medarbetare är mer entusiastiska, nöjda och motiverade, vilket är en förutsättning för nöjda kunder och bättre verksamhet. Vår medarbetarkultur utmärks av ett oerhört starkt engagemang och en stark lojalitet mot SAS och våra kunder.

Vi vill skapa ett bolag med en ännu starkare kultur som fokuserar på kundupplevelse, kostnadseffektivitet och samarbete mellan olika funktioner. Detta gör vi genom delaktighet och dialog för att säkerställa att samtliga medarbetare vet hur de bidrar till SAS mål och våra gemensamma framgångar.

### STÄRKA LEDARSKAPET

Ett starkt ledarskap är avgörande för våra framtida framgångar och säkerställer att våra ledare har kompetenser för att fatta goda strategiska beslut, leda team och medarbetare på ett bra sätt.

#### Initiativ under 2018/2019

**Senior Leader Network** – SAS ledarskapsprogram (SXP) som lanserades 2018 tillsammans med Duke Corporate Education, följdes upp under 2019 med regelbundna gemensamma utbildningstillfällen med deltagarna, för att bygga vidare på lärdomarna från programmet och dela bästa praxis.

**Senior Mentor program** – Vårt interna seniora mentorprogram GROW omfattar åtta duktiga ledare, där syftet är att överföra kunskaper och utveckla deltagarnas färdigheter med handledning av koncernledningen.

**Ledarskapsutbildning** – Fler än 150 ledare har deltagit i pågående ledarskapsutbildning. Ett starkt fokus har legat på att leda i förändring och se till att ledarna har rätt kompetenser för att driva, hantera och leda i förändringsprocesser. Det har genomförts ledarskapsutbildning inom Maintenance Production för att stärka det lokala ledarskapet. Detta kommer att utökas till linjechefer inom Ground Operations under 2020.

**Utveckla pilotledarskapet** – Ett omfattande initiativ för att utveckla ledarskapskompetensen som riktar sig till styrmän, har tagits fram och kommer att införas under 2020. Fokus ligger på att tidigare förbereda styrmän för kaptensrollen, eftersom åldersfördelningen inom pilotkåren kommer att kräva snabbare kompetensutveckling.



## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

Vinna Skandinavien  
frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

## Säkra rätt kompetenser

### UTVECKLA VÅRA KOMPETENSER

På SAS anser vi att 70 % av inläring och utveckling bör komma från dagliga arbetsuppgifter, 20 % från samverkan och lärdomar från andra och 10 % från mer formell utbildning. Vi arbetar med individuella prestationsutvecklingsplaner för att säkerställa både företagets resultat och individuell utveckling.

#### Initiativ under 2018/2019

**People Review** – I vår årliga kartläggning av medarbetare har vi granskat omkring 900 personer. Fokus låg primärt på ledarskap och specialistbefattningar, där individuella prestationer är knutna till affärsresultat.

**Utvecklingsplaner** – Ett starkt fokus har legat på att säkra högkvalitativa utvecklingsplaner för medarbetarna och kompetensutveckla cheferna för att underlätta utvecklingssamtal.

**Digitala färdigheter** – Inom Commercial och IT-funktionerna har 80 chefer och medarbetare utbildats inom färdigheter för facilitering och har skapat en databas över metoder för facilitering.

**Digital arbetsplats** – Office365 gör det möjligt för oss att arbeta smartare, samarbeta mer och ha snabbare samverkan med stora, utspridda grupper av medarbetare.

**Mentorprogram** – Internt mentorprogram som helt bygger på deltagarnas utvecklingsbehov. Syftet är att tillhandahålla kostnadseffektiv utveckling, lära av andra och att nätverka inom organisationen.

**Intensivutbildning för piloter** – För att sammanlänka vår strategi om en enhetsflotta med Airbus med de mer hållbara flygplanen A320neo och A350 utbildar vi ett stort antal av våra piloter i Airbus-plattformen. Stockholm kommer att bli en komplett Airbus-bas under 2019/2020 och cirka 75 % av alla piloter kommer då att få en ny typbehörighet eller kvalifikation.

### EN ATTRAKTIV ARBETSPLATS

I en hårt konkurrensutsatt bransch arbetar vi konstant på att bli en bättre och attraktivare arbetsgivare. För att kunna attrahera rätt personer krävs att vi har ett starkt arbetsgivarevarumärke som erbjuder medarbetarna möjligheter att växa, både i sin yrkesroll och som individer.

#### Initiativ under 2018/2019

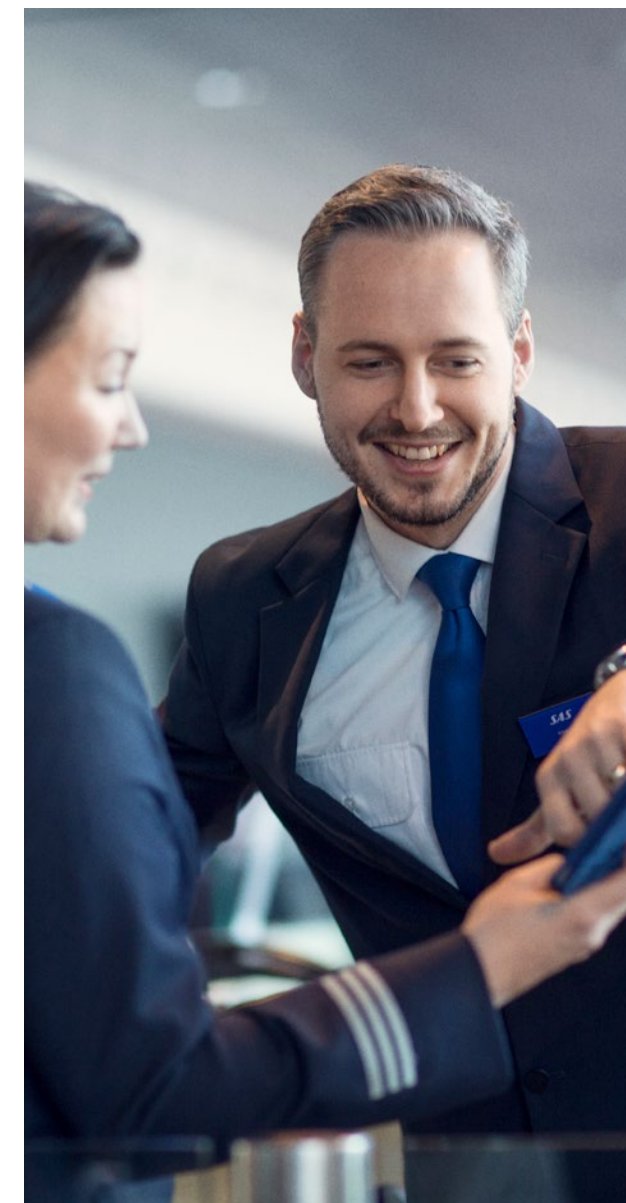
**Hälsa och välbefinnande** – SAS har tagit fram ett särskilt digitalt verktyg för att mäta framsteg. Under våren utsågs hälsoambassadörer från alla enheter. Bland de hälsorelaterade aktiviteterna för de anställda fanns hälsomässor, stegräkningstävlingar, pratpromenader och motionslopp. Det infördes också en webbaserad utbildning för chefer om arbetsmiljö.

**Talangrekrytering** – Under året infördes två flöden i ett nytt HR-system: rekrytering och integrering av nya medarbetare samt SAP SuccessFactors. När systemet är helt implementerat kommer det att stödja alla HR-processer – "From Hire to Retire", dvs. från anställning till pension.

**SAS Awards** – Det var femte året med utmärkelser som lyfter fram förebilder inom SAS inom följande kategorier: SAS Person, Leader, Team Achievement, Improvement Initiative, Team Safety and Sustainability med över 1 000 nomineringar från alla delar av SAS.

**IB Case Competition vid Köpenhamns handelshögskola** – SAS var partnerföretag med hållbarhetsfokus för tävlingen "Case Competition". 90 studenter inom IB, eller internationella affärer, fördelade på 23 grupper anmälde sig till tävlingen. Till finalen välkomnade vi rekordmånga deltagare, däribland 250 IB-studenter och 50 representanter från våra partner.

**Incitamentsprogram** – Ett aktiebaserat incitamentsprogram har införts för att föra samman investerarnas och medarbetarnas intressen. Genom programmet kan medarbetarna ta del av det värde som SAS skapar.



## Marknad och strategi

Omvärld och trender  
i flygbranschen

Så här skapar vi värde

Flygets betydelse

Strategiska priorite-  
ringar för en marknad i  
förändring

Vinna Skandinaviens  
frekventa resenärer

Skapa en effektiv och  
hållbar operativ modell

### Säkra rätt kompetenser

## FRAMÅTBlick

**Vi tar ytterligare steg för att säkra rätt kompetenser i en bransch i förändring.**

1. För att utveckla och jämföra SAS ledarskapskompetenser kommer ett internt center för utvärdering att sättas upp. Fokus ligger på att identifiera varje ledares individuella utvecklingsbehov, och det samlade resultatet kommer att kartlägga kompetensluckor inom ledarskapet.
2. Införa strategisk personalplanering för att kartlägga viktiga organisatoriska kompetenser som krävs för att säkerställa organisatorisk framgång. Resultatet kommer att ingå i budget- och personalplanering och säkerställa en samordnad och anpassad process för investeringar i personal.
3. Fortsätta införandet av den nya digitaliserade medarbetarplattformen. Plattformen kommer att tillföra gedigna talang-, prestations- och successionsprocesser och stärka våra personalkompetenser.
4. Gruppdialoger inom vår verksamhet för att involvera samtliga medarbetare i SAS affärsmiljö och affärsstrategi framöver.



**SÄKRA RÄTT  
KOMPETENSER**





# FINANSIELLA INSTRUMENT

SAS SOM INVESTERING | FINANSIELLA INSTRUMENT OCH KAPITALMARKNADEN

## Finansiella instrument

## SAS som investering

Finansiella instrument  
och kapitalmarknaden

# SAS SOM INVESTERING

## FEM SKÄL ATT INVESTERA I SAS



### LEDANDE MARKNADSPPOSITION PÅ EN ATTRAKTIV MARKNAD SOM RIKTAR SIG TILL FREKVENTA RESENÄRER

Flygresor är en viktig del av den skandinaviska transportinfrastrukturen eftersom den binder ihop samhällen, kulturer och människor på ett tidseffektivt sätt. På grund av Skandinaviens ekonomiska välstånd och att regionen präglas av stora avstånd och en topografi med mycket berg är flygmarknaden mycket stor i förhållande till befolkningen.

För flygresor till, från och inom Skandinavien har SAS en ledande marknadsposition med en marknadsandel på över 30 % och det mest omfattande nätverket. Tillsammans med Star Alliance och partner kan vi erbjuda ett brett nätverk med frekventa avgångar. Det gör att SAS oftast är förstahandsvalet för de frekventa resenärerna. Det finns inget annat flygbolag i Skandinavien som har så hög preferens hos de frekventa resenärerna.



### OPERATIV MODELL ANPASSAD TILL SKANDINAVISKA RESMÖNSTER

Flygbolag är till följd av de stora investeringarna i flygplan och motorer kapitalintensiva, vilket kräver effektiv kapitalhantering. SAS har utvecklat en operativ modell som gör att vi kan betjäna alla typer av destinationer och kundsegment. SAS operativa modell bygger på tre produktionsplattformar: SAS Scandinavia, SAS Ireland och våra regionala produktionspartner.

Produktionsplattformarna gör att SAS kan behålla sin starka skandinaviska prägel, säkra närvaron på mycket konkurrensutsatta linjer och delta på nya fritidsmarknader samt använda rätt flygplansstorlek under perioder med lägre efterfrågan. Tack vare den operativa modellen har SAS sedan 2012 kunnat upprätthålla en flygplansflotta om cirka 160 flygplan och samtidigt ökat antalet linjer med över 30 % och antalet passagerare med över 40 % under högsäsong.



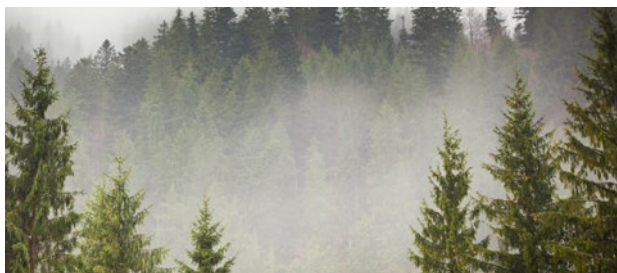
### LÅNG ERFARENHET AV OMSTÄLLINGSARBETE

SAS har visat prov på en stor förmåga att anpassa sig till en flygbransch i förändring. För att dämpa det ökande konkurrensstrycket från andra flygbolag samt negativa makroekonomiska händelser har SAS genom åren ständigt fokuserat på att öka effektiviteten och har sedan 2013 genomfört effektiviseringar om 6,7 miljarder SEK.

## Finansiella instrument

### SAS som investering

Finansiella instrument  
och kapitalmarknaden



#### MOT HÅLLBART FLYGRESANDE

Vi arbetar hårt för att minska klimat- och miljöpåverkan från vår flygverksamhet. Vårt främsta fokus är att minska våra koldioxidutsläpp. Det görs genom ett stort antal olika initiativ i vardagliga verksamhet och stora investeringar i nya bränsleeffektiva flygplan.

SAS samarbetar också med Airbus för att flygplan med låga eller inga utsläpp blir verklighet i framtiden. Under tiden strävar vi efter att öka vår användning av biobränsle betydligt. Det är därför SAS arbetar för en storskalig kommersiell produktion av biobränsle i Skandinavien. Målet är att minska våra totala koldioxidutsläpp med 25 % till 2030 och använda biobränsle i en omfattning som motsvarar allt SAS inrikesflyg.



#### FÖRMÅGA ATT DRA NYTTA AV VÅRT STARKA LOJALITETSPROGRAM OCH VARUMÄRKE FÖR ATT ÖKA SIDOINTÄKTERNA

SAS är ett av Skandinavien starkaste och mest välkända varumärken och har flera gånger rankats som det starkaste varumärket inom kategorin resor i Skandinavien och Europa.

SAS EuroBonus är Skandinavien största lojalitetsprogram inom resor och upplevelser, och utgör navet när vi bygger en närmare relation till kunderna. EuroBonus har över 6 miljoner medlemmar och fler än 100 partner, som utgör en värdefull kunddatabas och differentierar oss från konkurrenterna. SAS har även ett program för att stärka företagskundernas lojalitet – SAS For Business. De avtalsknutna kunderna står för drygt en tredjedel av våra passagerarintäkter.

## Finansiella instrument

SAS som investering

Finansiella instrument  
och kapitalmarknaden

# FINANSIELLA INSTRUMENT OCH KAPITALMARKNADEN

SAS strävar efter att ge transparent och relevant information till kapitalmarknaden, så att en effektiv handel kan bedrivas i våra finansiella instrument. Bland dessa finns stamaktien som är noterad på Nasdaq Stockholm, med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo.

## REKAPITALISERING

I februari under räkenskapsåret 2017/2018 löste SAS in 70 % sina preferensaktier för cirka 2,6 miljarder SEK. I november 2018 under räkenskapsåret 2018/2019 löste SAS in återstoden av preferensaktierna in för cirka 1,1 miljarder SEK.

I april 2019 återbetalade SAS det konvertibla skuldebrevet som emitterats 2014 uppgående till 1,6 miljarder SEK. Sammanlagt löste SAS in 3,7 miljarder SEK i preferensaktier och återbetalade 1,6 miljarder SEK i form av konvertibelt skuldebrev under 2018 och 2019.

I oktober emitterade SAS 1,5 miljarder SEK i hybridobligationer med evig löptid med en rörlig ränta om STIBOR 3 månader plus 825 bps. Likviden från nyemissionen ska användas för att stärka det egna kapitalet för allmänna företagsändamål däribland refinansiering av finansiell skuldsättning och finansiering av flygplansförvärv.

## AKTIENS UTVECKLING 2018/2019

Totalt minskade aktiekursen under räkenskapsåret med 26 % till 15,1 SEK. Stockholmsbörsens index OMX30 ökade under motsvarande period med 14,4 %.





## Finansiella instrument

SAS som investering

Finansiella instrument  
och kapitalmarknaden

## INTERVJU MED TORBJØRN WIST, CFO

HUR SKULLE DU BESKRIVA ÅRET  
UR ETT FINANSIELLT PERSPEKTIV?

Om vi börjar med de positiva sakerna så noterade vi en bättre balans i tillgång/efterfrågan i Skandinavien under det andra halvåret. Förbättringen var en av de största bidragande orsakerna till en starkare enhetsintäkt och yield, vilket i sin tur ledde till en ökning av de totala intäkterna med nära 5 %. En annan sak jag vill lyfta fram är de fortsatta framstegen med vårt effektiviseringsprogram. Programmet startades 2017 i syfte att ge besparingar om 3 miljarder SEK till 2020. Hittills har vi uppnått 2,4 miljarder SEK varav 0,9 miljarder SEK under 2018/2019.

Tyvärr motverkades de positiva saker jag nämnt av flera negativa effekter. Den svenska kronan fortsatte att försvagas under året och försvagades med 5 % mot US-dollar jämfört med i början av året. För ett bolag som SAS, som har en stor del av sina kostnader i US-dollar, fick detta en negativ effekt på vår lönsamhet. Flygbränslepriserna var också fortsatt volatila under året. Visserligen sjönk de jämfört med föregående år, men våra säkringspositioner från början av året gjorde att vår flygbränslekostnad ökade med 21 % jämfört med föregående år. Slutligen hade pilotföreningarnas strejk, där den största delen av vår flotta stod på marken i sju dagar i rad, en negativ effekt på resultat före skatt uppående till 615 miljoner SEK.

## SAS HAR ÅTERBETALAT SITT KONVERTIBLA OBLIGATIONS-LÅN, LÖST IN SINA PREFERENSAKTIER OCH EMITTERAT EN NY HYBRIDOBIGATION. VAD VAR SKÄLET BAKOM DESSA TRANSAKTIONER?

Det konvertibla obligationslånet som emitterades 2014 förföll under året och återbetalades eftersom det inte hade konverterats till aktier. I likhet nådde preferensaktierna en punkt där den årliga kupongen skulle öka från 10 % till 12 % om de inte löstes in. Som ett resultat löstes instrumentet in för att undvika den ökade kostnaden. Både det konvertibla obligationslånet och preferensaktierna spelade en avgörande roll i att omvandla bolaget till den starkare ställning SAS har idag.

Under årets sista kvartal beslutade vi också att stärka det egna kapitalet genom att emittera en hybridobligation uppgående till 1,5 miljarder SEK. Syftet med emissionen var att öka det egna kapitalet inför den nya redovisningsstandarden IFRS 16 avseende leasingavtal som tillämpas från 2019/2020.

VILKEN EFFEKT FÅR DEN NYA  
REDOVISNINGSSTANDAREN PÅ SAS?

Under året har vi förberett oss för IFRS 16, som är en ny redovisningsstandard som tillämpas från den 1 november 2019. Under IFRS 16 kommer SAS inte längre att göra någon skillnad mellan finansiella och operationella leasingavtal. Som en effekt har arbetet



under året inriktats på att definiera värden på operationella leasar, som tidigare tidigare låg utanför balansräkningen. Dessa kommer nu att redovisas som nyttjanderättstillgångar och leaseingskulder i balansräkningen.

I praktiken innebär detta att vi redovisar tillgångar och skulder för de flesta av våra leasingavtal, vilket ökar vår balansräkning med omkring 17 miljarder SEK vid ingången av 2019/2020. I resultaträkningen ersätts leasingkostnaden av räntekostnad och avskrivning på nyttjanderättstillgångarna.

SAS tillämpar den modifierade retroaktiva metoden på sina leasingavtal, vilket i praktiken innebär att alla leasingavtal diskonteras till den 1 november 2019. Jämfört med den gamla standarden där leasingkostnaden var linjär under avtalets löptid kommer vi nu att se högre kostnader i början av leasingavtalet. Dessa kostnader (fördelade mellan avskrivningar och räntekostnader) kommer att sjunka under avtalets löptid när leaseingskulden, och därmed räntekostnaden, minskar. Baserat på SAS förväntade leasingportfölj förväntar vi oss att resultat före skatt (EBT) minskar med 400–500 miljoner SEK under 2019/2020 på grund av införandet av IFRS 16. Eftersom merparten av leaseingskulderna härrör från flygplansleasing i US-dollar påverkar valutakursförändringar resultaträkningen antingen positivt eller negativt.

## Finansiella instrument

SAS som investering

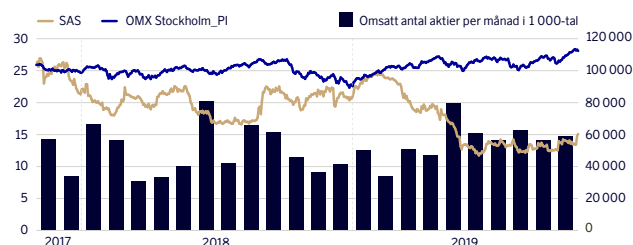
Finansiella instrument  
och kapitalmarknaden

## ÄGARSPRIDNING OCH FÖRÄNDRING

SAS hade 61 918 stamaktieägare per den 31 oktober 2019.

Ägarandelen i Skandinavien uppgick till cirka 79 %, fördelat på 44 % i Sverige, 32 % i Danmark och 3 % i Norge per 31 oktober 2019. Av den återstående ägarandelen utanför Skandinavien, uppgående till 21 %, var 11 % registrerad i USA.

## SAS-AKTIE

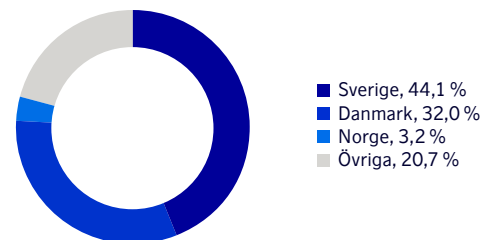


## OMSATTA STAMAKTIER PER BÖRS

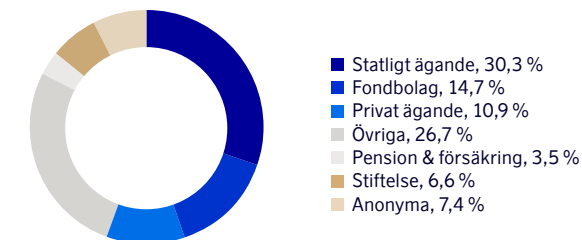
	Värde, MSEK		Antal aktier, miljoner	
	2018/2019	2017/2018	2018/2019	2017/2018
<b>Stamaktier</b>				
Stockholm	10 788	12 684	641	622
Köpenhamn	3 911	2 783	219	134
Oslo	373	479	22	24
Övriga	10 859	12 735	613	622
<b>Totalt stamaktier</b>	<b>25 931</b>	<b>28 681</b>	<b>1 495</b>	<b>1 402</b>

Källa: Euroclear, VP och VPS.

## LANDSFÖRDELNING AV RÖSTANDEL I SAS, 31 OKTOBER 2019



## FÖRDELNING AV SAS ÄGARKAPITAL, RÖSTER, 31 OKTOBER 2019



## FÖRDELNING AV STAMAKTIER

Ägarspridning per innehav	Antal aktier	% av aktiekapital	Antal aktier	Antal ägare	% av alla aktieägare
1-1 000	11 841 305	3,1 %	3,1 %	47 431	76,6 %
1 001 - 2 000	8 563 047	2,2 %	2,2 %	5 509	8,9 %
2 001 - 10 000	32 812 151	8,6 %	8,6 %	7 102	11,5 %
10 001 - 100 000	44 188 037	11,6 %	11,6 %	1 703	2,8 %
100 001 - 1 000 000	36 303 645	9,5 %	9,5 %	143	0,2 %
1 000 001 -	220 487 621	57,7 %	57,7 %	30	0,1 %
Anonym ägarandel	28 386 745	7,4 %	7,4 %	N/A	N/A

FÖRÄNDRING AV AKTIEKAPITAL<sup>1</sup>

	Händelse	Antal nya aktier	Totalt antal aktier	Nom. värde/aktie SEK	Nominellt aktiekapital
Maj-01	Bolagsregistrering	50 000	50 000	10	500 000
Jul-01	Apportemission	155 272 395	155 322 395	10	1 553 223 950
Aug-01	Apportemission	6 494 001	161 816 396	10	1 618 163 960
Maj-02 <sup>2</sup>	Nyemission, stamaktier	2 683 604	164 500 000	10	1 645 000 000
Apr-09	Nyemission, stamaktier	2 303 000 000	2 467 500 000	2,5	6 168 750 000
Apr-10	Nyemission, stamaktier	7 402 500 000	9 870 000 000	0,67	6 612 900 000
Jun-10	Sammanläggning, stamaktier	-	329 000 000	20,1	6 612 900 000
Feb-14	Nyemission preferensaktier	7 000 000	336 000 000	20,1	6 753 600 000
Jan-16	Konvertering av konvertibellån	1 082 551	337 082 551	20,1	6 775 359 275
Nov-17	Nyemission, stamaktier	52 500 000	389 582 551	20,1	7 830 609 275
Feb-18	Inlösen, preferensaktier	-4 898 448	384 684 103	20,1	7 732 150 470
Nov-18	Inlösen, preferensaktier	-2 101 552	382 582 551	20,1	7 689 909 275

<sup>1</sup>) Innan SAS AB bildades i maj 2001 var SAS noterat genom SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.  
<sup>2</sup>) Teknisk förändring i samband med omläggning till en gemensam aktie.



# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE | UTDELNING, VINSTDISPOSITION OCH UTSIKTER  
BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT | STYRELSE | LEDNINGSGRUPP

## Förvaltningsberättelse

## Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## SAMMANFATTNING AV 2018/2019

- Resultat före skatt och jämförelsestörande poster: 786 (2 136) MSEK
- Årets intäkter: 46 736 (44 718) MSEK
- Totalt antal passagerare minskade med 1,1 % och uppgick till 29,8 miljoner
- Enhetsintäkten (PASK) ökade med 2,5 %<sup>1</sup>
- Enhetskostnaden (CASK) ökade med 2,1 %<sup>2</sup>
- Resultatet före skatt uppgick till 794 (2 050) MSEK
- Årets resultat uppgick till 621 (1 595) MSEK

1) Valutajusterad.

2) Valutajusterad och exklusive flygbränsle.

Styrelsen och verkställande direktören för moderföretaget SAS AB avger härmed årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2018/2019 (1 november 2018– 31 oktober 2019). SAS AB har säte i Stockholm och adressen till huvudkontoret är Frösundaviks allé 1, Solna. Organisationsnumret är 556606-8499. Bolaget bedriver flygverksamhet, inklusive marktjänster, tekniskt underhåll och frakt, i ett skandinaviskt och internationellt nätverk.

## MARKNADSUTVECKLING 2018/2019

Marknadskapaciteten fortsatte att öka under 2018/2019 dock med en lägre tillväxt än föregående år. Mätt i antal erbjudna säten ökade kapaciteten till, från och inom Skandinavien med 1 % under 2018/2019. Det totala antalet passagerare till, från och inom Skandinavien minskade under räkenskapsåret med 1,2 %.

Antalet passagerare som reste på SAS reguljära linjer minskade under 2018/2019 med 1,2 % och uppgick till 28,5 miljoner, där nedgången var driven av sju dagars pilotstrejk under månadsskiftet april-maj.

SAS reguljärtrafik på interkontinentala linjer minskade med 3,3 %, drivet av pilotstrejk och en lägre efterfrågan. På linjer inom Europa och mellan Skandinavien minskade trafiken med 1,6 % till största del drivet av en minskad efterfrågan på Europeiska destinationer. Inrikestrafiken ökade med 1,0 %, där Norge stod för merparten av ökningen. SAS charterkapacitet ökade med 3,8 % och trafiken med 2,9 % under räkenskapsåret, detta som en effekt av fortsatt säsongsanpassning av utbudet.

Den valutajusterade yelden ökade under räkenskapsåret med 3,2 % och den valutajusterade enhetsintäkten (PASK) ökade med 2,5 % jämfört med föregående år. SAS valutajusterade enhetskostnad exklusive flygbränsle ökade samtidigt med 2,1 %.

## SAS TRAFIKUTVECKLING

SAS reguljärtrafik	2018/2019	2017/2018	Förändring
Antal passagerare (000)	28 451	28 794	-1,2 %
RPK, passagerarkilometer (milj.)	35 825	36 496	-1,8 %
ASK, säteskilometer (milj.)	48 471	49 023	-1,1 %
Kabinfaktor	73,9 %	74,4 %	-0,5 <sup>1</sup>
Valutajusterad passageraryield, SEK	0,99	0,96	+3,2 %
Valutajusterd enhetsintäkt, PASK, SEK	0,73	0,71	+2,5 %

### 2018/2019 vs. 2017/2018

Geografisk utveckling, reguljärtrafik	RPK	ASK
Interkontinentalt	-3,3 %	-3,0 %
Europa/Intraskand	-1,6 %	-0,9 %
Inrikes	+1,0 %	+2,0 %

SAS chartertrafik	2018/2019	2017/2018	Förändring
Antal passagerare (000)	1 310	1 289	+1,7 %
RPK, passagerarkilometer (milj.)	3 550	3 450	+2,9 %
ASK, säteskilometer (milj.)	3 900	3 758	+3,8 %
Kabinfaktor	91,0 %	91,8 %	-0,8 <sup>1</sup>

SAS totala trafik (reguljär och charter)	2018/2019	2017/2018	Förändring
Antal passagerare (000)	29 761	30 082	-1,1 %
RPK, passagerarkilometer (milj.)	39 375	39 946	-1,4 %
ASK, säteskilometer (milj.)	52 371	52 781	-0,8 %
Kabinfaktor	75,2 %	75,7 %	-0,5 <sup>1</sup>
Valutajusterad enhetskostnad, CASK, exkl. flygbränsle	0,6	0,59	+2,1 %

1) Siffror i procentenheter

## Förvaltningsberättelse

## Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

## Punktlighet och regularitet

SAS punktlighet avseende ankomster under 2018/2019 uppgick till 80,3 % (77,7 %). Punktligheten påverkades positivt under året drivet av ett antal initiativ, en ny störningsmodul introducerades och nätverket justerades för att optimera omfördelningen av buffertar och standbykapacitet.

SAS regularitet uppgick till 97,5 % (98,0 %).

Regulariteten påverkades negativt av sju dagars pilot strejk under april och maj.

## RESULTAT NOVEMBER 2018–OKTOBER 2019

SAS genererade ett rörelseresultat om 1 166 (2 530) MSEK. Resultatet före skatt uppgick till 794 (2 050) MSEK och resultatet efter skatt uppgick till 621 (1 595) MSEK. Skatt uppgick under perioden till -173 (-455) MSEK. Jämfört med motsvarande period föregående år hade valutakursutvecklingen en positiv effekt på intäkterna om 1 180 MSEK samt en negativ effekt på rörelsekostnaderna, inklusive leasingkostnaderna, om 1 763 MSEK. Valutakurserna påverkade således rörelseresultatet negativt om 583 MSEK. Finansnettot påverkades negativt av valuta om 10 MSEK. Sammanlagt hade valutaeffekten en negativ nettopåverkan om 593 MSEK på resultatet före skatt. Effekten avser främst en starkare USD.

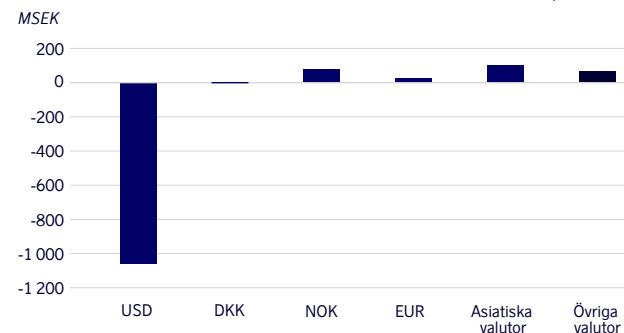
## VALUTAPÅVERKAN MELLAN ÅREN

MSEK	2018–2019	2017–2018
	jmf 2017–2018 Nov–okt	jmf 2016–2017 Nov–okt
Intäkter	1 180	931
Personalkostnader	-177	-208
Övriga kostnader	-1 782	-348
Omräkning av rörelsekapital	206	-465
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-10	461
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-583</b>	<b>371</b>
Finansnetto	-10	-38
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-593</b>	<b>333</b>

## VALUTAKURSEFFEKTER I PERIODENS RESULTAT

MSEK	2018–2019	2017–2018
	Nov–okt	Nov–okt
Omräkning av rörelsekapital	-20	-226
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	283	293
<b>Rörelseresultat</b>	<b>263</b>	<b>67</b>
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld/fordran	-6	4
<b>Resultat före skatt</b>	<b>257</b>	<b>71</b>

## VALUTAPÅVERKAN PÅ INTÄKTER OCH RÖRELSEKOSTNADER, NETTO



## Intäkter

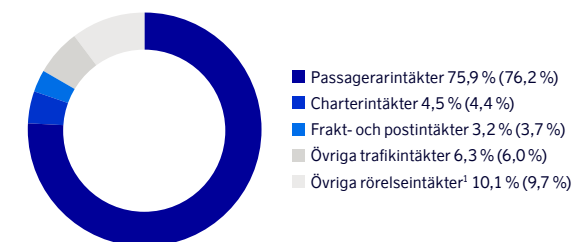
Intäkterna uppgick till 46 736 (44 718) MSEK, se not 2. Justerat för valuta är intäkterna 838 MSEK högre än motsvarande period föregående år och den valutajusterade avvikelserna förklaras nedan.

Den negativa effekten på intäkterna från strejken uppskattas till omkring 730 MSEK. De valutajusterade passagerarintäkterna ökade med 1,3 %, vilket främst beror på 1 097 MSEK från en högre yield. Den högre yelden motverkades av lägre reguljär kapacitet (ASK) och kabinfaktor som påverkade intäkterna negativt om 349 MSEK respektive 279 MSEK.

Fraktintäkterna minskade med 202 MSEK, främst beroende på lägre volymer och lägre bränslepris då bränslepriset är kopplat till avgifterna SAS tar ut. Charterintäkterna var 141 MSEK högre, främst beroende på högre volymer. Övriga trafikintäkter ökade med 182 MSEK, främst beroende på utnyttjade biljetter och förbokade säten.

Övriga rörelseintäkter var 248 MSEK högre än motsvarande period föregående år, främst beroende på högre intäkter från kreditkortsavgifter och försäljning av EuroBonus-poäng.

## INTÄKTSFÖRDELNING 2018/2019



<sup>1</sup>) Ground Handling-tjänster, tekniskt underhåll, terminal- och speditionstjänster, försäljningskommissioner och avgifter, försäljning ombord samt övriga rörelseintäkter.

**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

**Operativa och finansiella kostnader**

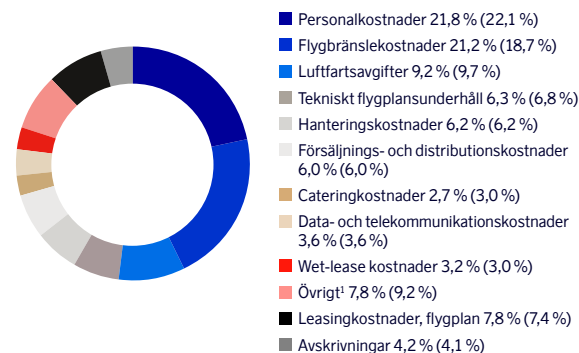
Personalkostnaderna uppgick till -9 934 (-9 441) MSEK. Justerat för valuta och jämförelsestörande poster ökade personalkostnaderna med 362 MSEK jämfört med motsvarande period föregående år. Ökningen avser normala löneökningar och fler medarbetare, delvis motverkat av effektiviseringsåtgärder.

Övriga rörelsekostnader uppgick till -30 253 (-28 338) MSEK, se not 4. Kostnaderna bestod till stor del av flygbränsle om -9 672 (-7 994) MSEK, motsvarande en ökning om 1 678 MSEK. Justerat för valuta ökade kostnaden för flygbränsle med 1 002 MSEK eller 11,6 %. Kostnaden påverkades positivt om 485 MSEK till följd av ett lägre flygbränslepris. Minskningen i flygbränslepris motverkades av hedgeeffekter om -1 557 MSEK. Volymeffekter påverkade kostnaden positivt om 220 MSEK. Luftfartsavgifter om -4 194 (-4 159) MSEK var 112 MSEK (valutajusterat) lägre än föregående år på grund av stora prissänkningar samt lägre volym. Tekniska underhållskostnader uppgick till -2 893 (-2 897) MSEK. Justerat för valuta minskade de tekniska underhållskostnaderna med 239 MSEK, främst till följd av lägre motorkostnader. Wet lease-kostnader uppgick till -1 472 (-1 283) MSEK. Justerat för valuta ökade wet lease-kostnaderna med 101 MSEK jämfört med motsvarande period föregående år, vilket främst beror på högre volymer och en avtalsförlikning.

Implementeringen av pågående effektiviseringsprogram har under perioden resulterat i kostnadsreduktioner om cirka 855 MSEK.

Leasingkostnader för flygplan uppgick till -3 561 (-3 156) MSEK. Justerat för valuta ökade leasingkostnaderna med 128 MSEK.

Finansiella intäkter och kostnader uppgick till -372 (-480) MSEK, varav räntenetto -312 (-430) MSEK. Minskningen beror främst på högre finansiella intäkter och kapitaliseringen av räntekostnader på förskottsbetalningar.

**SAS KOSTNADSFÖRDELNING, 2018/2019**

1) Fastighetskostnader, passagerarkostnader på marken, frakt och administrativa kostnader mm.

**Jämförelsestörande poster**

Totala jämförelsestörande poster uppgick under perioden till 8 (-86) MSEK, varav 112 (479) MSEK hänförs till realisationsresultat från flygplansaffärer och -230 (-255) MSEK avser omstruktureringskostnader för personal och fastigheter. Nedskrivning av tillgångar uppgick till -93 (-206) MSEK och 71 (-100) MSEK avser upplösning av en gratifikation. Av de ursprungliga

100 MSEK som resultatfördes 2017/2018 kommer 29 MSEK att delas ut till SAS medarbetare. Övriga jämförelsestörande poster avser en avtalsförlikning och en upplösning av en skatterelaterad reservering för indirekta skatter i Kina. Avyttringen av SAS aktieinnehav i Air Greenland gav ett realisationsresultat om noll. I jämförelsetalen avser -4 MSEK försäljningen av dotterföretaget Cimber.

**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

**BALANSRÄKNING OCH FINANSIELL POSITION****Tillgångar**

Immateriella och materiella anläggningstillgångar ökade med 3 247 MSEK under perioden. I förändringen ingår periodens investeringar 6 191 MSEK, avskrivningar -1 924 MSEK, avyttringar -1 224 MSEK samt övrigt och valutaeffekter 204 MSEK. I periodens investeringar ingår bland annat leveransbetalningar för sex nya Airbus A320neo, en Airbus A330 och köp av tre Boeing 737 som tidigare var operationellt leaseade. Övriga flygplansinvesteringar består av aktiverade utgifter för motorunderhåll, modifieringar, reservdelar samt förskott till Airbus.

Finansiella anläggningstillgångar minskade med 2 093 MSEK, vilket främst är hänförligt till en minskning av SAS förmånsbestämda pensionsplaner och spärrade bankmedel, delvis motverkat av en ökning av uppskjutna skattefordringar.

Kortfristiga fordringar minskade med 293 MSEK. Minskningen är huvudsakligen hänförlig till lägre räntebärande fordringar.

Likvida medel uppgick till 8 763 (9 756) MSEK per 31 oktober 2019. Outnyttjade kontrakterade lånelöften uppgick till 2 899 (2 785) MSEK. Den finansiella beredskapen uppgick till 38 % (42 %) av SAS fasta kostnader.

**Eget kapital och skulder**

Eget kapital minskade med 1 896 MSEK sedan den 31 oktober 2018. Minskningen är främst hänförlig till inlösen av preferensaktier om -1 086 MSEK, periodens resultat om 621 MSEK, aktuariella effekter på förmånsbestämda pensionsplaner om -1 752 MSEK och

förändringar i kassaflödessakringar om -1 109 MSEK. Eget kapital inkluderar en hybridobligation om 1 500 MSEK emitterad i oktober 2019. Hybridobligationens nettoposition redovisad i eget kapital är 1 477 MSEK, efter emissionskostnader. Hybridobligationen är efterställd och endast prioriterad framför aktiekapitalet.

Hybridobligationen löper med en rörlig kupongränta om STIBOR 3 månader plus en marginal om 8,25 % de fem första åren och stiger därefter till STIBOR 3 månader plus en marginal om 13,25 %. Hybridobligationen har evig löptid, men SAS har rätt att lösa in den efter fem år och vid varje räntebetalningsdag därefter.

Långfristiga skulder ökade med 1 515 MSEK och kortfristiga skulder ökade med 194 MSEK. Ökningen i skulder berodde huvudsakligen på förändrade marknadsvärden på finansiella derivat, valutaeffekter samt högre trafikavräkningsskuld.

**Räntebärande skulder**

Den 31 oktober 2019 uppgick den räntebärande skulden till 11 283 MSEK, en ökning med 1 191 MSEK sedan den 31 oktober 2018. Nyupplåning och amorteringar under perioden var 2 364 MSEK respektive 2 362 MSEK. I förändringen av bruttoskulden sedan 31 oktober 2018 ingår negativ utveckling av det verkliga värdet på finansiella derivat som har ökat skulden med 738 MSEK. Valutaomvärdering har ökat skulden med 403 MSEK, och upplupen ränta och andra poster har ökat skulden med 48 MSEK. SAS emitterade under 2014 ett konvertibelt obligationslån som återbetalades den 1 april 2019 till ett nominellt värde om 1 574 MSEK.

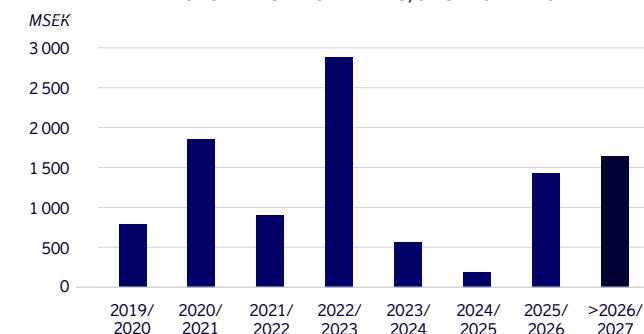
De räntebärande kortfristiga skulderna utgjorde 1 833 (2 600) MSEK av de räntebärande skulderna och

bestod dels av låneskulder som förfaller till betalning inom ett år med 785 MSEK och dels av upplupen ränta samt finansiella derivat med 1 048 MSEK. De långfristiga skulderna uppgick till 9 450 (7 492) MSEK och består av förlagslån, obligationslån och övriga lån.

Den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella bruttoskulden styrs av SAS finanspolicy och har ett måltal på 2 år. Den genomsnittliga räntebindningstiden var 3,6 år i oktober 2019.

**NEDBRYTNING AV SAS RÄNTEBÄRANDE SKULDER, 31 OKTOBER 2019**

Skuld	Not	MSEK
Förlagslån	24	1 240
Obligationslån	25	3 063
Konvertibellån	26	-
Finansiell leasing	26	4 920
Utnyttjade faciliteter/övriga lån	26	1 011
Kortfristiga lån	30	1 049
<b>Totalt</b>		<b>11 283</b>

**RÄNTEBÄRANDE SKULDERS AMORTERING, 31 OKTOBER 2019**

**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

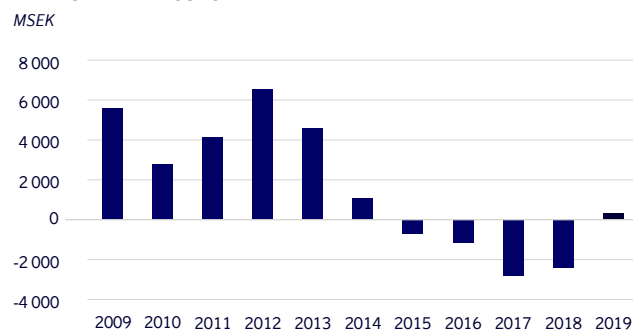
Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

**Finansiell nettoskuld/-fordran**

Den 31 oktober 2019 uppgick den finansiella nettoskulden till 328 MSEK, en ökning med 2 760 MSEK sedan den 31 oktober 2018. Ökningen är främst hänförlig till ett negativt kassaflöde före finansieringsverksamheten, förändrade marknadsvärden på finansiella derivat och inlösen av preferensaktier. Ökningen motverkades delvis av hybridobligationen som emitterades i oktober 2019.

**FINANSIELL NETTOSKULD****Nyckeltal**

Per 31 oktober 2019 uppgick avkastning på investerat kapital (ROIC) till 8 %, en försämring med 6 procentenheter sedan 31 oktober 2018. Minskningen är främst hänförlig till ett lägre justerat rörelseresultat (EBIT).

Den finansiella beredskapen har minskat med 4 procentenheter, och uppgick till 38 % per 31 oktober 2019. Minskningen är hänförlig till lägre likvida medel samt högre fasta kostnader.

Den justerade finansiella nettoskulden/EBITDAR förändrades och uppgick till 3,7x. Per 31 oktober 2018 var nyckeltalet 2,7x. Förändringen är främst hänförlig till en ökad justerad finansiell nettoskuld.

Per 31 oktober 2019 uppgick soliditeten till 16 %, en försämring från 21 % per 31 oktober 2018. Minskningen är främst hänförlig till förändringen av totalresultatet om -2 260 MSEK.

**Kreditvärdighet**

SAS kreditvärderas av tre kreditinstitut: Moody's, Standard & Poor's och det japanska ratinginstitutet Rating and Investment Information Inc (R&I). SAS kreditvärdighet uppgraderades i november 2017 efter nyemissionen.

**SAS KREDITRATING**

	Rating	Utsikter
Moody's	B1	Stabila
Rating and Investment Information	B+	Stabila
Standard & Poor's	B+	Stabila

**FINANSIELLA MÅL OCH UTDELNINGSPOLICY**

SAS övergripande finansiella mål är att skapa värden för aktieägarna. För att uppnå detta arbetar SAS med sitt kunderbjudande, effektiviseringar och hållbarhet för att skapa en grund för långsiktigt hållbar lönsamhet.

SAS verkar i en kapitalintensiv industri som kräver att kapitalstrukturen optimeras. Av den anledningen har SAS tre finansiella mål:

**SAS finansiella mål är:**

- Avkastning på investerat kapital (ROIC): ska överstiga 12 % över en konjunkturcykel.
- Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR: ska vara lägre än 3 gånger (3x).
- Finansiell beredskap: likvida medel och tillgängliga kreditfaciliteter ska överstiga 25 % av SAS årliga fasta kostnader.

Målet för avkastning på investerat kapital motsvarar kapitalmarknadens och SAS interna bedömning av SAS genomsnittliga kapitalkostnad (WACC). Denna är också kopplad till SAS utdelningspolicy för stamaktieägarna som anger att utdelning först kan ges när värde skapats genom att SAS avkastning på investerat kapital överstiger den genomsnittliga kapitalkostnaden.



**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

Skuldsättningsmålet – Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR är ett nyckeltal som används av kreditratinginstitut och banker vid kreditprövning och inkluderar värdet av leasade flygplan. Målsättningen att måttet ska vara lägre än tre gånger (3x) är i linje med SAS ambition om en förbättrad finansiell ställning, högre kreditrating och därmed sänkta finansieringskostnader.

Målet för den finansiella beredskapen är 25 % av de årliga fasta kostnaderna. Detta täcker normalt SAS trafikavräknings-skuld och motsvarar även myndighetskrav kring tillgänglig likviditet.

Osäkerheten i omvärlden avseende valutautvecklingen, flygbränslepriserna och förändringarna inom den europeiska flygindustrin med intensifierad konkurrens är fortsatt stor. I samband med övergången till IFRS 16 från 2019/2020, där leasetagaren redovisar en tillgång (rätten att använda en tillgång) och en finansiell skuld i balansräkningen, kommer SAS att se över målsättningarna för att säkerställa deras fortsatta relevans.

**BERÄKNING AV ROIC**

MSEK	Oktober 2019
EBIT, 12 månader	1 166
33 % av leasingkostnaderna på flygplan, 12 månader <sup>1</sup>	1 175
33 % av leasingintäkter på flygplan, 12 månader <sup>1</sup>	-
<b>Justerat EBIT</b>	<b>2 341</b>
Eget kapital, genomsnitt	4 372
Finansiell nettoskuld, genomsnitt	1 106
Kapitaliserade leasingkostnader (x7), genomsnitt	23 162
<b>Investerat kapital</b>	<b>28 640</b>
<b>ROIC</b>	<b>8 %</b>

**BERÄKNING AV JUSTERAD FINANSIELL NETTOSKULD/EBITDAR**

MSEK	
Finansiell nettoskuld, genomsnitt	1 106
Kapitaliserade leasingkostnader (x7), genomsnitt	23 162
<b>Totalt</b>	<b>24 268</b>
EBITDAR, 12-månader	6 549
<b>Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR</b>	<b>3,7</b>

**BERÄKNING AV FINANSIELL BEREDSKAP**

MSEK	
Likvida medel	8 763
Fordran övriga finansiella institut	-290
Outnyttjade kreditfaciliteter	2 899
<b>Totalt</b>	<b>11 372</b>
Totala rörelsekostnader	43 748
Flygbränslekostnader	-9 672
Luftfartsavgifter	-4 194
<b>Totalt fasta kostnader</b>	<b>29 882</b>
<b>Finansiell beredskap</b>	<b>38 %</b>

**Utdelningspolicy**

Enligt SAS utdelningspolicy kan utdelning till stamaktieägarna ges när värde skapats genom att SAS avkastning på investerat kapital överstiger den genomsnittliga kapitalkostnaden (WACC). Utdelningsbeloppet ska ta i beaktande restriktioner i koncernens finansiella instrument.<sup>2</sup>

Utdelning förutsätter att bolagsstämman beslutar därom samt att SAS AB har utdelningsbara medel. Hänsyn ska även tas till koncernens resultat och förväntade utveckling, finansiella ställning, investeringsbehov samt relevanta konjunkturförhållanden.

**Moderbolaget**

Moderbolaget SAS AB har bedrivit en mycket begränsad verksamhet i form av koncernintern service, och hade per den 31 oktober 2019 tre anställda. Intäkter uppgick till 58 (56) MSEK och rörelsekostnader till 80 (64) MSEK. Finansiella poster uppgick netto till -55 (-18) MSEK. Årets resultat uppgick till -56 (-40) MSEK. De risker som beskrivs i förvaltningsberättelsen inkluderar även moderbolaget.

1) För att finansieringsformen av flygplan inte ska påverka utfallet av ROIC adderas schablonmässigt 33 % av flygplansleasingkostnaderna/intäkterna till det redovisade rörelseresultatet (EBIT).

2) SAS hade per 31 oktober 2019 ett finansiellt instrument utestående som begränsar utdelningsrätten till SAS stamaktieägare. SAS har en icke säkerställd obligation om 2,25 miljarder SEK som anger att utdelningen till aktieägare inte får överstiga 50 % av årets resultat, dock att begränsningen inte omfattar utdelning på finansiella produkter eller instrument. Ingen utdelning får lämnas om SAS bryter mot obligationsvillkoren.

**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

**FINANSIERING OCH KAPITALHANTERING****Finansiering**

SAS kan använda banklån, obligationslån, konvertibla obligationslån, förlagslån, exportkrediter samt leasing som finansieringskällor. Nyupplåning uppgick till 2 364 (3 853) MSEK fördelat på lån mot säkerhet om 2 364 MSEK.

**Investerat kapital**

Som en naturlig följd av införandet av SAS finansiella mål, som beaktar hela SAS kapitalbindning, har SAS ökat fokus på kapitalstrukturen. Det investerade kapitalet uppgick 31 oktober 2019 till 28 640 (26 311) MSEK.

Den största delen av det investerade kapitalet utgörs av flygplan och motorer som representerar huvuddelen av SAS investerade kapital. Vid flygplanstransaktioner är finansieringsmetoden en mycket viktig faktor som beaktas tillsammans med restvärdesrisker och finansieringskostnader.

**Flygplansflottan**

SAS har förenklat flygplansflottan väsentligt de senaste åren och har idag tre flygplanstyper under SAS egen trafiklicens. Flygplansflottan består av Boeing 737NG, Airbus A320-familjen samt Airbus A330/340. Därtill wet leasar SAS 33 flygplan genom strategiska samarbetspartners. Under 2013 beställde SAS åtta Airbus A350 för leverans under 2019-2021. I juni 2011 la SAS en beställning på 30 Airbus A320neo med leverans från 2016 till 2019. I april 2018 la SAS en ytterligare beställning på 50 Airbus A320neo med leverans från våren 2019 till 2023. Genom ordern får SAS från 2023 för första gången en enhetsflotta som består av marknadens mest effektiva och bränslesnåla kort- och medeldistansflygplan.

Flygplansflottan är SAS största materiella tillgång. Den 31 oktober 2019 representerade SAS flygplansflotta 34 % (26 %) av SAS bokförda tillgångar.

SAS skriver av ägda flygplan på 20 år med ett återstående restvärde på 10 % exklusive flygplansmotorer. Flygplansmotorer skrivs av på cirka åtta år. Underhåll på leasade flygplan avsätts löpande relaterat till användningen medan underhåll på ägda flygplan aktiveras och skrivs av. Passagerarflygplan används normalt cirka 20–25 år i kommersiell passagerartrafik, men flygplan som underhålls väl kan hålla längre. Efter att ett flygplan tas ur trafik finns det fortfarande värden i reservdelar och motorer.

**Finansiering av flygplansorder**

SAS har per 31 oktober 2019 flygplansorder på 52 Airbus A320neo, tre Airbus A321LR samt åtta Airbus 350-900 för leverans fram till 2023. Vid finansiering av flygplan använder SAS en kombination av operationella leasar, finansiella leasar samt säkrade banklån och kreditfaciliteter. SAS ambition är att ha en balans mellan ägda och leasade flygplan ur ett kostnads-, risk- och flexibilitetsperspektiv. Över tid är huvudmålet att ungefär hälften av flottan ska vara under operationella leasingavtal. Vid ägande avser SAS använda en mix av banklån, finansiella leasinglån samt bankfaciliteter. Vid leasing, som innebär sale and leaseback-avtal, säljs flygplanen ofta vid leverans och hyrs tillbaka på 8–12 år.

Av återstående flygplansorder på 52 Airbus A320neo har SAS finansierat 14 flygplan genom operationella leasingavtal samt genom JOLCO (japanska finansiella leasingavtal med köpoption). Därtill är SAS i färd med att finansiera de återstående åtta Airbus A350.

**FLYGPLAN PÅ FAST ORDER 2019–2024**

	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024
Airbus 320neo	15	2	15	18	2
Airbus 321LR	1	2			
Airbus 350	4	4			

SAS kontrakterade framtida inköpsåtaganden för flygplansbeställningarna med leverans under 2020–2023 uppgick den 31 oktober 2019 till 2 782 MUSD.

**KONTRACTERADE OPERATIONELLT OCH FINANSIELLT LEASADE FLYGPLAN SAMT FÖRFALLOPROFIL**

	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024>
Operationellt förfallande leasar, flygplan	10	15	5	13	27
Wet leasade flygplan, förfall	4	3	14	11	3
Hyresförpliktelser flygplan, MSEK	3 833	3 569	3 180	2 692	10 276
Finansiell leasing, flygplan, MSEK	421	1 118	309	586	2 185

Nuvärde av hyresförpliktelser vid olika diskonteringsräntor, flygplan

Diskonteringsränta	5 %	6 %	7 %
Nuvärdet av kontrakterade hyresförpliktelser flygplan, 31 oktober 2019, MSEK	19 605	18 938	18 306

## Förvaltningsberättelse

## Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

## SAS FLYGPLANSFLOTTA 31 OKTOBER 2019

SAS koncernens flygplansflotta	Ålder	Ägda	Leasade	Wet lease	Summa	SAS Scandinavia	SAS Ireland	Wet lease	I trafik för SAS koncernen	Fasta order köp	Fasta order leasing
Airbus A330/340/350	12,9	10	6		16	16			16	8	
Airbus A320-familjen	7,4	17	34		51	42	9		51	38	17
Boeing 737NG	15,2	28	30		58	58			58		
Bombardier CRJ	4,0			25	25			25	25		
ATR-72	4,7			8	8			8	8		
<b>Summa</b>	<b>10,2</b>	<b>55</b>	<b>70</b>	<b>33</b>	<b>158</b>	<b>116</b>	<b>9</b>	<b>33</b>	<b>158</b>	<b>46</b>	<b>17</b>

**Finansiering av förskottsbetalningar av flygplan**

Innan leverans gör flygbolag förskottsbetalningar. Förutom betalning vid orderläggningen inleds förskottsbetalningarna normalt när produktionen av flygplanen startar cirka två år före leverans. Dessa förskottsbetalningar finansierades under 2018/2019 med SAS egengenererade kassaflöde. Med nuvarande finansiella beredskap, som överstiger målsättningen, har SAS valt att inte ingå någon ytterligare finansiering av förskottsbetalningar av SAS flygplansorder.

**Flexibilitet i flygplansflottan**

Genom en kombination av ägande samt operationella och wet leasade flygplan är ambitionen att ha en hög flexibilitet avseende återlämning av flygplan. Detta är viktigt eftersom flygindustrin är exponerad mot flera omvärldshändelser som negativt och snabbt kan påverka efterfrågan. De kommande två åren har SAS 25 flygplan på operationella leaseavtal som kan återlämnas till ägarna. De representerar 20 % av SAS totala flygplansflotta.



**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

**Säsongseffekter och optimering av kassaflödet**

SAS arbetar med att analysera balansposter och trender inom verksamheten för att optimera kassaflödet med syfte att uppnå lägsta möjliga finansieringskostnad inom ramarna för fastställd finanspolicy. Som följd av att rörelseskulderna översteg rörelsetillgångarna uppgick rörelsekapitalet till -13 313 (-13 347) MSEK per 31 oktober 2019, vilket jämfört med föregående år var en försämring med 34 MSEK.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under 2018/2019 till 3 318 (4 559) MSEK. Försämringen jämfört med föregående år beror främst på ett lägre resultat. Kassaflödet från den löpande verksamheten har tydliga säsongsvariationer. Kassaflödet är starkast under andra och fjärde kvartalet, vilket sammanfaller med höga passagerarvolymerna samt högre andel förtidsbokningar. Andelen förtidsbokningar är störst under perioden januari–maj inför sommarperioden samt under perioden september–oktober. Eftersom passagerarintäkterna redovisas när SAS eller annat flygbolag utför transporten medför det att säsongsvariationerna påverkar kassaflödet och resultatet olika. Resultatmässigt är således tredje och fjärde kvartalen (maj–juli och augusti–oktober) starkast, vilket är när trafikvolymerna är som störst.

**LAGSTADGAD HÅLLBARHETSRAPPORT**

SAS har i enlighet med årsredovisningslagen upprättat en hållbarhetsrapport. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten är inkluderad i års och hållbarhetsredovisningen 2019 men fristående från förvaltningsberättelsen och omfattar sidorna 129-148. Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten återfinns på sidan 149-150.

**LEGALA FRÅGESTÄLLNINGAR**

I EU-kommissionens beslut i november 2010 fälldes SAS tillsammans med ett stort antal andra flygbolag för påstått deltagande i en global flygfraktkartell under åren 1999-2006 och dömdes att betala böter om 70,2 MEUR. SAS överklagade beslutet i januari 2011 och i december 2015 upphävde EU-domstolen EU-kommissionens beslut inklusive böterna om 70,2 MEUR. EU-domstolens dom vann laga kraft och bötesbeloppet om 70,2 MEUR återbetalades till SAS i början av mars 2016. EU-kommissionen fattade i mars 2017 ett nytt beslut i samma fråga och dömde återigen SAS och ett stort antal andra flygbolag att betala böter för påstått deltagande i en global flygfraktkartell under åren 1999-2006. Bötesbeloppet på 70,2 MEUR är detsamma som i beslutet från 2010. SAS har överklagat EU-kommissionens beslut och muntligt förhör hölls i EU-domstolen i juli 2019. Dom förväntas under 2020.

Som en konsekvens av EU-kommissionens beslut i november 2010 och det förnyade beslutet i mars 2017 i flygfraktundersökningen är SAS tillsammans med övriga flygbolag som bötfällts av EU-kommissionen involverat i ett antal civila skadestandsprocesser initierade av fraktkunder i bland annat Nederländerna och Norge. SAS bestrider ansvar i samtliga rättsprocesser. En ogynnsam utgång i dessa tvister skulle kunna få en väsentlig negativ finansiell effekt på SAS. Ytterligare stämningar från fraktkunder kan inte uteslutas. Inga reserveringar har gjorts.

Ett stort antal före detta kabinanställda i SAS i Danmark driver en grupptalan mot SAS vid dansk domstol med krav om ytterligare inbetalningar från SAS till Fonden for Pensionsforbedring for Cabin Crew (CAU-fonden) under åberopande att CAU-fonden är en förmånsbestämd tillskottsordning. Köpenhamns Byret avlog i en dom i december 2016 de kabinanställdas krav om ytterligare inbetalningar från SAS till CAU-fonden. De kabinanställda överklagade domen i januari 2017 och domstolsbehandling kommer att äga rum i mars 2020.

Efter pilotstrejken i SAS i april och maj 2019 vände sig drabbade passagerare till SAS för att erhålla standardiserad kompensation enligt EU-förordningen 261/2004. SAS bestred ansvar med hänvisning till att strejken var en extraordinär omständighet. I augusti 2019 avgjorde Allmänna reklamationsnämnden till förmån för SAS. Samma bedömning gjorde Transportklagenemnda i Norge i oktober 2019. Trots detta har ett antal passagerare och fordringsföretag stämt SAS vid nationella domstolar i flera EU-länder. I augusti 2019 initierade ett fordringsföretag som representerar ett stort antal berörda passagerare domstolsförfaranden mot SAS i Danmark och Sverige med anmodan om att domstolarna begär in ett preliminärt utlåtande från EU-domstolen om huruvida strejken var en extraordinär omständighet. Skulle någon av domstolarna hänskjuta frågan till CJEU kan förfarandet kan ta flera år. Om CJEU:s preliminära utlåtande går emot SAS kan SAS bli skyldigt att betala ersättning till passagerare som drabbats av strejken.

## Förvaltningsberättelse

## Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

# RISKHANTERING

Riskområde	Risk	Riskenivå	Riskkontrollåtgärder 2018/2019	
1	Marknadsrisk	1.1 Makroekonomisk utveckling	●	Kontinuerlig anpassning av SAS kapacitetserbjudande och produktion.
		1.2 Marknad och konkurrensutveckling	●	Implementering av SAS effektiviseringsprogram och en flexiblere produktionsmodell.
2	Medarbetarrisker	2.1 Rätt kompetens	●	Årliga "people reviews" och identifiering av successionsordning.
		2.2 Engagemang	●	Stärkt ledarskap, kompetensdagar, ökad internkommunikation och transparens.
		2.3 Processer och system	●	Uppföljning av låg- och högpresterande individer. Dokumentering av interna processer.
		2.4 Strejk	●	Stärka dialogen och relationen för ökad samsyn med fackföreningarna. Prioriterade dialog- och förhandlingsmöten under 2020 för att säkerställa långsiktiga avtal.
3	Operationella risker	3.1 Incidenter och olyckor	●	Kontinuerlig intern uppföljning och rapportering till styrelsen.
		3.2 Leverantörer	●	SAS har under 2019 fokuserat på ett närmare samarbete med strategiska leverantörer. samt följt upp kvalitetsnivåer och effektivitet.
		3.3 Konkurskraftig kostnad och effektivitet	●	SAS har ett kostnadsgap jämfört med nystartade konkurrenter. Effektiviseringsprogrammet levererade under 2018/2019 0,9 mdr SEK i effektivitetsförbättring.
4	Hållbarhetsrisker	4.1 Miljödirektiv och krav	●	Strukturerat miljöarbetet som är certifierat enligt ISO14001 och innehåller åtgärder för att förbättra klimat- och miljöprestandan, samt säkra efterlevnad av gällande lagar och förordningar.
		4.2 Antikorruption	●	Genomförande av ett utbildningsprogram för medarbetargrupper med störst risk för korruption.
		4.3 Mänskliga rättigheter	●	Löpande kravställning och uppföljning av underleverantörer.
5	Legala och politiska risker	5.1 Politiska och regulatoriska risker	●	SAS för en aktiv dialog med de politiska systemen och industriorganisationer (IATA) för att tidigt få information om regulatoriska förändringar samt möjlighet att påverka beslut. Tillsammans med industrin arbetade SAS med att föra fram flygets betydelse för näringsliv och samhälle. SAS analyserar de legala, ekonomiska och kommersiella effekterna av Brexit och samarbetar med beslutsfattare nationellt och inom EU. Storbritannien är en viktig marknad för SAS och det är avgörande för hela flygbranschen att en övergångsperiod eller ett nytt luftfartsavtal med samma förutsättningar som det nuvarande kan vara på plats innan det planerade utträdet i januari 2020.
		5.2 Brott och bedrägeri	●	Kontinuerlig förbättring av SAS möjligheter att proaktivt identifiera och förebygga potentiella brott och bedrägerier.
		5.3 Legala- och försäkringsrisker	●	Utveckling av policyer och utbildning för att säkra efterlevnad av olika regler och lagar. Kontinuerlig uppföljning av lagar och policyer. Legal rådgivning och deltagande i avtalsprocesser för minimering av avtalsrisker. Säkerställande av fullgott försäkringsnytt av verksamhet och medarbetare.
6	Finansiella risker	6.1 Likviditetsrisk och refinansiering	●	Uppföljning samt prognostisering av den finansiella beredskapen. Kontinuerliga diskussioner med banker och finansörer för att hantera låne- och leasingförfall.
		6.2 Valutakurser	●	Säkring av valutor enligt SAS Finanspolicy samt bevakning av valutamarknaden.
		6.3 Räntor	●	Binda räntor enligt SAS Finanspolicy samt bevakning av räntemarknaden.
		6.4 Flygbränslepris och utläppsrätter	●	Säkring av flygbränsle enligt SAS Finanspolicy samt bevakning av flygbränsleprisutvecklingen.
		6.5 Motpartsföruster	●	SAS motpartsrisker hanteras i enlighet med SAS Finanspolicy.
7	IT	7.1 Driftsäkerhet och tillförlitlighet	●	Kontinuerlig förbättring av processer för incident- och problemhantering. Fokus under 2018/2019 på att minska IT-problem som påverkar SAS hemsida, planeringssystem samt hantering av cyberattacker.
		7.2 IT-brott	●	Kontinuerlig förbättring av SAS möjligheter att proaktivt identifiera och förebygga potentiella IT-brott, både via processer och automatiserade verktyg.
8	Övriga händelser	8.1 Extraordinära händelser	●	Öka kostnadsflexibiliteten för att minska kostnaderna vid minskad efterfrågan.
		8.2 Varumärke och omdöme	●	Bevakning av informationen om SAS

● Låg risk ● Medelhög risk ● Hög risk

**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

Det underliggande syftet med riskhantering är att skapa bästa förutsättningar för värdeskapande för aktieägarna och andra intressenter. Alla organisationer exponeras mot risker och osäkerhet, vilket innebär både hot och möjligheter. SAS är exponerat mot ett stort antal generella och mer företagsspecifika risker som kan påverka verksamheten både positivt och negativt.

SAS riskhantering handlar om att positionera SAS i förhållande till kända och okända potentiella händelser, med målet att minimera de möjliga negativa effekterna om en oförutsedd händelse skulle inträffa. Övergripande risker bevakas och identifieras centralt och följs upp genom policyer som syftar till att kontrollera riskerna. Flygsäkerheten är alltid SAS högsta prioritet.

Värde för SAS aktieägare och andra intressenter maximeras när strategier, mål och dess strategiska prioriteringar är fastställda, så att en optimal balans uppnås vad gäller tillväxt, lönsamhet och dess relaterade risker samt att resurser utnyttjas effektivt på ett hållbart sätt. Riskhantering och dess riskbedömning är därmed fundamentalt viktigt för att säkra en långsiktigt hållbar lönsamhet i SAS.

**1. MARKNADSRISKER****1.1 Makroekonomisk utveckling**

Efterfrågan i flygindustrin är korrelerad till utvecklingen av den ekonomiska tillväxten och exporten. SAS huvudsakliga verksamhet är baserad i Skandinavien och cirka 70 % av passagerarintäkterna kommer från Skandinavien. Inget enskilt land står för mer än 30 % av SAS passagerarintäkter vilket begränsar SAS exponering mot enskilda länder. Som region är dock efterfrågan i Skandinavien avgörande för SAS. De senaste åren har de skandinaviska ekonomierna varit stabilare än andra delar av Europa, vilket bidragit till en positiv utveckling i efterfrågan på flygresor. Reala BNP beräknas öka under 2020 med 2,4 % i Norge, 1,4 % i Danmark och 1,2 % i Sverige enligt OECD. SAS exponering mot händelser på enskilda marknader kan delvis motverkas genom den flexibilitet SAS har i sin flygplansflotta genom att sätta in mindre flygplan och genom att återlämna flygplan under utlöpande operationellt leasingavtal.

**1.2 Marknad och konkurrensutveckling**

Flygbranschen är mycket konkurrensutsatt av nya bolag som inträder på marknaden samt befintliga flygbolag som lätt kan omprioritera kapacitet till Skandinavien. Förändrat kundbeteende, allt fler LCC-bolag och befintliga flygbolag som flyttar kapaciteten till SAS hemmamarknad, kan göra att konkurrensen hårdnar.

Under 2018/2019 ökade konkurrensen och kapacitetstillväxten. Mätt i antal erbjudna säten ökade kapaciteten till, från och inom Skandinavien med 1,0 % under 2018/2019.

För att möta samt förbereda sig i förhållande till ändrad konkurrens effektiviserar SAS också sina produktionsplattformar samt differentierar produktbudandet för att stärka konkurrenskraften.

**OPERATIONELL OCH FINANSIELL KÄNSLIGHETSANALYS  
BASERAD PÅ UTFALLET UNDER 2018/2019**

	Rörelseresultat, MSEK
<b>Flygverksamheten</b>	
RPK, ±1 %	±302
Kabinfaktor, ±1 %	±408
Passagerarintäkt per RPK eller ASK (yield & PASK), ±1 %	±355
Enhetskostnad (CASK), ±1 %	±405
Flygbränslepris, ±1 %	±88

**2. MEDARBETARRISKER****2.1 Rätt kompetens**

Både flygindustrin som helhet, och SAS i synnerhet, genomgår stora strukturella förändringar, vilket ställer nya krav på organisationen och dess samlade kompetens. SAS har exempelvis övergått till att i högre grad upphandla och utveckla tjänster tillsammans med samarbetspartners där det är relevant. Den ökande digitaliseringen ställer också nya krav på organisation, ledarskap och kompetens. SAS arbetar aktivt för att säkerställa tillgång till rätt kompetenser och resurser och använder processer och system för att ta tillvara de interna resurserna och identifiera eventuella brister.

För att säkerställa en effektiv successionsordning har de seniora ledarna identifierat efterträdare både på kort och lång sikt för 52 % av alla positioner. Målet är att över tid säkerställa successionsordningen till 80 % med interna efterträdare och till 20 % aktivt söka extern kompetens. Under 2018/2019 har SAS Aircraft Management Program som introducerades 2018 för

**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

att säkerställa kompetens och göra industrin attraktiv för unga ingenjörer genomförts och deltagarna har nu fått fasta placeringar. Vi fortsätter nu tillsammans med bl a branschorganisationerna i respektive land att arbeta för att fler unga väljer att utbilda sig till flygtekniker vilket är ett kompetensområde som vi måste säkra succession till.

Vi har under året fortsatt våra kompetenshöjande program bl a med mentorskap för nyanställda piloter och medarbetar- och ledarprogram utifrån våra ledar- och medarbetarmodeller. Vår utgångspunkt är att klara den föränderliga värld SAS agerar i samt höja kompetensen för att säkerställa succession på sikt.

**2.2 Engagemang**

SAS mäter kontinuerligt engagemanget och motivationen bland medarbetarna. 2018/2019 var det andra räkenskapsåret där ett nytt mätsystem av engagemanget bland medarbetarna användes. Vi ser ett stadigt ökat användande och växande svarsfrekvens, vilket är positivt.

Systemet möjliggör att SAS kan stämma av engagemanget bland medarbetarna kvartalsvis. Därmed kan problem identifieras tidigare och åtgärdas, och lokala team kan arbeta med frågor och aktiviteter som är relevanta för dem och direkt påverkar deras arbetssituation för att stärka engagemanget. Snittet av medarbetarengagemanget uppgick under 2019 till 59, vilket är fyra enheter högre än föregående år. Resultatet varierar mellan medarbetargrupper där utvecklingen under 2019 varit något negativ bland kabinpersonalen medan övriga medarbetargrupper haft ett stabilt eller ökande engagemang. SAS kan tydligt se hur affärsstrategiska beslut och operativa utmaningar påverkar

medarbetare olika och kan således snabbare sätta in rätt förbättringsåtgärder.

För att stärka engagemanget arbetar SAS med strategin One SAS – A great place to work, där fokus ligger på att minska avståndet mellan olika medarbetargrupper, skapa tro på framtiden, stärka relationen till operativa medarbetargrupper, bli en mer hållbar arbetsgivare och säkerställa att våra ledare har rätt förutsättningar. Arbetet i de två större projekt som startade under 2018 inom Flight Operations och Maintenance Production har fortsatt under året och en utveckling i rätt riktning kan noteras i de senaste medarbetarundersökningarna.

Under 2019 har SAS organiserat forum som 'Learning lunch' och SAS Awards, där fantastiska prestationer belönas.

SAS arbetar med tydlig målstyrning och medarbetarinflytande i Performance Development, som syftar till att utveckla medarbetarengagemanget, framtidens ledare och bidra till att SAS är en fortsatt attraktiv arbetsgivare.

**2.3 Processer och system**

SAS använder system och processer för effektiv personalhantering och som stöd för att säkra kompetensbehovet och successionsordningen. SAS implementerar successivt Lean-principerna i sina processer, med tydliga handlingsplaner som baseras på gemensamma mål kategoriserade enligt SQDEC (Safety, Quality, Delivery, Employees, Cost) som kan följas upp tvärs över hela verksamheten. SAS genomför en årlig kartläggning av de interna kompetenserna som syftar till att ta tillvara de största talangerna samt göra

justeringar där förbättringar behövs. Den årliga processen har identifierat talanger där många medarbetare, över tid, fått en ny position eller ett utökat ansvar. Under året har arbetet med att implementera en ny People platform som ska stödja ledare i arbetet med att utveckla och säkra företagets kompetensbehov framåt initierats. Den nya plattformen lanserades i december 2019.

**2.4 Strejk**

Historiskt har flygindustrin drabbats hårt av konflikter på arbetsmarknaden. Genom transparent och öppen dialog med samtliga fackförbund och medarbetargrupper, strävar SAS efter att öka förståelsen för de gemensamma utmaningarna och för behovet att säkra en effektivare verksamhet och därmed en trygg och stimulerande arbetsmiljö.

SAS drabbades under 2019 av en pilotstrejk orsakad av företagets egna medarbetargrupper. Därutöver drabbades SAS och andra flygbolags verksamhet vid ett antal andra tillfällen av mindre, lokala arbetsmarknadskonflikter i andra länder. Under 2019 tecknade SAS avtal med pilotföreningarna i Norge, Danmark och Sverige som löper under treårsperioden 2019 till 2021 med möjlighet till uppsägning efter två år.

**3. OPERATIONELLA RISKER****3.1 Incidenter och olyckor**

Säkerhetsarbete har högsta prioritet inom SAS. SAS säkerhetskultur bygger på ett fundament av värderingar, kompetens och erfarenhet hos alla anställda i organisationen.

I säkerhetskulturen finns en ständig strävan till förbättring av ökad säkerhet genom att fostra ett beteende

**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

hos SAS anställda där man vill lära, anpassa och modifiera individuellt likväl som organisatoriskt beteende för att minska riskexponeringen.

Ledningen i SAS är väl införstådda med säkerhetsarbetet i SAS och engagerar sig i det dagliga säkerhetsarbetet.

Inom SAS finns en säkerhetspolicy som är dokumenterad, kommunicerad och tillämpad i verksamheten.

SAS har ett moget och väl implementerat säkerhetsledningssystem (SMS) som är godkänt av myndigheten. SAS uppfyller även IATA's säkerhetsstandard, IOSA – IATA Operational Safety Audit, som är ett certifikat på att man opererar enligt de högsta flygsäkerhetskraven på marknaden

Flygsäkerheten är fortsatt mycket god i världen och statistiskt sätt är olycksrisken väldigt låg. Målet med flygsäkerheten är dock inte att ligga kvar på de låga procentuella nivåer utan istället ligga kvar på de absoluta tal kring olyckor trots att flygandet förväntas fördubblas fram till 2035. Säkerhetsarbetet har historiskt sett baserats på att minimera risken att något inträffat, händer igen, genom att man tagit lärdom av tidigare incidenter och olyckor och utfört noggranna utredningar och analyser för att minimera risken att de upprepas.

Till detta mer traditionella sätt att förebygga olyckor och incidenter genom att reaktivt förebygga att det inte händer igen har man i SAS ett mera modernt säkerhetsledningssystem som även bygger på att analysera trender för att identifiera säkerhetsproblem, innan de uppstår som en incident eller olycka. Identifiering av

potentiella incidenter och olyckor är ett sätt att arbeta proaktivt med flygsäkerheten. Arbetet innebär att man även tar lärdom av risker på andra avdelningar, andra flygbolag etc. och implementera processer och procedurer för att säkerställa att allvarliga olyckor och incidenter inte inträffar.

Säkerhetsledningssystemet ger SAS möjligheten att öka proaktiviteten inom säkerhetsarbetet, effektivisera prioriteringsarbetet och säkerställa att hela organisationen arbetar för passagerarnas, medarbetarnas och bolagets säkerhet.

Alla de operationella plattformar som SAS använder sig av har som krav att de ska vara IOSA-certificerade och inneha en europeisk trafiklicens. För att säkerställa att säkerhetsnivån är på motsvarande nivå hos dessa s. k. Wet lease bolag som tillsammans med den egna flygverksamhet utgör de operativa plattformarna, ställer SAS dessutom ett antal krav:

- Innan kontraktering genomförs en analys av operatörens säkerhetsarbete.
- Månatliga säkerhetssammanfattningar och kontinuerliga avvikelserapporter skickas regelbundet till SAS ledning.
- Kvartalsvisa uppföljningsmöten avseende säkerhet.
- SAS träningspiloter genomför inspektionsflygningar samt utför observationer i simulatorträningar.
- Årliga revisioner genomförs av SAS.
- Genomförande av seminarier tillsammans med våra samarbetspartners där särskilda områden belyses och SAS erfarenheter delas.

SAS inleder endast code share-samarbeten med flygbolag som har en IOSA-certifiering eller har genomgått en jämförbar revision.

**Säkerhetsarbete och riskindex under 2018/2019**

SAS har under 2018/2019 kontinuerligt följt och mätt den dagliga risknivån inom flygverksamheten, markoperationen, tekniskt underhåll och luftfartsskydd i ett hierarkiskt system av objektiva Safety Performance Indicators.

Till sin hjälp för uppföljningen av flygsäkerheten i varje avdelning samt hos de olika operationella plattformarna använder sig SAS av ett operationellt flygsäkerhetsverktyg, Enpire. Verktyget har förbättrat kapaciteten att identifiera trender och korrelationer vilket i sin tur leder till att SAS mer proaktivt kan ta itu med säkerhetsrelaterade risker.

Utvecklingen var stabil under 2018/2019 och antalet mediumriskhändelser låg i paritet med tidigare år.

**RISKINDEX**

Verksamhet	Låg	Medium	Hög
Flight Operations, %	2,76	0,001	0
Ground Operations, %	1,41	0,000	0
Technical Operations, %	0,33	0,004	0
Security, %	0,45	0,0005	0
<b>Totalt 2018/2019 i % av antal flygningar</b>	<b>4,94</b>	<b>0,006</b>	<b>0</b>
<b>Totalt 2017/2018 i % av antal flygningar</b>	<b>4,37</b>	<b>0,007</b>	<b>0</b>

*Låg: Händelser som inträffat där kvarvarande säkerhetsmarginaler varit mycket effektiva. Inga åtgärder annat än normal uppföljning krävs.*

*Medium: Händelser som inträffat där kvarvarande säkerhetsmarginaler varit begränsade. Riskvärdering jämte lämpliga åtgärder för fortsatta operationer vidtas.*

*Hög: Händelser som inträffat där säkerhetsmarginalerna varit minimala eller ineffektiva. Till denna grupp hör allvarigare händelser (tex motorbortfall under start). Dessa händelser måste genast utredas för att klargöra om det är en enskild händelse och inte påverkar fortsatt flygverksamhet.*



**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

**3.2 Leverantörer**

I takt med att flygbranschen förändras och SAS operativa modell utvecklas, ökar beroendet av externa leverantörer i alla delar av verksamheten. Det gäller såväl operativa delar som marktjänster och wet lease samt administrativa funktioner som kundservice och redovisning. SAS gör kontinuerligt genomlysningar av leverantörsbasen och identifierar de mest verksamhetskritiska leverantörerna. SAS har en etablerad styrmodell som tydliggör ansvar, risker och förbättringsområden samt hur eventuella avvikelser ska hanteras. Ansvar för att löpande följa upp de kritiska leverantörerna är centraliserat och standardiserat. För samtliga leverantörer till SAS gäller att de ska uppfylla krav på hållbarhet och socialt ansvarstagande i enlighet med SAS Supplier Code of Conduct. Detta kontrolleras vid upphandling.

**3.3 Konkurrenskraftig kostnad och effektivitet**

För att driva en långsiktigt lönsam verksamhet krävs att SAS har en konkurrenskraftig kostnadsposition och hög effektivitet. SAS har därför genomfört stora strukturella kostnadsänkande åtgärder och mellan 2013 och 2019 realiserat effektiviseringar om 6,7 miljarder SEK. Under 2016/2017 implementerade SAS åtgärder inom sitt effektiviseringsprogram om 3,0 miljarder SEK som ska implementeras under 2017–2020. Under räkenskapsåret 2018/2019 skapades kostnadsreduktioner om 855 MSEK. När åtgärderna har implementerats kommer SAS att vara ett mer flexibelt och produktivt flygbolag. SAS kommer dock att fortsätta att effektivisera verksamheten efter 2020, och flygplansorden som ska leda till en enhetsflotta till 2023 kommer att skapa fler möjligheter för SAS att effektivisera verksamheten.

**4. HÅLLBARHETSRIKTER**

SAS har integrerat sitt hållbarhetsarbete i ledningssystemet. Ledningssystemet har strukturerade processer för att mitigera, samt hantera samtliga risker och möjligheter inom hållbarhetsområdet.

**4.1 Miljödirektiv och krav**

Olika lagar och föreskrifter ställer krav på minskad klimat- och miljöpåverkan, bland annat genom restriktioner avseende bullernivåer och utsläpp av växthusgaser. Samtliga lagar och föreskrifter inom klimat- och miljöområdet hanteras av SAS ledningssystem som, avseende miljöarbetet, är certifierat enligt ISO14001:2015.

SAS arbetar kontinuerligt med hållbarhetsfrågor för att tillmötesgå nationella och internationella krav. SAS mäter bland annat sin climateffektivitet genom att mäta totala koldioxidutsläpp, som minskade med 2,5 % under räkenskapsåret. Förbättringen är huvudsakligen en följd av förnyelse av flygplansflottan, löpande effektiviseringsarbete samt sju dagars strejk under året vilket minskade antalet flygningar.

**4.2 Antikorruption**

SAS har under året genomfört ett antal aktiviteter för att förebygga de potentiella risker som kan föreligga. Det inkluderar exempelvis utbildningsprogram för prioriterade medarbetargrupper och kontrollåtgärder som syftar till att adressera kravet om att samtliga anställda efterlever SAS uppförandekod, samt tillämpbara lagar.

**4.3 Mänskliga rättigheter**

SAS är en stor köpare av produkter och tjänster från ett stort antal underleverantörer. SAS är ansluten till FN:s

Global Compact och ställer en rad krav om att samtliga underleverantörer ska dela SAS uppfattning och krav avseende exempelvis mänskliga rättigheter. SAS ställer exempelvis krav på att de anställda hos underleverantörerna har anständiga marknadsmässiga anställningsvillkor och rätten att organisera sig fackligt. SAS prioriterar underleverantörer som delar grundprinciperna i FN:s Global Compact.

**5. LEGALA OCH POLITISKA RISKER****5.1 Politiska och regulatoriska risker**

SAS och flygindustrin är exponerad för olika typer av politiska och regulatoriska beslut, på våra hemmamarknader och internationellt, som kan ha en betydande påverkan på verksamheten och SAS ekonomi, både positivt och negativt. SAS följer utvecklingen inom det politiska området och genom aktiv dialog och förhandling med myndigheter och organisationer, arbetar vi för att påverka utvecklingen, både enskilt och genom nationella och internationella branschorganisationer.

***Flygskatter och infrastrukturavgifter***

I Sverige och Norge har det införts punktskatter på flygresor. Skatter som benämns miljöskatter men som helt saknar koppling till utsläpp eller några klimatbesparande åtgärder. Även i Danmark diskuteras skatt eller regler kopplade till utsläpp. Nationella flygskatter skapar ett lapptäcke av kostnadsdrivande skatter som påverkar lönsamheten negativt, försvårar överenskomelser på global nivå och kan ha effekt på framtida investeringsmöjligheter i t.ex. biobränslen.

Avgiftshöjningar kopplade till infrastruktur på flygplatser påverkar lönsamheten negativt om de inte kan tas ut av kund.

VERKSAMHET	MARKNAD OCH STRATEGI	FINANSIELLA INSTRUMENT	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	RÄKENSKAPER	HÅLLBARHETSNOTER	ÖVRIGT
<p><b>Förvaltningsberättelse</b></p> <p><b>Förvaltningsberättelse</b></p> <p>Utdelning, vinstdisposition och utsikter</p> <p>Bolagsstyrningsrapport</p> <p>Styrelse</p> <p>Ledningsgrupp</p>	<p><b>Brexit</b></p> <p>Storbritannien meddelade den 29 mars 2017 att de vill lämna EU i enlighet med Lissabonfördragets artikel 50. Det innebär att nya handelsavtal ska förhandlas fram mellan EU och Storbritannien, även inom luftfart. Dagens luftfartsavtal inom EU skapades 1992 och har varit avgörande för ökad mobilitet och tillgänglighet för näringsliv och medborgare inom EU.</p> <p>Efter valet i Storbritannien den 12 december har behandlingen av utträdeslagstiftningen på nytt påbörjats i parlamentet för att UK ska kunna lämna EU den 31 januari 2020. Den s.k. övergångsperioden kommer att inledas den 1 februari 2020 och pågå till den 31 december 2020. Under övergångsperioden gäller i stort sett samma regler som före utträdet.</p> <p>För att säkra lufttransporter mellan EU och Storbritannien i händelse av en avtalslös Brexit har Europeiska unionen tagit fram en ny luftfartsförordning som är antagen av medlemsländerna. Förordningen möjliggör fortsatta flygtransporter mellan EU och Storbritannien. SAS har säkerställt att de ansökningar och tillstånd som krävs under den nya förordningen redan är godkända och räknar med att flygtrafiken kommer att fortsätta utan avbrott vid ett ev avtalslöst Brexit.</p> <p><b>5.2 Brott och bedrägeri</b></p> <p>SAS kan utsättas för brott som både kan ha ekonomisk och immateriell inverkan. En stor del av SAS biljettförsäljning sker online via kreditkortsbetalningar, vilket innebär risker med kreditkortsbedrägerier och andra cyberbrott. Om kreditkortsuppgifter och andra personuppgifter som gäller SAS kunder skulle hamna i fel händer till följd av till exempel hacking i samband med sådan biljettförsäljning finns det en risk att detta</p>	<p>skadar kundernas förtroende för SAS. Dessutom finns det en risk att betalningar av SAS biljetter görs med kreditkort som förvärvats genom bedrägeri eller brott, vilket innebär att SAS hålls ansvariga för att återbetala sådana betalningar till kortinnehavaren eller kreditkortsföretaget.</p> <p>SAS analyserar löpande dessa risker och säkerställer att interna kontroller och procedurer finns på plats för att identifiera och förebygga potentiella brott och bedrägerier.</p> <p><b>5.3 Legal- och försäkringsrisker</b></p> <p>SAS flyger och har verksamhet i en mängd olika länder, vilket innebär att SAS måste förhålla sig till ett stort antal lagar och regler. Bredden i SAS verksamhet och den stora mängden avtalsrelationer gör att SAS är, och även framöver kan komma att vara, inblandat i rättsprocesser och skiljeförfaranden, som kändande eller som svarande. SAS utsätts också för brott och bedrägerier som kan få en ekonomisk och materiell påverkan. Per den 31 oktober 2019 var SAS involverat i ett flertal rättsprocesser, varav de viktigaste beskrivs mer ingående på sid 52.</p> <p>SAS juristavdelning säkerställer efterlevnad av relevanta lagar och regler, håller utbildningar och inrättar interna policyer, processer och regelverk, däribland SAS uppförandekod "Code of Conduct" som fastställer vilka etiska regler och riktlinjer samtliga medarbetare inom SAS ska efterleva. SAS övervakar kontinuerligt hur förändringar i lagar och regler påverkar SAS verksamhet genom etablerande av nya eller uppdaterade rutiner, riktlinjer etc. Avtalsrisker i relation till externa parter minimeras genom legal rådgivning och deltagande i avtalsprocesser. SAS försäkrar verksamheten</p>	<p>och medarbetarna för att skydda sig finansiellt mot oförutsedda händelser och risker.</p> <p><b>6. FINANSIELLA RISKER</b></p> <p>SAS är exponerat mot olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställd finanspolicy.</p> <p>De finansiella riskerna avseende förändringar av valutakurser, räntor och bränslepris säkras genom derivatinstrument, vilket syftar till att motverka kortsiktiga negativa svängningar och ger handlingsutrymme att anpassa verksamheten till långsiktigare nivåförändringar. SAS sätts strategiskt syftar samtidigt till att möjliggöra för SAS att snabbt agera när förändringarna i valutakurser, räntor och bränslepriser ändras på ett fördelaktigt sätt. Ytterligare detaljer anges i not 27.</p> <p><b>6.1 Likviditetsrisk och refinansiering</b></p> <p>Kassaflödet från SAS flygverksamhet har tydliga säsongsvariationer. Eftersom passagerarintäkterna redovisas när SAS eller annat flygbolag utför transporten medför det att säsongsvariationerna påverkar kassaflödet och resultatet olika. SAS har också ett flertal olika utställda finansiella instrument samt 70 flygplan på operationella leasingar och 33 flygplan på wet lease-kontrakt som kontinuerligt förfaller.</p> <p>Målet är att ha en finansiell beredskap på minst 25 % av fasta kostnader. SAS gör kontinuerligt en likviditetsprognos som används som underlag för att säkerställa att den finansiella beredskapen hålls samt identifierar refinansieringsbehov. SAS använder banklån, obligationslån, förlagslån, hybridlån samt leasing som finansieringskällor.</p>			

**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

SAS för kontinuerligt diskussioner med banker och finansiärer angående refinansiering av SAS låne- och leasingförfall. Under räkenskapsåret minskade den finansiella beredskapen. I april 2019 återbetalades ett konvertibelt förlagslån om 1574 MSEK. Trots detta hade den finansiella beredskapen en stabil utveckling under året med förväntade säsongsvariationer. Nyckeltalet påverkades även positivt av ett emitterat hybridlån med efterställd säkerhet i oktober 2019. Per 31 oktober 2019 uppgick den finansiella beredskapen till 38 % (42 %).

**6.2 Valutakurser**

Transaktionsriskerna uppkommer vid valutakursförändringar som påverkar storleken på kommersiella intäkter och kostnader och därmed SAS rörelseresultat. SAS är till följd av att flygplanen och flygbränsle prissätts i USD samt den internationella verksamheten väsentligt exponerat mot ett flertal valutors kursutveckling. USD är SAS största underskottsvaluta och NOK är SAS största överskottsvaluta.

Under 2018/2019 har SEK försvagats med 5 % mot USD, vilket till stor del förklaras av skillnaden mellan FEDs och Riksbankens styrräntor. Detta ger en negativ effekt på SAS intäkter och kostnader på -1 060 MSEK netto. Däremot har SEK stärkts mot NOK med 4 %, vilket förklaras av att investerare visat ett svalare intresse för NOK, trots god fundamenta i den norska ekonomin. Under året har växelkursen mellan SEK och NOK gett en positiv effekt på SAS intäkter och kostnader på 81 MSEK netto.

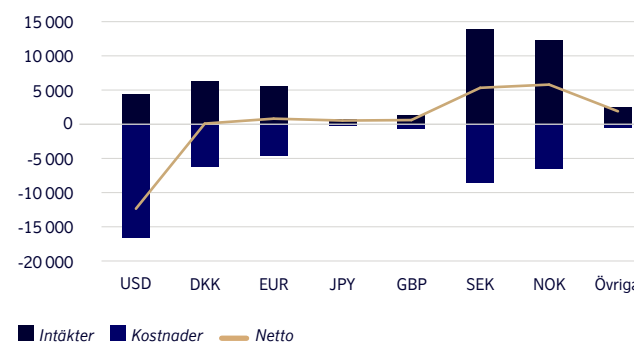
Valutaexponeringen hanteras genom att löpande kurssäkra 40–80 % av SAS över- och underskottsvalutor baserat på en tolv månaders rullande likviditetsprognos.

Genom att säkra USD och NOK har SAS skjutit på effekterna från valutakursförändringarna. Valutakursutvecklingen hade en positiv effekt på SAS intäkter med 1 180 MSEK under 2018/2019. Förändringen från omräkning av rörelsekapitalet och valutasäkringar uppgick till 196 MSEK. Nettoeffekten, på SAS resultat före skatt, från förändringen i valutakurserna samt effekter från genomförd hedge var negativ med -593 (333) MSEK.

Den 31 oktober 2019 uppgick SAS säkringsgrad till 44 % av det förväntade USD-underskottet under 2018/2019. När det gäller NOK var 65 % säkrat av det förväntade överskottet de kommande 12 månaderna. För att förhindra resultatmässiga omvärderingseffekter avseende finansiella tillgångar och skulder sker säkring främst genom valutaterminer. Lån som SAS har i USD är säkrade i förhållande till SEK för att minska valutarisken på låneportföljen.

**VALUTAFÖRDELNING SAS 2018/2019**

MSEK

**RESULTATEFFEKT FRÅN ÄNDRADE VALUTAKURSER, NETTO 2018/2019**

SAS totalt	MSEK
1 % försvagning av SEK mot USD	-124
1 % försvagning av SEK mot NOK	58
1 % försvagning av SEK mot DKK	1
1 % försvagning av SEK mot EUR	8
1 % försvagning av SEK mot JPY	5
1 % försvagning av SEK mot GBP	6

**Valutarisk vid flygplansinvesteringar**

För att begränsa valutarisken för flygplan som SAS har på order kan SAS säkra delar av ordervärdet, vilket sker genom valutaterminer. Vid leverans under leasingavtal, både operationella leasingavtal samt JOLCO-finansieringar (japanska finansiella leasingavtal med köption), avslutas eventuella valutaterminer. Genom att SAS ingått leasingavtal för 14 av 52 Airbus A320neo på fast order har SAS minskat valutaexponeringen för Airbus A320neo leveranser. SAS har även valutasäkrat en andel av flygplansordern på åtta Airbus A350s med leverans från 2019.

**6.3 Räntor**

Flygindustrin är kapitalintensiv och SAS hade på balansdagen 11 283 (10 092) MSEK i räntebärande skulder, vilket gör SAS exponerat för ränteförändringar.

SAS Finanspolicy reglerar proportionen mellan rörlig och fast ränta och målsättningen är att den finansiella bruttoskulden ska ha en bindningstid på 2 år, med ett tillåtet intervall mellan 1-4 år. Den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella bruttoskulden inklusive hybridobligationen var 3,2 (2,7) år i oktober 2019.

## Förvaltningsberättelse

### Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

## 6.4 Flygbränslepris och utsläppsrätter

### Flygbränslepriser

Flygbränslekostnaderna är SAS största enskilda kostnads-post och utgjorde under 2018/2019 21 % (19 %) av SAS rörelsekostnader (inklusive leasing och avskrivningar). SAS säkrar flygbränslekostnaderna för att motverka kortsiktiga negativa svängningar.

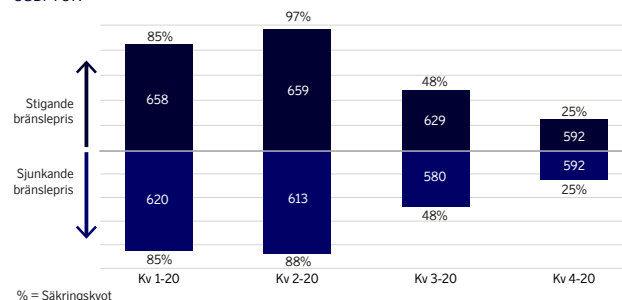
SAS policy för säkring av flygbränsle anger att flygbränslesäkring ska göras med 40–80 % av kommande 12 månaders förväntade volymer. Policyn medger också säkring upp till 50 % av förväntade volymer för perioden 13 till 18 månader.

Marknadspriset på flygbränsle var under 2018/2019 i genomsnitt 5 % lägre än föregående år. Flygbränslepriserna sjönk gradvis under året från cirka 750 USD/ton till cirka 630 USD/ton vid räkenskapsårets slut. Det lägre flygbränslepriset medförde att flygbränslekostnaderna, valutajusterat, minskade med 6 % jämfört med föregående år. Hedgeeffekter var negativa om 1 557 MSEK jämfört med samma period föregående år.

SAS har inför räkenskapsåret 2019/2020 säkrat 62 % av den förväntade flygbränslekonsumtionen.

### SÄKRING AV FLYGBRÄNSLE

USD/TON



### KÄNSLIGHETSMATRIS FLYGBRÄNSLEKOSTNAD NOVEMBER 2019 – OKTOBER 2020, MDR SEK<sup>1</sup>

Marknadspris	Växelkurs SEK/USD				
	8,5	9,0	9,5	10,0	10,5
500 USD/ton	7,4	7,8	8,2	8,6	9,1
600 USD/ton	7,8	8,3	8,7	9,2	9,7
700 USD/ton	8,5	9,0	9,5	10,0	10,5
800 USD/ton	8,9	9,5	10,0	10,5	11,1

1) Hänsyn har tagits till SAS säkring av flygbränsle vid kvartalets utgång.

Flygbränslekostnaden i resultaträkningen inkluderar inte effekten från valutasäkringen av USD. Dessa effekter redovisas under "Övrigt" i "Övriga rörelsekostnader", se not 4, eftersom valutasäkring inte specifikt är kopplad till flygbränsleinköp utan genomförs separat.

### Utsläppsrätter

SAS stöttar sedan länge principen om att förorenaren ska betala för sina utsläpp. Det förutsätter dock att det sker på lika villkor och på ett sätt som inte snedvrider konkurrensen. Vidare ställer sig SAS positivt till krav på exempelvis ökad energieffektivisering, vilket passar väl med SAS miljömål. Under 2018/2019 uppgick SAS kostnader för utsläppsrätter i det europeiska utsläppshandelssystemet (EU-ETS) till 247 (110) MSEK. Det beslutade globala ekonomiska styrmedlet i ICAO:s regi (CORSIA), som syftar till att reglera flygets koldioxidutsläpp från och med 2021, kommer att vara viktigt för SAS utsläppskostnader i framtiden. I väntan på CORSIA har EU-kommissionen beslutat att EU-ETS endast ska omfatta flygningar inom EU fram till och med kalenderåret 2020. SAS kan ännu inte bedöma de finansiella konsekvenserna av detta styrmedel.

För att minska den finansiella exponeringen säkrar SAS utsläppsrättigheter på det förväntade underskottet. Inför 2019/2020 har SAS säkrat 61 % av sina utsläppsrätter och förväntar att utsläppsrätternas kostnad kommer att öka under 2019/2020.

## 6.5 Motparts förluster

SAS är exponerat för motparts förluster genom krediter, leasingavtal och garantier mot externa parter och exponeringen regleras via SAS Finanspolicy. Inga betydande motparts förluster påverkade SAS under räkenskapsåret. Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, samt nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har påverkat resultatet under 2018/2019 med -22 (-14) MSEK.

SAS Finanspolicy reglerar hur och på vilket sätt SAS ska agera för att minska risken för motparts förluster. SAS likvida medel placeras i instrument med god likviditet eller kort löptid med kreditvärdighet om lägst A3/P1 enligt kreditvärderingsinstitutet Moody's, alternativt A- enligt Standard & Poor's.

## 7. IT

### 7.1 Driftsäkerhet och tillförlitlighet

SAS är alltmer beroende av sina och dess underleverantörers och partners informationstekniska system och rutiner för effektiv och säker drift av bland annat sin webbplats, reservationer, avgångskontroll, online-bokning och inkomsthanteringssystem. Sådana system är vanligtvis sårbara för och kan störas eller skadas av bland annat interna fel, sabotage, cyberrelaterat bedrägeri, datorvirus, programvarufel, fysiska skador eller andra händelser utanför SAS eller dess underleverantörers kontroll. Till exempel kan störningar bero på konfigurationsfel under uppgraderingar eller underhåll och nedbrytning av system efter uppgraderingar av applikationer.

SAS är även beroende av IT och säkra informationsflöden inom alla delar av verksamheten och genom tydliga processer och löpande uppdateringar tryggar SAS

**Förvaltningsberättelse****Förvaltningsberättelse**

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

informationens konfidentialitet, riktighet, tillgänglighet och spårbarhet. Detta regleras även genom ett flertal policyer och säkerhetslösningar.

**7.2 IT-brott**

SAS, liksom många andra företag, utsätts dagligen för olika typer av attacker på IT-system. Dessutom är alla SAS erbjudna tjänster och produkter digitalt tillgängliga och utsätts därför ständigt för försök med cyberrelaterat bedrägeri. Cyberkriminella organisationer riktar sig också till SAS informationsteknologisystem som innehåller till exempel kritisk information om SAS transportverksamhet, planering och passagerare. Det finns en risk att SAS:s cybersäkerhetsåtgärder är otillräckliga eller olämpliga för att upptäcka eller förhindra alla försök att kompromissa med dess IT-system. I vilken utsträckning eventuella långvariga eller allvarliga störningar i SAS IT-system kan påverka SAS är osäkert, vilket utgör en betydande risk för SAS verksamhet och finansiella utveckling.

Genom kontinuerlig förbättring av SAS möjligheter att proaktivt identifiera och förebygga potentiella IT-brott, via utbildning, processer och automatiserade verktyg har SAS dock lyckats förhindra allvarlig negativ påverkan på verksamheten.

**8. ÖVRIGA HÄNDELSER****8.1 Extraordinära händelser**

Flygbolag påverkas av extraordinära händelser i världen såsom naturkatastrofer, terrorattacker, konflikter och epidemier. Trots ett antal terrorattacker i Europa under senare år påverkades inte efterfrågan på flygresor i någon större utsträckning.

SAS har flera olika beredskapsplaner för att hantera olika katastrofer och arbetar även med att öka flexibiliteten i produktionsplattformen och andelen rörliga kostnader, för att snabbt kunna ställa om verksamheten vid onormala händelser.

**8.2 Varumärke och omdöme**

SAS transporterade under 2018/2019 nästan 30 miljoner resenärer. Efterfrågan på SAS tjänster kan påverkas negativt om omvärldens förtroende för SAS och/eller flygindustrin skulle försämrans.

SAS bevakar kontinuerligt hur förtroendet för SAS och industrin utvecklas och arbetar strategiskt för att stärka SAS varumärke och omdöme. SAS har fastställda media- och informationspolicyer som syftar till att all information om SAS är korrekt och återges korrekt. Sprids felaktiga rykten om SAS eller om information återges felaktigt, strävar SAS efter att följa upp och korrigera felaktigheterna för att minimera eventuella negativa effekter på SAS generella omdöme och ställning på marknaden.

## Förvaltningsberättelse

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

# UTDELNING, VINSTDISPOSITION OCH UTSIKTER

## UTDELNING

Styrelsen föreslår till årsstämman 2020 att utdelning till SAS AB:s stamaktieägare ej lämnas för räkenskapsåret 2018/2019. Detta då SAS avkastning på investerat kapital inte översteg den genomsnittliga kapitalkostnaden.

## VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderföretaget:

	SEK
Hybridobligation	1 500 000 000
Balanserade vinstmedel	1 083 449 392
Årets resultat	- 56 555 172
<b>Fritt eget kapital, 31 oktober 2019</b>	<b>2 526 894 220</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	SEK
I ny räkning balanseras <sup>1</sup>	2 526 894 220
<b>Summa</b>	<b>2 526 894 220</b>

1) Varav hybridobligation 1 500 000 000 SEK.

## VIKTIGA HÄNDELSER EFTER 31 OKTOBER 2019

- Inga väsentliga händelser finns att rapportera.

## UTSIKTER 2019/2020

- De osäkra ekonomiska framtidsutsikterna och framväxande avmattningen i stora ekonomier kommer att påverka efterfrågan från kunderna negativt.
- Den fortsatt svaga svenska och norska kronan mot US-dollar och euron förblir också en utmaning.

Inför nästa år förutser därför SAS en lägre marknadstillväxt, både i fråga om efterfrågan och utbud.

Mot bakgrund av dessa marknadsförhållanden, i kombination med högre kostnader för nya flygplan och mer utbildningstid samt införandet av IFRS 16, förväntas SAS att leverera en EBIT-marginal före jämförelsestörande poster om 3–5 % för 2019/2020.

Av samma skäl förväntas också en ökad förlust under första kvartalet 2019/2020 jämfört med föregående år.

### Utsikterna bygger på följande förutsättningar och antaganden per 31 oktober 2019:

- Flygbränslepris uppgående till 590 USD/ton
- Växelkurs USD/SEK på 9.8 och NOK/SEK på 1.08
- Kapacitetstillväxt (ASK) på 5 %
- Effektiviseringsåtgärder uppgående till 0,6 miljarder SEK
- Utsikterna bygger på att inget oförutsett inträffar

## Förvaltningsberättelse

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

## Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

Ledningsgrupp

# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

Denna bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2018/2019 har upprättats enligt årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden).

## MODERFÖRETAGET

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.

## AVVIKELSE FRÅN SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

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

- 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 som bifogas protokollet är på engelska – detta avviker mot kodbestämmelsen 1.4. 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.

## VIKTIGA REGELVERK FÖR SAS

### Externa regler:

- Svensk lagstiftning, EU-förordningar och andra länders lagstiftningar där SAS har verksamhet
- Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)
- NASDAQ Nordic i Stockholm och Köpenhamn samt Oslo börs regelverk för emittenter
- Marknadsmisbruksförordningen
- Rekommendationer utgivna av relevanta svenska och internationella organisationer
  - Flygsäkerhetsföreskrifter och certifieringar
  - Redovisningsregler

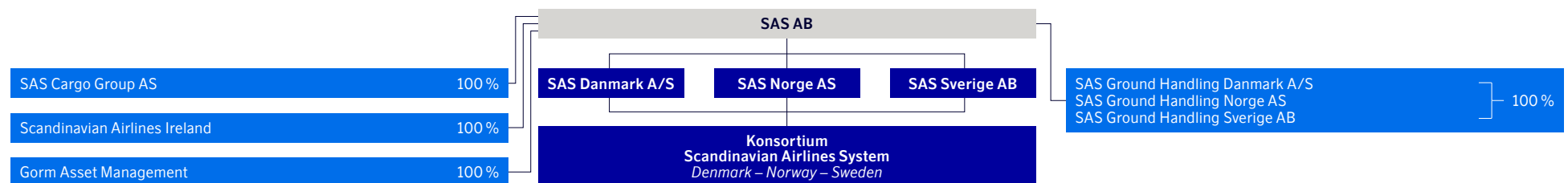
### Interna regler:

- Bolagsordningen<sup>1</sup>
- Informationspolicy
- Styrelsens arbetsordning
- Styrelsens instruktioner till VD
- Code of Conduct<sup>1</sup>
- Insiderpolicy

Inga överträdelse av tillämpliga börsregler eller av god sed på aktiemarknaden har rapporterats av Börsens disciplinnämnd, Oslo börs eller Aktiemarknadsnämnden under räkenskapsåret 2018/2019.

<sup>1)</sup> Finns tillgängliga för nedladdning på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

## SAS LEGALA STRUKTUR<sup>1</sup>, 31 OKTOBER 2019



<sup>1)</sup> Bolag med verksamhet.

**Förvaltningsberättelse**

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter**Bolagsstyrningsrapport**

Styrelse

Ledningsgrupp

**SAS ÄGARE OCH AKTIE**

SAS har löpande dialog med kapitalmarknaden rörande frågor som rör SAS koncernens utveckling, strategiska position och tillväxtpotentialer. Inga större förändringar har genomförts i ägarstyrningsprinciperna under 2019. Under året har de flesta flygbolag på marknaden haft en nedgång i värdet på sin aktie. Även SAS stamaktie hade en negativ utveckling och aktien sjönk med 26 % under räkenskapsåret.

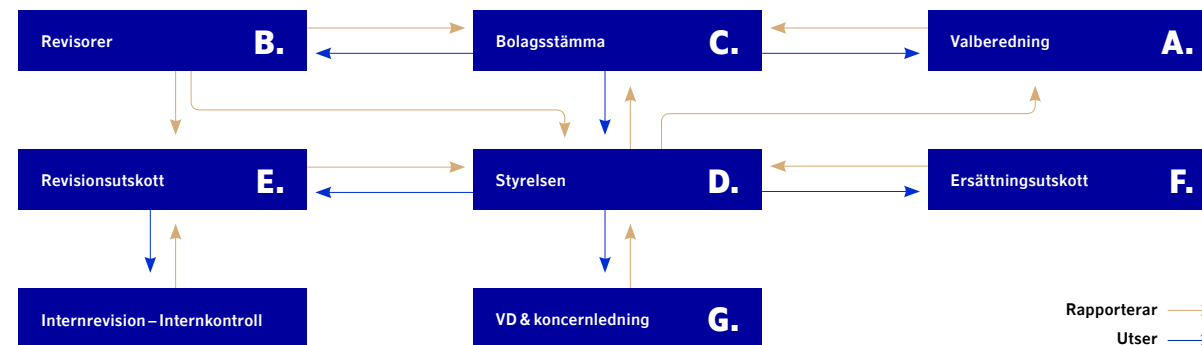
**ÄGANDE OCH KONTROLL SAMT AKTIESLAG**

I SAS AB kan tre slags aktier ges ut: stamaktier, förlagsaktier och aktier av serie C. Per 31 oktober 2019 fanns 382,6 miljoner stamaktier utfärdade med kvotvärde 20,10 SEK, vilket utgör ett registrerat aktiekapital på 7 690 MSEK.

Det finns inte några utfärdade eller utestående förlagsaktier eller aktier av serie C. Stamaktier och förlagsaktier berättigar vardera till en röst. Aktier av serie C berättigar vardera till en tiondels röst.

Stamaktier och förlagsaktier kan högst utges till ett antal som svarar mot 100 % av aktiekapitalet i bolaget. Aktier av serie C kan högst utges till ett antal som svarar mot 5 % av aktiekapitalet. Stamaktierna ger aktieinnehavaren de rättigheter som anges 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

**SAS BOLAGSSTYRNINGSTRUKTUR**

som motsvarar förlagsaktiers kvotvärde uppräknat från första dagen för registrering av förlagsaktie till och med dagen för utbetalning av inlösenbeloppet eller utskiftning med en räntefaktor motsvarande STIBOR 90 dagar med tillägg av två procentenheter. Läs mer om förlagsaktier i not 21. Aktiekursutvecklingen för stamaktierna framgår på sid 42.

Aktier av serie C berättigar inte till vinstutdelning. Upplöses bolaget, skall aktie av serie C berättiga till lika del i bolagets tillgångar som bolagets stamaktier, dock inte med högre belopp än vad som motsvarar aktiens kvotvärde. Bolagets styrelse äger besluta om minskning av aktiekapital genom inlösen av samtliga aktier av serie C. Vid beslut om inlösen skall innehavare av aktier av serie C vara skyldig att låta lösa in sina samtliga aktier av serie C för ett belopp som motsvarar kvotvärdet. Utbetalning av inlösenbeloppet skall ske snarast. Aktie av serie C, som innehas av bolaget självt skall, på begäran av styrelsen, kunna omvandlas till stamaktie. Omvandlingen skall därefter utan dröjsmål anmälas

för registrering hos Bolagsverket och är verkställd när den registreras i aktiebolagsregistret samt antecknats i avstämningsregistret.

**SKYDDET AV SAS 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 otillräcklig, en möjlighet till utgivande av förlagsaktier för teckning med stöd av redan utgivna teckningsoptioner.

**NÄR TRAFIKRÄTTIGHETERNA HOTAS KAN SAS**

- Tvångsinlösa stamaktier
- Utge förlagsaktier

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



**Förvaltningsberättelse**

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter**Bolagsstyrningsrapport**

Styrelse

Ledningsgrupp

riskerar att bryta mot bestämmelser om ägande och kontroll i bilaterala luftfartsavtal eller i lag eller förordning rörande tillstånd för lufttrafik inom EU/EES. 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.

***Tvångsinlösen***

Om styrelsen bedömer att ett direkt hot föreligger mot trafikrättigheterna kan den fatta beslut 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. 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.

**ÄGANDE OCH KONTROLL**

SAS AB hade totalt 61 918 aktieägare den 31 oktober 2019. De största aktieägarna är den svenska och danska staten som tillsammans representerade 29 % av rösterna. Mer information om aktien och ägarstrukturen finns på sid 42 i SAS årsredovisning 2018/2019.

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 uppköperbudande**

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

**A. VALBEREDNINGEN**

Valberedningen representerar SAS aktieägare och utses av årsstämman med uppgift att bereda stämans beslut i val och arvodesfrågor samt procedurfrågor för nästkommande valberedning. I samband med årsstämman 2019 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 nästa årsstämma.

**VALBEREDNING, SEX PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN  
(AVSER PERIODEN 13 MARS 2019 TILL 30 JANUARI 2020)**

Ledamot	Representant för	Röster, % 31 oktober 2019
Åsa Mitsell, ordförande	Näringsdepartementet för svenska staten	14,8
Peder Lundquist	Danska Finansministeriet för danska staten	14,2
Jacob Wallenberg	Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse	6,5
Gerald Engström	Gerald Engström och Färna Invest AB	4,0
Carsten Dilling	Styrelseordförande	-

***Av valberedningen bearbetade frågor***

Sedan årsstämman 2019 har valberedningen utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Mångsidighet, bredd och könsfördelning har också behandlats. Styrelseordföranden ingår

**Förvaltningsberättelse**

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter**Bolagsstyrningsrapport**

Styrelse

Ledningsgrupp

sedan årsstämman 2018 i valberedningen. Resultatet av styrelsens utvärdering av styrelsearbetet hålls tillgängligt för valberedningen.

Minst ett möte med styrelsen 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 andra ersättningar 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.

**B. 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 2019, då KPMG valdes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2020. Huvudansvarig revisor är Tomas Gerhardsson.

Den huvudansvariga revisorn har vid två tillfällen för räkenskapsåret 2018/2019 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.

KPMG avger revisionsberättelse avseende SAS AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterföretagen. Under året har KPMG utöver revisionsarbetet utfört tjänster för bolag i SAS avseende rådgivning inom områden som är förknippade med revisionen enligt tabellen nedan. För information om arvoden till revisorn under 2018/2019, se not 40.

Arvoden till revisorer	MSEK
Revisionsuppdrag	5
Övriga lagstadgade uppdrag	-
Skatterådgivning	-
Övrigt	1
<b>Totalt</b>	<b>6</b>

**C. BOLAGSSTÄMMA**

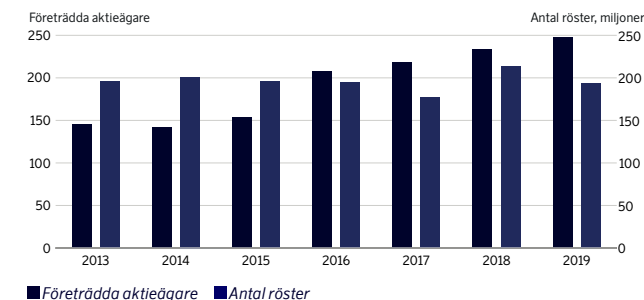
Bolagsstämman är SAS högsta beslutande organ. På bolagsstämman i SAS AB motsvarar en stamaktie en röst utan begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma.

Bolagsstämma kan avhållas i Stockholm, Solna eller Sigtuna. Kallelse till årsstämma utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman. Kallelsen utfärdas genom annons i dagstidning i Sverige, i Post- och Inrikes Tidningar i Sverige, offentliggörande i pressmeddelande och publicering på bolagets hemsida. SAS skickar också kallelsen med e-post till de aktieägare som begär det via bolagets hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

I 2018/2019 kallade styrelsen till årsstämman den 13 mars 2019.

Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter eller om ändring av bolagsordningen. Per 31 oktober 2019 fanns inga av bolagsstämman lämnade

bemyndiganden till styrelsen att besluta att bolaget ska ge ut nya stam- och/eller preferensaktier eller förvärva egna aktier.

**ANTAL DELTAGARE ÅRSSTÄMMOR 2013-2019****BESLUT FRÅN ÅRSSTÄMMAN 13 MARS 2019**

- Fastställande av resultat- och balansräkningen, samt dispositioner beträffande resultatet.
- Ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD.
- Tillsättande av styrelseledamöter, styrelseordförande, revisor och valberedning, samt beslut om valberedningens instruktion.
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
- Årsstämman beslutade att arvoden för tiden intill slutet av nästa årsstämma ska utgå med 630 000 svenska kronor till styrelsens ordförande och, i förekommande fall, 420 000 svenska kronor till styrelsens vice ordförande, samt 320 000 svenska kronor till respektive övrig bolagsstämмоvald styrelseledamot och ordinarie arbetstagarledamot. Vidare beslutades att varje suppleant till ordinarie arbetstagarledamöter arvoderas med ett inläsningsarvode om 1 000 svenska kronor per styrelsemöte och med ett mötesarvode om 3 500 svenska kronor för varje styrelsemöte som de deltar i. I tillägg till dessa ersättningar, beslutades ersättning utgå för arbete i styrelsens ersättningsutskott med 80 000 svenska kronor till ersättningsutskottets ordförande och med 27 000 svenska kronor till envar av ersättningsutskottets övriga ledamöter samt för arbete i styrelsens revisionsutskott med 100 000 svenska kronor till revisionsutskottets ordförande och med 50 000 svenska kronor till envar av revisionsutskottets övriga ledamöter.
- Förlängning av konsortialavtal.
- Bolagsordningsändring, införande av aktier av serie C samt borttagande av bestämmelser avseende preferensaktier.
- Beslut om inrättande av långsiktigt incitamentsprogram.

**Förvaltningsberättelse**

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter**Bolagsstyrningsrapport**

Styrelse

Ledningsgrupp

**D. STYRELSEN**

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Kodens och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Styrelsen är ytterst ansvarig för SAS verksamhet. Det inkluderar även riskhantering, regelefterlevnad samt SAS interna kontroll. Styrelsens ledamöter väljs av årsstämman fram till dess nästa årsstämma hållits. Bolagsordningen anger att styrelsen ska ha sex till åtta bolagsstämموالدا ledamöter. Styrelsen har sedan årsstämman 2019 bestått av åtta bolagsstämموالدا ledamöter. Därutöver har styrelsen bestått av 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. 73-74.

Ledamöternas medelålder är 57 år och tre av de åtta ledamöterna invalda vid årsstämman 2019 är kvinnor. Samtliga bolagsstämموالدا ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Samtliga ledamöter anses också oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare per 31 oktober 2019.

SAS AB uppfyller de krav som Kodens uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare. Valberedningen tillämpar Kodens punkt 4.1 och bedömer att Kodens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning i styrelsen har förbättrats i enlighet med valberedningens ambition att uppnå en jämn könsfördelning i styrelsen.

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 revisionsutskottet. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter. Ersättning för arbete i styrelseutskott fastställs av årsstämman.

**NÄRVAROFREKVENNS STYRELSEMÖTEN NOVEMBER 2018–OKTOBER 2019**

Namn	21/11 <sup>1</sup>	3/12	28/1	26/2	13/3 <sup>2</sup>	9/4	27/5	11/6	26/8 <sup>3</sup>	23/9 <sup>4</sup>	24/10
Carsten Dilling, ordförande	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Dag Mejdell, vice ordförande	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
Lars-Johan Jarnheimer, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Monica Caneman, ledamot	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●
Kay Kratky, ledamot (fr o m årsstämman 2019)	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●
Sanna Suvanto-Harsaae, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Oscar Stege Unger, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Liv Fiksdahl, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Janne Wegerberg, arbetstagarrepresentant t o m maj 2019	●	●	●	●	●	●	●	-	-	-	-
Cecilia van der Meulen, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Christa Cerè, arbetstagarrepresentant fr o m juni 2019	-	-	-	-	-	-	-	●	●	●	●
Endre Røros, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

1) Extra styrelsemöte per capsulam 2) Två styrelsemöten, varav ett konstituerande efter årsstämman 3) Två protokollförda styrelsemöten 4) Extra styrelsemöte

**Förvaltningsberättelse**

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter**Bolagsstyrningsrapport**

Styrelse

Ledningsgrupp

**STYRELSENS ARBETE 2018/2019**

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 fortlöpande får högkvalitativ information om koncernens ställning och utveckling samt tillse att styrelsen årligen utvärderar styrelsearbetet och VD:s arbetsinsats.

Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktören och bolagets styrelseutskott. Arbetsprocessen utvärderas varje år inklusive styrelsearbetet. Styrelseutvärderingen genomförs genom en årlig enkät som sammanställs och sedan diskuteras av styrelsen.

Inom styrelsen utses medlemmarna i de två styrelseutskotten, ersättningsutskottet och revisionsutskottet. Under november 2018–oktober 2019 höll styrelsen totalt 13 protokollförda styrelsemöten, inklusive ett konstituerande möte och ett per capsulam-möte, samt ett flertal informella möten däremellan.

VD och andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare.

**E. REVISIONSUTSKOTT****Ansvarsområde**

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

**AVHANDLADE HUVUDFRÅGOR VID STYRELSEMÖTEN**

November	December	Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni	Augusti	September	Oktober
<b>21 november</b> Beslut om inlösen av preferensaktier.	<b>3 december</b> Bokslutet för 2017/2018 med förslag till resultatdisposition, externa revisorns avrapportering, budget för 2018/2019 och utsikterna för 2020–2021, samt revision av SAS Informationspolicy. Vidare beslutades att bemyndiga ledningen att teckna ett tioårigt leaseavtal avseende 4 st A321LR. Utvärdering av styrelsearbetet och VD:s arbete.	<b>28 januari</b> Fastställande av årsredovisningen för 2017/2018 och resultatdisposition. Beslut att godkänna och för årsstämma framlägga förslag till aktiebaserat incitamentsprogram för de anställda, samt förlängning av konsortialavtal. Fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Genomgång av flygsäkerhetsarbetet och hållbarhetsarbete, inklusive arbetsskador och sjukfrånvaro. Beslut om kallelse till årsstämma den 13 mars 2019.	<b>26 februari</b> Fastställande av delårsrapporten för första kvartalet 2018/2019.	<b>13 mars</b> Status i förhandlingarna med pilotfacken. Vid det andra styrelsemötet efter årsstämman konstituerades styrelsen.	<b>9 april</b> Status i förhandlingarna med pilotfacken. Beslut om outsourcing av IT-infrastruktur och datacenter. Beslut om sale lease back av SAS A340-flotta. Fastställande av styrelsens mötesplan för 2019/2020.	<b>27 maj</b> Revisorn avrapporterade sin översiktliga granskning av sitt arbete samt fastställande av delårsrapporten för andra kvartalet 2018/2019.	<b>11 juni</b> Genomgång av SAS strategi och godkännande av SAS finansiella plan.	<b>26 augusti</b> Fortsatt genomgång av SAS strategi. Revidering av styrelsens arbetsordningar och VD-instruktion och Insiderpolicy samt uppföljning av riskhantering, regelefterlevnad, intern kontroll och bolagsstyrning. Fastställande av delårsrapporten för tredje kvartalet 2018/2019. Vid det andra styrelsemötet beslutades om firmateckningsrätt för SAS filial i Hongkong.	<b>23 september</b> Beslut om att bemyndiga ledningen att emittera obligation.	<b>24 oktober</b> Fastställande av budget för 2019/2020. Beslut angående engångsbonus till de anställda. Utvärdering av styrelsearbetet och VD:s arbete.

**Förvaltningsberättelse**

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter**Bolagsstyrningsrapport**

Styrelse

Ledningsgrupp

är intern kontroll, regelefterlevnad, osäkerhet i redovisade värden, händelser efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar, finansiella och legala risker, misstänkta 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 tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster, och biträda vid upprättandet av förslag till årsstämman beslut om revisorsval och revisionsarvode.

**Utnämning av ledamöter**

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

**REVISIONSUTSKOTTETS ARBETE 2018/2019  
– FEM PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN**

Mötesdatum:	3/12	28/1	26/2	27/5	26/8
Monica Caneman (ordförande)	●	●	●	●	●
Lars-Johan Jarnheimer	●	●	●	●	●
Oscar Stege Unger	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

**F. ERSÄTTNINGsutskott****Ansvarsområde**

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 för bolaget anpassade kostnader. Ersättningsutskottet förbereder förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för godkännande på årsstämman.

**Utnämning av ledamöter**

Styrelsen utser ersättningsutskottets ledamöter. Koden anger bland annat att ledamöterna i ersättningsutskottet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Samtliga ledamöter av ersättningsutskottet är oberoende i förhållande till SAS och bolagsledningen.

**ERSÄTTNINGsutskottets ARBETE 2018/2019  
– TRE PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN**

Mötesdatum:	21/11	19/12	23/8
Carsten Dilling	●	●	●
Dag Mejdell	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

**RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL  
LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Årsstämman 2019 fastställde riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som närmare framgår av not 3.

Till årsstämman 2020 har styrelsen föreslagit att riktlinjerna uppdateras för att anpassas till de nya regler som sedan den 1 januari 2020 gäller avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Styrelsen föreslår riktlinjer för bestämmande av ersättning till VD och övriga medlemmar av koncernledningen. Riktlinjerna omfattar även eventuell ersättning till styrelseledamöter utöver styrelsearvode. Riktlinjerna ska tillämpas på ersättningar som avtalas efter årsstämman 2020 samt på ändringar i redan avtalade ersättningar som görs därefter. Riktlinjerna omfattar inte ersättningar som beslutas av bolagsstämman. Beträffande anställningsförhållanden som lyder under andra regler än svenska får, såvitt avser pensionsförmåner och andra förmåner, vederbörliga anpassningar ske för att följa tvingande sådana regler eller fast lokal praxis, varvid dessa riktlinjers övergripande ändamål så långt som möjligt ska tillgodoses.

**Riktlinjernas främjande av bolagets affärsstrategi,  
långsiktiga intressen och hållbarhet**

En framgångsrik implementering av bolagets affärsstrategi och tillvaratagandet av bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, förutsätter att bolaget kan rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare. För detta krävs att SAS kan erbjuda konkurrenskraftig totalersättning, vilket dessa riktlinjer möjliggör. Totalersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter.

För information om bolagets affärsstrategi, se SAS hemsida (<https://www.sasgroup.net/en/strategic-priorities/>).

**Formerna av ersättning m.m.**

Ersättningen ska vara marknadsmässig och ska bestå av följande komponenter: fast lön, eventuell rörlig lön enligt separat överenskommelse, pension och övriga förmåner. Bolagsstämman kan därutöver – och oberoende av dessa riktlinjer – besluta om exempelvis aktie- och aktiekursrelaterade ersättningar.

**Förvaltningsberättelse**

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter**Bolagsstyrningsrapport**

Styrelse

Ledningsgrupp

**Fast lön**

Den fasta lönen ska bestå av fast årlig kontant lön. 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.

**Rörlig lön**

Utöver fast lön kan ledande befattningshavare rapportera till VD, enligt separat överenskommelse, erhålla rörlig lön vid uppfyllande av beslutade kriterier och mot att befattningshavarens fasta lön fryses för revision under viss period efter det att rörlig lön har utgått. Eventuell rörlig lön ska bestå av årlig rörlig kontant lön och får som högst motsvara 20 % av den fasta årliga lönen. Uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig lön ska kunna mätas under en period om ett år.

Den rörliga lönen ska vara kopplad till ett eller flera förutbestämda och mätbara kriterier som kan vara finansiella, såsom EBT, CASK och PASK, eller icke-finansiella, såsom CO<sub>2</sub> utsläpp, flygsäkerhet, medarbetarengagemang och kundnöjdhet. Den rörliga ersättningen ska till mindre än 30 % vara beroende av icke finansiella kriterier. Genom att målen kopplar de ledande befattningshavarnas ersättning till bolagets resultat och hållbarhet främjar de genomförandet av bolagets affärsstrategi, långsiktiga intressen och konkurrenskraft.

När mätperioden för uppfyllelse av kriterier för utbetalning av rörlig lön avslutats ska bedömas i vilken utsträckning kriterierna har uppfyllts. Såvitt avser finansiella mål ska bedömningen baseras på den av bolaget senast offentliggjorda finansiella informationen.

Villkor för rörlig lön ska utformas så att styrelsen, om exceptionella ekonomiska förhållanden råder, har möjlighet att begränsa eller underlåta utbetalning av rörlig lön om en sådan åtgärd bedöms som rimlig.

Ytterligare rörlig kontantersättning kan utgå vid extraordinära omständigheter, förutsatt att sådana extraordinära arrangemang är tidsbegränsade och endast görs på individnivå antingen i syfte att rekrytera eller behålla befattningshavare, eller som ersättning för extraordinära arbetsinsatser utöver personens ordinarie arbetsuppgifter. Sådan ersättning får inte överstiga ett belopp motsvarande 20 procent av den fasta årliga lönen samt ej utges mer än en gång per år och per individ. Beslut om sådan ersättning ska fattas av styrelsen på förslag av ersättningsutskottet.

**Pension**

För VD ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara avgiftsbestämda och premierna ska inte överstiga 40 % av den fasta årliga lönen. För övriga medlemmar av koncernledningen ska pensionsförmåner, innefattande sjukförsäkring, vara avgiftsbestämda om inte befattningshavaren omfattas av förmånsbestämd pension enligt tvingande kollektivavtalsbestämmelser. Premierna för avgiftsbestämd pension ska inte överstiga 30 % av den fasta årliga lönen. Rörlig lön ska vara pensionsgrundande i den mån så följer av tvingande kollektivavtalsbestämmelser som är tillämpliga på befattningshavaren (gäller Sverige och avgiftsbestämd pension). I det fallet ska premierna för avgiftsbestämd pension inte överstiga 36% av den fasta årliga lönen som en följd av pensionsavsättningar för rörlig lön.

**Övriga förmåner**

Övriga förmåner, som bl.a. kan omfatta bilförmån,

reseförmån och sjukvårdsförsäkring, ska vara marknadsmässiga och endast utgöra en begränsad del av den sammanlagda ersättningen. Premier och andra kostnader i anledning av sådana förmåner får sammanlagt uppgå till högst 10 % av den fasta årliga lönen.

**Villkor vid uppsägning**

För VD och övriga medlemmar av koncernledningen ska uppsägningstiden vara 6 månader vid uppsägning från befattningshavarens sida. Vid uppsägning från bolagets sida ska en uppsägningstid om maximalt 12 månader gälla. Vid uppsägning från bolagets sida ska avgångsvederlag kunna utgå med belopp motsvarande högst ett års fast lön med full avräkning om befattningshavaren erhåller ersättning från ny anställning eller uppdrag.

Därutöver kan ersättning för eventuellt åtagande om konkurrensbegränsning utgå. Sådan ersättning ska kompensera för eventuellt inkomstbortfall och ska endast utgå i den utsträckning som den tidigare befattningshavaren saknar rätt till avgångsvederlag. Ersättningen ska baseras på den fasta lönen vid tidpunkten för uppsägningen och uppgå till högst 60 procent av den fasta lönen vid tidpunkten för uppsägningen, om inte annat följer av tvingande kollektivavtalsbestämmelser, och utgå under den tid som åtagandet om konkurrensbegränsning gäller, vilket ska vara högst 18 månader efter anställningens upphörande.

**Arvode till styrelseledamöter**

SAS stämмоvalda styrelseledamöter ska i särskilda fall kunna arvoderas för tjänster inom deras respektive kompetensområde, som ej utgör styrelsearbete, under en begränsad tid. För dessa tjänster (inklusive tjänster som utförs genom av styrelseledamot helägt bolag) ska utgå ett marknadsmässigt arvode förutsatt att sådana

**Förvaltningsberättelse**

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter**Bolagsstyrningsrapport**

Styrelse

Ledningsgrupp

tjänster bidrar till implementeringen av SAS affärsstrategi och tillvaratagandet av SAS långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet. Sådant konsultarvode får för respektive styrelseledamot aldrig överstiga det årliga styrelsearvodet.

**Lön och anställningsvillkor för anställda**

Vid beredningen av styrelsens förslag till dessa ersättningsriktlinjer har lön och anställningsvillkor för bolagets anställda beaktats genom att uppgifter om anställdas totalersättning, ersättningskomponenter samt ersättningsökning och ökningstakter över tid har utgjort en del av ersättningsutskottets och styrelsens beslutsunderlag vid utvärderingen av skäligheten av riktlinjerna och de begränsningar som följer av dessa.

**Berednings- och beslutsprocess**

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott. I utskottets uppgifter ingår bl.a. att bereda principer för ersättning till koncernledningen och styrelsens beslut om förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Styrelsen ska upprätta förslag till nya riktlinjer åtminstone vart fjärde år och lägga fram förslaget för beslut vid årsstämman. Riktlinjerna ska gälla till dess att nya riktlinjer antagits av bolagsstämman. Ersättningsutskottet ska även följa och utvärdera program för rörliga ersättningar till koncernledningen, tillämpningen av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget. Ersättning till VD ska beslutas inom ramen för godkända principer av styrelsen efter beredning och rekommendation av ersättningsutskottet. Ersättning till övriga ledande befattningshavare ska beslutas av VD inom ramen för fastställda principer och efter avstämning med ersättningsutskottet. Ersättningsutskottets ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och koncernledningen. Vid styrelsens behandling av och beslut i

ersättningsrelaterade frågor närvarar inte VD eller andra personer i koncernledningen, i den mån de berörs av frågorna.

**Frålgående av riktlinjerna**

Styrelsen får besluta att frånga riktlinjerna helt eller delvis, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det och ett avsteg är nödvändigt för att tillgodose bolagets långsiktiga intressen, inklusive dess hållbarhet, eller för att säkerställa bolagets ekonomiska bärkraft. Som angivits ovan ingår det i ersättningsutskottets uppgifter att bereda styrelsens beslut i ersättningsfrågor, vilket innefattar beslut om avsteg från riktlinjerna.

**G. 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 finansiella ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter.

Under 2018/2019 bestod koncernledningen av åtta medlemmar, inklusive VD, fram till och med 30 september 2019, varefter den efter omorganisation per den 1 oktober 2019 bestod av sju medlemmar. För information om koncernledningens sammansättning och funktioner, se sid. 75-76.

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 policyer avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, juridiska frågor, varumärken, affäretik samt miljöfrågor.

**INTERNREVISION – INTERNKONTROLL**

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. Styrelsen är ytterst ansvarig för den interna kontrollen. 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

VERKSAMHET	MARKNAD OCH STRATEGI	FINANSIELLA INSTRUMENT	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	RÄKENSKAPER	HÅLLBARHETSNOTER	ÖVRIGT
<p><b>Förvaltningsberättelse</b></p> <p>Förvaltningsberättelse</p> <p>Utdelning, vinstdisposition och utsikter</p> <p><b>Bolagsstyrningsrapport</b></p> <p>Styrelse</p> <p>Ledningsgrupp</p>	<p>värdeskapande ska genomsyra organisationen och den interna kontrollmiljön.</p> <p>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. Information om koncernens styrning finns tillgänglig för samtliga medarbetare på koncernens intranät. Dessa dokument beskriver SAS styrfilosofi, styrmodell, enheterna och bolagens roller och ansvar, ägarkrav, övergripande uppföljning, interna affärsrelationer samt uppdelning av arbetsuppgifter.</p> <p><b>Riskbedömning</b></p> <p>Bolagsledningen gör varje år en verksamhetsövergripande riskbedömning med utgångspunkt i verksamhetens målsättningar. Riskbedömningen presenteras för revisionsutskottet och följs upp kontinuerligt under året.</p> <p>Med avseende på den finansiella rapporteringen genomförs årligen en bedömning av väsentliga risker i förhållande till större balans- och resultatposter. Genom bedömningen graderas risker med avseende på den finansiella rapporteringen och kritiska områden identifieras.</p> <p>Vidare genomför SAS internrevision årligen en riskbedömning som ligger till grund för kommande års revisionsplan. Såväl riskbedömningen som revisionsplanen presenteras för bolagsledningen och revisionsutskottet.</p> <p><b>Kontrollaktiviteter</b></p> <p>För att hantera risker och säkerställa tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen utförs kontroller på flera</p>	<p>nivåer inom SAS. Under räkenskapsåret 2018/2019 har SAS arbetat vidare med att definiera viktiga kontrollaktiviteter, nyckelkontroller, i förhållande till väsentliga risker med avseende på den finansiella rapporteringen. I SAS ramverk för intern kontroll har dessa nyckelkontroller sammanställts och beskrivits per process. De processer som omfattas av ramverket är ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktsprocessen, inköpsprocessen, löneprocessen, kapitalförvaltningsprocessen samt kontroller relaterade till IT. Ramverket är föremål för en årlig översyn med utgångspunkt i den uppdaterade riskbedömningen rörande risker med avseende på finansiell rapportering. SAS internrevision utförde sammantaget fyra revisioner under räkenskapsåret som avsåg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-säkerhet</li> <li>• Social media</li> <li>• Digital effektivitet</li> <li>• Styrningsstruktur</li> </ul> <p><b>Information och kommunikation</b></p> <p>SAS ambition är att informations- och kommunikationsvägar avseende den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen ska vara kända och ändamålsenliga. På intranätet finns samtliga policyer 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.</p> <p>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 en Informationspolicy som är fastlagd av SAS styrelse.</p>	<p>SAS publicerade externa rapporter bygger på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin.</p> <p>Finansiell information som lämnas regelbundet är: årsredovisningen, kvartalsrapporter, månatliga trafikrapporter, pressmeddelanden, presentationer och telefonkonferenser riktade till finansanalytiker, investerare och möten med kapitalmarknaden i Sverige och internationellt. Ovanstående information finns också tillgänglig på SAS hemsida <a href="http://www.sasgroup.net">www.sasgroup.net</a>.</p> <p><b>Uppföljning</b></p> <p>SAS internrevision hanteras i extern regi. De revisioner som utförs av internrevisionen baseras på en årlig internrevisionsplan och är främst inriktade på operationella riskområden. Internrevisionsplanen omfattar dock även processer som påverkar den finansiella rapporteringen samt risker för oegentligheter, otillbörligt gynnande av annan part på bolagets bekostnad, och risker för förlust eller förskingring. Den årliga internrevisionsplanen godkänns av revisionsutskottet och SAS koncernens styrelse.</p> <p>Uppföljning och kontinuerlig utvärdering av efterlevnad av policyer 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.</p>			



## Förvaltningsberättelse

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

## Styrelse

Ledningsgrupp

## 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 bolagsstäm-movalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Årsstämman 2019 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om omval av Carsten Dilling, Monica Caneman, Lars-Johan Jarnheimer, Dag Mejdell, Sanna Suvanto-Harsaae, Liv Fiksdahl och Oscar Stege Unger samt nyval av Kay Kratky. Till styrelsens ordförande valdes Carsten Dilling.

Styrelsesammansättningen grundades på att SAS agerar på en marknad som kännetecknas av ett betydande förändringstryck och hård konkurrens. Mot bakgrund av dessa förhållanden, anser valberedningen att kontinuitet inom den övriga delen av styrelsen är av stor vikt.

Valberedningen bedömde att styrelsen med sin erfarenhet av SAS och tidigare åtgärdsprogram är särskilt lämpad för att kunna ge bolagets ledning det stöd som behövs i det fortsatta förändringsarbetet.

Valberedningen ansåg att Kodens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning uppfylldes genom valberedningens förslag.

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



**CARSTEN DILLING**  
FÖDD 1962

Ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2018. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Styrelseuppdrag:** Ordförande i NNIT A/S, Icotera A/S, MT Højgaard Holding A/S och MT Højgaard A/S samt ledamot i Terma A/S.

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

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

**Aktieinnehav:** 35 222.

**Aktieinnehav närtstående:** 0.

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



**DAG MEJDELL**  
FÖDD 1957

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2008.

**Styrelseuppdrag:** Ordförande i Norsk Hydro ASA, Sparebank 1 SR Bank ASA, Vygruppen AS, International Post Corporation och Visolit AS.

**Utbildning:** Civilekonom från Norges Handelshøyskole.

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

**Aktieinnehav:** 4 214.

**Aktieinnehav närtstående:** 0.

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



**MONICA CANEMAN**  
FÖDD 1954

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Euroclear Sverige AB och Almi Företagspartner AB samt styrelseledamot i Qliro Financial Services AB. Ordförande i Nasdaq AB Listing Committee.

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

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Allenex AB, Arion Bank hf, Big Ba AB, Bravida Holding AB, EDT AS, Fjärde AP Fonden, Frösunda LSS AB, Interverbum AB och Viva Media Group AB. Styrelseledamot i Akademikliniken AB, Citymail Group AB, Comhem AB, EDB Business Partner ASA, Intermail A/S, Lindorff Group AB, My Safety AB, Nets AB, Nordisk Energiförvaltning ASA, Nya Livförsäkrings AB, Nocom AB, Resco AB, Schibsted ASA, SEB Trygg Liv, Svenska Dagbladet AB och XponCard Group AB.

**Aktieinnehav:** 4 000.

**Aktieinnehav närtstående:** 0.

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



**LIV FIKSDAHL**  
FÖDD 1965

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2018.

**Styrelseuppdrag/befattning:** Styrelseledamot i Intrum AB, Posten Norge AS och Almi Företagspartner AB samt styrelseledamot i Qliro Financial Services AB. Ordförande i Nasdaq AB Listing Committee.

**Utbildning:** Finance and management vid Trondheim Økonomiske Høgskole.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Ansvarig för IT och Operations på DnB och tidigare andra ledande befattningar inom DnB. Styrelseordförande för branschorganisationen Bank og Betaling i Finans Norge. Vice ordförande för Sparebanksforeningen. Styrelseledamot i Nille AS, BankAsept och Doorstep.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närtstående:** 0.

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

## Förvaltningsberättelse

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

## Styrelse

Ledningsgrupp

**LARS-JOHAN JARNHEIMER  
FÖDD 1960**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

**Styrelseuppdrag:**

Styrelseordförande i Telia Company AB, Arvid Nordqvist HAB, Egmont International Holding AS och Ingka Holding B.V (IKEA). Styrelseledamot i Point Properties AB och Elite Hotels. Ordförande i Polar Music Prize.

**Utbildning:** Bachelor of Science in Business Administration and Economics, Lunds och Växjö universitet.**Tidigare styrelseuppdrag/ befattningar:** Styrelseordförande i Qliro Group, BRIS och Eniro AB. Styrelseledamot i MTG Modern Times Group AB, Millicom International Cellular S.A, Invik, Apoteket AB. VD och koncernchef Tele2.**Aktieinnehav:** 10 000.**Aktieinnehav närliggande:** 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 Altia Oyj, BoConcept AS, TCM Group AS, Babysam AS, Nordic Pet Care Group AS, Paulig Oyj, Isadora AB och Footway AB. Styrelseledamot i CEPOS och Broman Group Oyj.

**Utbildning:** Civilekonom, Lunds universitet.**Tidigare styrelseuppdrag/ befattningar:** Styrelseordförande i Health and Fitness Nordic AB, Sunset Boulevard AS och BTX AS. Styrelseledamot i Jetpak AB, Duni AB, Candyking AB, Upplands Motor AB, CCS AB och Clas Ohlson AB.**Aktieinnehav:** 2 100.**Aktieinnehav närliggande:** 0.*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.***OSCAR STEGE UNGER  
FÖDD 1975**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2018.

**Styrelseuppdrag/befattning:**Direktör på Wallenberg Foundations AB  
**Utbildning:** Master of Science in Business Administration och Bachelor of Science in Economics vid Stockholms universitet.**Tidigare styrelseuppdrag/ befattningar:** Chef för investerarelationer och därefter Kommunikationschef på Investor AB.**Aktieinnehav:** 10 000.**Aktieinnehav närliggande:** 0.*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.***KAY KRATKY  
FÖDD 1958**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2019.

**Styrelseuppdrag/befattning:**

Styrelseledamot i Austrian Aviation Association, VD för Aviation Initiative for Renewable Energy in Germany e.V. och ordförande för den rådgivande styrelsen i Caphenia GmbH.

**Utbildning:** Maskinteknik vid Technische Hochschule Darmstadt.**Tidigare styrelseuppdrag/ befattningar:** VD Austrian Airlines, COO Lufthansa German Airlines.**Aktieinnehav:** 0.**Aktieinnehav närliggande:** 0.*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och till bolagets större aktieägare.***ARBETSTAGARREPRESENTANT  
ENDRE RØROS  
FÖDD 1972**

Verksam i SAS Norge. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan januari 2018.

**Aktieinnehav:** 0.  
**Aktieinnehav närliggande:** 0.**Suppleanter:**

Pål Gisle Andersen, förste suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

Jan Levi Skogvang, andre suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
CHRISTA CERÉ  
FÖDD 1977**

Verksam i SAS Danmark. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2019.

**Aktieinnehav:** 0.**Aktieinnehav närliggande:** 0.**Suppleanter:**

Kim John Christiansen, förste suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

William Nielsen, andre suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
CECILIA VAN DER MEULEN  
FÖDD 1955**

Verksam i SAS Sverige. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2017.

**Aktieinnehav:** 0.**Aktieinnehav närliggande:** 0.**Suppleanter:**

Lisa Kernze, förste suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

Joachim Olsson, andre suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

Revisorer: KPMG  
Huvudansvarig revisor:  
Tomas Gerhardsson.  
Auktoriserad revisor.  
Vald på årsstämman 2019  
Styrelsesekreterare:  
Marie Wohlfahrt, chefsjurist.

## Förvaltningsberättelse

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

## Ledningsgrupp

## LEDNINGSGRUPP

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 koncernledningsmedlemmar rapporterar till VD. Koncernledningen har fördelat ansvaret inbördes vad gäller koncernens affärsstyrning och har normalt protokollförda möten varje vecka. Lars Sandahl Sørensen slutade i SAS i augusti 2019 och från och med 1 oktober 2019 implementerades en ny koncernledning där den operativa enheten delades upp i två enheter och de kommersiella verksamheterna slogs ihop till en enhet. Executive Vice President, Annelie Nässén, Head of Global Sales & Marketing och Deputy President & Executive Vice President Göran Jansson, Strategy & Ventures lämnade SAS i samband med omorganisationen.



**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 och Telia Company AB.

**Utbildning:** Civilingenjör Industriell Ekonomi.

**Aktieinnehav:** 40 000.

**Aktieinnehav närstående:** 5.

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



**TORBJØRN WIST  
FÖDD 1968**

Koncerndirektör och CFO. Medlem av SAS Group Management sedan 1 mars 2018.

**Tidigare:** Group Treasurer på Telenor ASA samt flera ledande finansiella befattningar i Telenor, Greenhill & Co, Merrill Lynch och Salomon Brothers.

**Externa styrelseuppdrag:** Inga. **Utbildning:** Civilekonom, Richard Ivey School of Business vid University of Western Ontario i London, Kanada.

**Aktieinnehav:** 0.

**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:** Flertalet ledande befattningar inom HR och affärsverksamhet hos Electrolux, Sandvik och ABB.

**Externa styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Svenska Flygbranschen AB. Styrelseledamot i Projektengagemang AB, Transportföretagen AB och Svenskt Näringsliv.

**Utbildning:** Civilekonom, Linköpings universitet.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**Förvaltningsberättelse**

Förvaltningsberättelse

Utdelning,  
vinstdisposition  
och utsikter

Bolagsstyrningsrapport

Styrelse

**Ledningsgrupp****SIMON PAUCK HANSEN**  
**FÖDD 1976**

Koncerndirektör och COO  
Airline Operations. Medlem av  
SAS Group Management sedan  
1 oktober, 2019.

**Tidigare:** Vice President Network  
& Planning och innan dess flera  
ledande positioner inom SAS.  
Simon Pauck Hansen började som  
trainee på SAS 1996.

**Externa styrelseuppdrag:**  
Ordförande Luftfartens  
Klimapartnerskab

**Utbildning:** Diploma in Business  
Administration with major in  
Marketing from Copenhagen  
Business School (HD).

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**KJETIL HÅBJØRG**  
**FÖDD 1972**

Koncerndirektör Airline Services.  
Medlem av SAS Group Management  
sedan 1 oktober, 2019.

**Tidigare:** Vice President SAS  
Ground Handling och innan dess  
flera ledande positioner inom SAS.  
Innan Kjetil Håbjørg rekryterades  
till SAS i 2004 arbetade han som  
managementkonsult.

**Externa styrelseuppdrag:**  
NHO Luftfart.

**Utbildning:** Executive MBA,  
Master in Strategic Management,  
Norwegian Business School.

**Aktieinnehav:** 2 500.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**KARL SANDLUND**  
**FÖDD 1977**

Koncerndirektör och CCO.  
Medlem av SAS Group  
Management sedan 1 februari 2014.

**Tidigare:** Kommer närmast från  
en tjänst som Koncerndirektör  
Commercial och har dessförinnan  
arbetat i olika ledningsroller i SAS.  
Innan Karl Sandlund rekryterades  
till SAS 2004 arbetade han inom  
McKinsey.

**Externa styrelseuppdrag:**  
Styrelseledamot i Storebrand ASA.

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

**Aktieinnehav:** 2 000.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

# RÄKENSKAPER

KONCERNENS FINANSIELLA RAPPORTER | KONCERNENS NOTER  
MODERFÖRETAGETS FINANSIELLA RAPPORTER | MODERFÖRETAGETS NOTER  
UNDERSKRIFTER | REVISIONSBERÄTTELSE

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

## Moderföretagets noter

## Underskrifter

## Revisionsberättelse

## KONCERNENS RESULTATRÄKNING INKLUSIVE RAPPORT ÖVER ÖVRIGT TOTALRESULTAT

MSEK	Not	2018–2019 Nov-okt	2017–2018 Nov-okt
Intäkter	2	46 736	44 718
Personalkostnader	3	-9 934	-9 441
Övriga rörelsekostnader	4	-30 253	-28 338
Leasingkostnader flygplan		-3 561	-3 156
Avskrivningar och nedskrivningar	5	-1 924	-1 763
Resultatandelar i intresseföretag	6	-10	35
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		0	-4
Resultat vid försäljning av flygplan	7	112	479
<b>Rörelseresultat</b>		<b>1 166</b>	<b>2 530</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	8	0	0
Finansiella intäkter	9	172	129
Finansiella kostnader	9	-544	-609
<b>Resultat före skatt</b>		<b>794</b>	<b>2 050</b>
Skatt	10	-173	-455
<b>Årets resultat</b>		<b>621</b>	<b>1 595</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som senare kan återföras i resultaträkningen:			
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter		-20	148
Kassaflödessäkringar – säkringsreserv netto efter skatt om 313 (45)		-1 109	-166
Poster som ej kommer att återföras i resultaträkningen:			
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsordningar netto efter skatt om 537 (291)		-1 752	-915
<b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>		<b>-2 881</b>	<b>-933</b>
<b>Summa totalresultat</b>		<b>-2 260</b>	<b>662</b>
<i>Årets resultat hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		621	1 595
Resultat per stamaktie (SEK) <sup>1</sup>	44	1,54	3,71
Resultat per stamaktie efter utspädning(SEK) <sup>1</sup>	44	1,48	3,27

<sup>1)</sup> Resultat per stamaktie är beräknat som periodens resultat hänförligt till innehavare i moderföretaget efter avdrag för utdelning på preferensaktier och kostnader för hybridobligationen i relation till i genomsnitt 382 582 551 (382 582 551) utestående stamaktier.

Resultat före skatt och jämförelsestörande poster, MSEK	2018–2019 Nov-okt	2017–2018 Nov-okt
Resultat före skatt	794	2 050
Nedskrivningar <sup>1</sup>	93	206
Omstruktureringskostnader <sup>2</sup>	230	255
Realisationsresultat <sup>3</sup>	-112	-475
Övriga jämförelsestörande poster <sup>4</sup>	-219	100
<b>Resultat före skatt och jämförelsestörande poster</b>	<b>786</b>	<b>2 136</b>

<sup>1)</sup> Nedskrivningar avser flygplan 93 (206) MSEK.

<sup>2)</sup> Omstruktureringskostnader i form av personalkostnader belastar resultatet med 230 (105) MSEK och i form av fastighetskostnader med 0 (150) MSEK.

<sup>3)</sup> Realisationsresultat omfattar flygplansförsäljningar 112 (479) MSEK samt försäljning av dotterföretag 0 (-4) MSEK.

<sup>4)</sup> Övriga jämförelsestörande poster inkluderar en upplösning av en avsättning för indirekta skatter uppgående till -148 (0) MSEK samt en upplösning av en gratifikation till våra medarbetare om -71 (100) MSEK. Av de ursprungliga 100 MSEK som resultatfördes 2017/2018 kommer 29 MSEK att delas ut till våra medarbetare.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

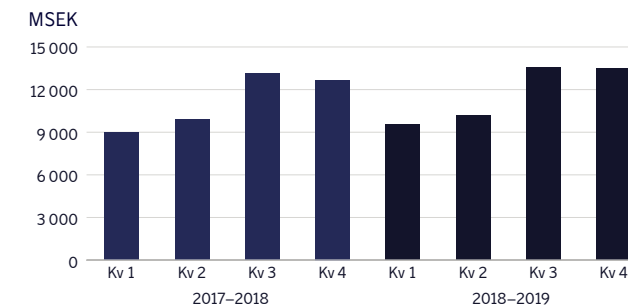
Revisionsberättelse

## RESULTATRÄKNING EXKLUSIVE ÖVRIGT TOTALRESULTAT – KVARTALSVISA UPPGIFTER

MSEK	2017-2018 Nov-okt					2018-2019 Nov-okt				
	Kv 1 Nov-jan	Kv 2 Feb-apr	Kv 3 Maj-jul	Kv 4 Aug-okt	Helår Nov-okt	Kv 1 Nov-jan	Kv 2 Feb-apr	Kv 3 Maj-jul	Kv 4 Aug-okt	Helår Nov-okt
Intäkter	8 978	9 916	13 146	12 678	44 718	9 534	10 187	13 552	13 463	46 736
Personalkostnader	-2 268	-2 355	-2 385	-2 433	-9 441	-2 401	-2 420	-2 504	-2 609	-9 934
Övriga rörelsekostnader	-5 871	-6 835	-7 431	-8 201	-28 338	-6 387	-7 593	-8 050	-8 223	-30 253
Leasingkostnader flygplan	-760	-765	-814	-817	-3 156	-787	-846	-985	-943	-3 561
Avskrivningar och nedskrivningar	-353	-374	-404	-632	-1 763	-419	-455	-548	-502	-1 924
Resultatandelar i intresseföretag	-9	-8	29	23	35	-9	-3	1	1	-10
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-4	0	0	0	-4	0	0	0	0	0
Resultat vid försäljning av flygplan	104	47	26	302	479	8	0	104	0	112
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-183</b>	<b>-374</b>	<b>2 167</b>	<b>920</b>	<b>2 530</b>	<b>-461</b>	<b>-1 130</b>	<b>1 570</b>	<b>1 187</b>	<b>1 166</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finansiella intäkter	34	30	34	31	129	44	44	43	41	172
Finansiella kostnader	-136	-144	-167	-162	-609	-159	-130	-123	-132	-544
<b>Resultat föreskatt</b>	<b>-285</b>	<b>-488</b>	<b>2 034</b>	<b>789</b>	<b>2 050</b>	<b>-576</b>	<b>-1 216</b>	<b>1 490</b>	<b>1 096</b>	<b>794</b>
Skatt	36	139	-464	-166	-455	107	283	-328	-235	-173
<b>Periodens resultat</b>	<b>-249</b>	<b>-349</b>	<b>1 570</b>	<b>623</b>	<b>1 595</b>	<b>-469</b>	<b>-933</b>	<b>1 162</b>	<b>861</b>	<b>621</b>
<i>Hänförligt till:</i>										
Innehavare av aktier i moderföretaget	-249	-349	1 570	623	1 595	-469	-933	1 162	861	621
Innehav utan bestämmande inflytande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

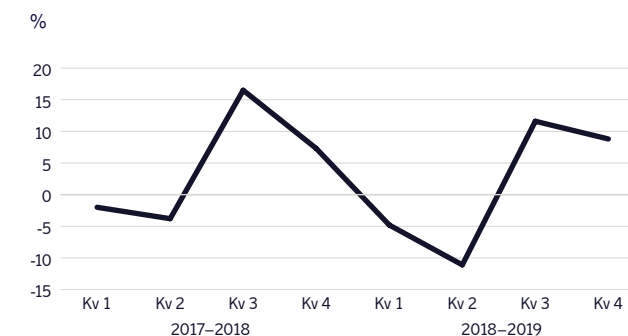
## INTÄKTER

(kvartal enligt räkenskapsåret november-oktober)



## EBIT-MARGINAL

(kvartal enligt räkenskapsåret november-oktober)



## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## KONCERNENS BALANSRÄKNING

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	31 okt 2019	31 okt 2018
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	11	1 416	1 498
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	12		
Byggnader och mark		569	500
Flygplan		11 609	8 767
Reservmotorer och reservdelar		87	92
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan		126	73
Övriga inventarier och fordon		93	102
Pågående investeringar		14	48
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	13	3 071	2 658
		<b>15 569</b>	<b>12 240</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	14		
Kapitalandelar i intresseföretag	6	14	417
Andra värdepappersinnehav		9	3
Pensionsmedel, netto	15	2 004	4 025
Uppskjuten skattefordran	10	750	174
Andra långfristiga fordringar		2 519	2 770
		<b>5 296</b>	<b>7 389</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>22 281</b>	<b>21 127</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager och förråd	16	346	401
		<b>346</b>	<b>401</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>	17		
Kundfordringar		1 233	1 219
Fordringar hos intresseföretag	18	0	1
Övriga fordringar		543	866
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	846	829
		<b>2 622</b>	<b>2 915</b>
<b>Likvida medel</b>			
Kortfristiga placeringar	20	2 273	4 232
Kassa och bank		6 490	5 524
		<b>8 763</b>	<b>9 756</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>11 731</b>	<b>13 072</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>34 012</b>	<b>34 199</b>

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	31 okt 2019	31 okt 2018
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	21	7 690	7 732
Övrigt tillskjutet kapital		170	327
Reserver	22	112	1 241
Hybridobligation		1 500	-
Balanserade vinstmedel		-4 100	-2 032
<b>Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare</b>		<b>5 372</b>	<b>7 268</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		-	-
<b>Totalt eget kapital</b>		<b>5 372</b>	<b>7 268</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	23		
Förlagslån	24	1 240	1 161
Obligationslån	25	3 063	3 040
Övriga lån	26	5 147	3 291
Uppskjuten skatteskuld	10	183	359
Avsättningar	28	1 966	4 044
Övriga skulder	29	1 926	116
		<b>13 525</b>	<b>12 011</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån		784	2 272
Kortfristiga lån	30	1 049	328
Förskott från kunder		23	13
Leverantörsskulder		1 700	1 675
Skatteskulder		17	32
Trafikavräkningsskuld	29	6 049	5 681
Kortfristig del av avsättningar	28	1 559	1 028
Övriga skulder		732	582
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	31	3 202	3 309
		<b>15 115</b>	<b>14 920</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>34 012</b>	<b>34 199</b>
Eget kapital per stamaktie (SEK)		10,12	16,11

Information om koncernens ställda säkerheter, eventual- och hyresförpliktelser finns i not 32, 33 och 34.



## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

## Moderföretagets noter

## Underskrifter

## Revisionsberättelse

## KONCERNENS FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL

MSEK	Aktie- kapital <sup>1</sup>	Övrigt tillskjutet kapital <sup>2</sup>	Säkrings- reserver	Omräknings- reserv	Hybrid- obligation	Balanserade vinstmedel <sup>3</sup>	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital enligt fastställd balansräkning 31 oktober 2017</b>	6 776	327	1 472	-198	-	-319	8 058
Effekt av ny redovisningsprincip, IFRS 9			-20			20	0
<b>Justerat ingående eget kapital, 1 november 2017</b>	6 776	327	1 452	-198	-	-299	8 058
Nyemission	1 055					178	1 233
Utdelning preferensaktier						-105	-105
Inlösen av preferensaktier	-99					-2 480	-2 579
Årets resultat						1 595	1 595
Övrigt totalresultat november–oktober			-160	147		-921	-934
<b>Utgående balans 31 oktober 2018</b>	7 732	327	1 292	-51	-	-2 032	7 268
Effekt av ny redovisningsprincip, IFRS 9 och IFRS 15						-27	-27
<b>Justerat ingående eget kapital, 1 november 2018</b>	7 732	327	1 292	-51	-	-2 059	7 241
Inlösen av preferensaktier	-42					-1 044	-1 086
Eget kapitalandel av konvertibelt lån		-157				157	0
Hybridobligation					1 500		1 500
Ränta och övriga kostnader hybridobligation						-23	-23
Årets resultat						621	621
Övrigt totalresultat november–oktober			-1 109	-20		-1 752	-2 881
<b>Utgående balans 31 oktober 2019</b>	7 690	170	183	-71	1 500	-4 100	5 372

1) Antal aktier i SAS AB: 382 582 551 (382 582 551) stamaktier, kvotvärde 20,10 SEK samt 0 (2 101 552) preferensaktier, kvotvärde 20,10 SEK.

2) Beloppet består av överkursfonder samt eget kapitalandel av konvertibelt lån.

3) Utdelning på stamaktier har ej lämnats för 2017/2018.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

MSEK	Not	2018–2019 Nov-okt	2017–2018 Nov-okt
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		794	2 050
Avskrivningar och nedskrivningar		1 924	1 763
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		-112	-475
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	35	-248	219
Betald skatt		-53	-45
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>2 305</b>	<b>3 512</b>
<i>Förändring av:</i>			
Varulager och förråd		54	-79
Rörelsefordringar		-5	267
Rörelseskulder		964	859
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>		<b>1 013</b>	<b>1 047</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>3 318</b>	<b>4 559</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Flygplan		-4 796	-5 236
Reservmateriel		-	-38
Byggnader, inventarier och pågående investeringar		-116	-107
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m.m.		-96	-11
Förskottsinsatningar för flygplan		-1 183	-1 448
Förvärv av dotterföretag	36	-16	-
<b>Summa investeringar</b>		<b>-6 207</b>	<b>-6 840</b>
Avyttring av dotter- och intresseföretag	37	394	-3
Försäljning av flygplan, reservmotorer och byggnader		-	-
Inbetalningar från sale and leaseback av flygplan		1 329	4 068
Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m.		-96	96
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-4 580</b>	<b>-2 679</b>

MSEK	Not	2018–2019 Nov-okt	2017–2018 Nov-okt
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Hybridobligation	38	1 474	-
Nyemission		-	1 223
Inlösen av preferensaktier		-1 112	-2 579
Utdelning på preferensaktier		-26	-228
Upptagande av lån		2 292	3 853
Återbetalning av lån		-2 362	-2 921
Förmånsbestämda pensionsbetalningar		-268	-283
Utbetalningar av depositioner och spärrade bankmedel		-163	-224
Återbetalningar av depositioner och spärrade bankmedel		408	211
Övrigt i finansieringsverksamheten		26	-15
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>269</b>	<b>-963</b>
<b>Årets kassaflöde</b>			
Omräkningsdifferens i likvida medel		-993	917
Likvida medel vid årets början		0	3
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	39	<b>8 763</b>	<b>8 836</b>
Kassaflöde från den löpande verksamheten per stamaktie (SEK)			
		8,67	11,92

**KOMMENTARER TILL  
KASSAFLÖDESANALYSEN**

Kassaflödet från den löpande verksamheten före rörelsekapitalförändringar uppgick till 2 305 (3 512) MSEK. Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet m.m. avser främst avsättningar för omstruktureringskostnader och andra jämförelsestörande poster.

Rörelsekapitalförändringarna uppgick till 1 013 (1 047) MSEK. Det är framförallt rörelseskulder, särskilt avsättningarna för flygplansunderhåll som har ökat under året.

Årets flygplansförvärv som uppgick till 3 071 MSEK består av leveransbetalningar för sex nya Airbus A320neo och en Airbus A330 samt köp av tre Boeing 737 som tidigare var operationellt lease. Därutöver inkluderar flygplansinvesteringarna 1 498 MSEK aktiverade utgifter för flygplansunderhåll och 227 MSEK för flygplansmodifieringar.

Under året genomfördes sale and leaseback av den Airbus A330 som förvärvats under året samt motorer till Airbus A340.

I början av räkenskapsåret genomfördes en inlösen av samtliga utestående preferensaktier. Det konvertibla obligationslån som förföll i april återbetalades då med 1 574 MSEK. En hybridobligation om nominellt 1 500 MSEK emitterades i oktober som, efter avdrag för transaktionskostnader, tillförde koncernen 1 474 MSEK.

Sammantaget minskade SAS koncernens likvida medel under räkenskapsåret med -993 (920) MSEK varefter de likvida medlen uppgick till 8 763 (9 756) MSEK.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## NOTÖVERSIKT

## REDOVISNINGSPRINCIPER

<b>NOT 1</b>	Väsentliga redovisningsprinciper	84
--------------	----------------------------------	----

## INTÄKTER &amp; RESULTAT

<b>NOT 2</b>	Intäkter	92
<b>NOT 4</b>	Övriga rörelsekostnader	94
<b>NOT 5</b>	Avskrivningar och nedskrivningar	94
<b>NOT 6</b>	Resultat och kapitalandelar i intresseföretag	95
<b>NOT 7</b>	Resultat vid försäljning av flygplan	95
<b>NOT 8</b>	Resultat från andra värdepappersinnehav	95
<b>NOT 9</b>	Finansnetto	95
<b>NOT 10</b>	Skatt	96
<b>NOT 40</b>	Ersättning till revisorer	116
<b>NOT 41</b>	Transaktioner med intresseföretag	116
<b>NOT 42</b>	Segmentrapportering	117
<b>NOT 44</b>	Resultat per aktie	118
<b>NOT 45</b>	Transaktioner med närstående	118

## MEDARBETARE

<b>NOT 3</b>	Personalkostnader	92
<b>NOT 15</b>	Ersättningar till anställda efter avslutad anställning	99

## OPERATIVA TILLGÅNGAR

<b>NOT 11</b>	Immateriella tillgångar	97
<b>NOT 12</b>	Materiella anläggningstillgångar	98
<b>NOT 13</b>	Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	99
<b>NOT 16</b>	Varulager och förråd	102
<b>NOT 17</b>	Kortfristiga fordringar	102
<b>NOT 18</b>	Kortfristiga fordringar hos intresseföretag	102
<b>NOT 19</b>	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	102
<b>NOT 43</b>	Dotterföretag i SAS koncernen	118

## ÖVRIGT

<b>NOT 46</b>	Väsentliga händelser efter balansdagen	118
---------------	--	-----

## FINANSIELLA TILLGÅNGAR &amp; SKULDER

<b>NOT 14</b>	Finansiella anläggningstillgångar	99
<b>NOT 20</b>	Kortfristiga placeringar	102
<b>NOT 23</b>	Långfristiga skulder	104
<b>NOT 24</b>	Förlagslån	104
<b>NOT 25</b>	Obligationslån	104
<b>NOT 26</b>	Övriga lån	105
<b>NOT 27</b>	Finansiell riskhantering och finansiella derivat	105
<b>NOT 30</b>	Kortfristiga lån	114
<b>NOT 39</b>	Likvida medel	116

## OPERATIVA SKULDER &amp; FÖRPLIKTELSE

<b>NOT 28</b>	Avsättningar	114
<b>NOT 29</b>	Kontraktstillgångar och kontraktsskulder	114
<b>NOT 31</b>	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	114
<b>NOT 32</b>	Ställda säkerheter	115
<b>NOT 33</b>	Eventualförpliktelser	115
<b>NOT 34</b>	Hyresförpliktelser	115

## KAPITALSTRUKTUR

<b>NOT 21</b>	Aktiekapital	103
<b>NOT 22</b>	Reserver	103

## KASSAFLÖDESNOTER

<b>NOT 35</b>	Justering för övriga poster som inte ingår i kassafödet med mera	115
<b>NOT 36</b>	Förvärv av dotterföretag	115
<b>NOT 37</b>	Avyttring av dotter- och intresseföretag	116
<b>NOT 38</b>	Skulder i finansieringsverksamheten	116

## MODERFÖRETAGET

<b>NOT 1</b>	Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader	121
<b>NOT 2</b>	Skatt	121
<b>NOT 3</b>	Andelar i dotterföretag	121
<b>NOT 4</b>	Andra värdepappersinnehav	121
<b>NOT 5</b>	Obligationslån	121
<b>NOT 6</b>	Eventualförpliktelser	121
<b>NOT 7</b>	Ersättning till revisorer	121

## Räkenskaper

Koncernens finansiella rapporter

### Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

# NOTER TILL DE FINANSIELLA RAPPORTERNA

## NOT 1 VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

### ALLMÄNT

SAS AB ("Bolaget") och dess dotterföretag (kallas kollektivt för "Koncernen") tillhandahåller transporttjänster.

Koncernens huvudsakliga verksamhet är att bedriva passagerarflyg i ett omfattande nordiskt och internationellt nätverk. Koncernens tre viktiga knutpunkter i Köpenhamn, Oslo och Stockholm utgör fundamentet i flygnätverket. Förutom passagerarflyg erbjuder koncernen flygfrakttjänster och andra flygrelaterade tjänster på utvalda flygplatser i koncernens linjenätverk.

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och adressen till huvudkontoret är Frösundaviks allé 1, Solna, Stockholm. SAS AB är moderföretag i SAS koncernen.

Koncernredovisningen för SAS AB har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen, RFR 1 "Kompletterande regler för koncerner", samt International Financial Reporting Standards (IFRS) och tolkningar från IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) sådana de antagits av EU och som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 november 2018. Dessa standarder har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. De finansiella rapporterna har upprättats på basis av anskaffningsvärde med undantag för omvärdering av finansiella tillgångar och skulder. De viktigaste redovisningsprinciperna anges nedan.

### UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR I DE FINANSIELLA RAPPORTERNA

För att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS krävs att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och antaganden.

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Förändringar i uppskattningarna redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder. Se mer information under rubriken "Kritiska redovisningsbedömningar och källor till osäker värdering" i denna not.

### NYA OCH ÄNDRADE STANDARDER OCH TOLKNINGAR SOM GÄLLER FÖR RÄKENSKAPSÅRET 2018/2019

Sedan 1 november 2018 tillämpar koncernen IFRS 15 "Intäkter från avtal med kunder" och IFRS 9 "Finansiella instrument". Av tabellen till höger framgår effekten från införandet av IFRS 9 och IFRS 15 på eget kapital och andra poster i balansräkningen per övergångsdatumet 1 november 2018. Mer information om hur IFRS 15 och IFRS 9 tillämpas i koncernen återfinns senare i denna not. I övrigt har det inte skett några väsentliga förändringar av IFRS som påverkar koncernen.

### KONSOLIDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen omfattar finansiella rapporter för moderföretaget och enheter över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget.

Företag där koncernens ägande uppgår till minst 20 % och högst 50 %, eller där koncernen har betydande inflytande på annat sätt men inte kan utöva ett bestämmande inflytande, definieras som intresseföretag. Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Resultat från dotterföretag som förvärvats under året ingår i koncernens resultat från och med den dag då det kom under koncernens kontroll. De nettotillgångar som kan särskiljas, såväl materiella som immateriella, i nyligen förvärvade dotterföretag konsolideras i de finansiella rapporterna på basis av verkligt värde för koncernen vid det datum då koncernen fick kontroll. Resultat från dotterföretag som avyttrats under räkenskapsåret ingår i koncernens resultat fram till försäljningsdagen.

Innehav utan bestämmande inflytande i nettotillgångar hos konsoliderade dotterföretag redovisas i koncernens balansräkning som en separat komponent i eget kapital. Koncernens resultat och komponenter i övrigt totalresultat är hänförligt till moderföretagets ägare och till innehav utan bestämmande inflytande. Alla koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader elimineras vid konsolidering.

### RÖRELSEFÖRVÄR

Förvärv av dotterföretag och rörelser redovisas enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för rörelseförvärv värderas som det sammanlagda verkliga värdet (vid förvärvstidpunkten då bestämmande inflytande erhålls) för förvärvade tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder samt emitterade egetkapitalandelar utfärdade av koncernen i utbyte mot kontroll av den förvärvade rörelsen. Förvärvsrelaterade kostnader redovisas i resultatet när de uppkommer. I anskaffningsvärdet ingår även verkligt värde vid förvärvstidpunkten för de tillgångar eller skulder som är följden av en överenskommelse om villkorad köpeskilling. Villkorad köpeskilling klassificeras antingen som eget kapital eller som finansiell skuld. Belopp klassificerade som finansiella skulder omvärderas varje period till verkligt värde. Eventuella omvärderingsvinster och -förluster redovisas i resultatet.

### EFFEKT AV NYA STANDARDER - IFRS 9 OCH IFRS 15

MSEK	Rapporterat 31 oktober 2018	Justeringar IFRS 9	Justeringar IFRS 15	Justerad balans 1 november 2018
Kundfordringar	1 219	-14		1 205
Eget kapital	7 268	-11	-16	7 241
Trafikavräknings-skuld	5 681		21	5 702
Uppskjuten skattefordran	174	3	5	182

Det förvärvade företagets identifierbara tillgångar, skulder och eventalförpliktelse som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 "Rörelseförvärv" redovisas till sitt verkliga värde på förvärvsdagen.

Vid rörelseförvärv där summan av anskaffningsvärdet, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande, och verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde vid förvärvstidpunkten på identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas skillnaden som goodwill i balansräkningen. Om skillnaden är negativ redovisas denna som en vinst på ett förvärv till lågt pris direkt i resultatet efter omprövning av skillnaden.

### Innehav utan bestämmande inflytande

Förändringar i moderföretagets andel i ett dotterföretag som inte leder till en förlust av bestämmande inflytande redovisas som egetkapitaltransaktioner (det vill säga som transaktioner med koncernens ägare). Eventuell skillnad mellan det belopp med vilket innehav utan bestämmande inflytande justeras och det verkliga värdet på den erlagda eller erhållna ersättningen redovisas direkt i eget kapital och fördelas på moderföretagets ägare.

### Förlust av bestämmande inflytande

När moderföretaget förlorar bestämmande inflytande över ett dotterföretag, beräknas vinsten eller förlusten vid avyttringen som skillnaden mellan:

- summan av det verkliga värdet för den erhållna ersättningen och det verkliga värdet av eventuellt kvarvarande innehav och
- de tidigare redovisade värdena för dotterföretagets tillgångar (inklusive goodwill), skulder och eventuellt innehav utan bestämmande inflytande.

### INNEHAV I INTRESSEFÖRETAG

Intresseföretag är alla de företag där koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande, vilket i regel gäller för aktieinnehav som omfattar mellan 20 % och 50 % av rösterna. Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Resultat i intresseföretag redovisas med utgångspunkt i koncernens ägarandel av resultat för dessa intresseföretag. Eventuella förluster hos intresseföretag redovisas i koncernredovisningen tills innehavet i sådana intresseföretag skrivs ned till noll. Efter detta redovisas förluster endast i den utsträckning koncernen är skyldig att ge ekonomiskt stöd till sådana intresseföretag.

Det i redovisade värdet för innehav i intresseföretag motsvarar kostnaden

Fortsättning not 1

## Räkenskaper

### Koncernens finansiella rapporter

### Koncernens noter

### Moderföretagets finansiella rapporter

### Moderföretagets noter

### Underskrifter

### Revisionsberättelse

för varje investering, inklusive goodwill, andelen balanserade vinstmedel efter förväret och andra eventuella förändringar i eget kapital. Det redovisade värdet av innehav i intresseföretag värderas regelbundet, och om värdet har sjunkit skrivs det ned under den period då detta skedde.

Vinster och förluster från transaktioner med intresseföretag elimineras proportionerligt med koncernens intresse i dessa företag.

### AVVECKLADE VERKSAMHETER OCH TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING

När koncernen avser att avyttra, alternativt kategorisera som "innehav för försäljning", en verksamhet som utgör en självständig, väsentlig verksamhet eller ett geografiskt verksamhetsområde ska den klassificeras som avvecklad. Vinst eller förlust efter skatt i den avvecklade verksamheten särredovisas i resultaträkningen, skild från koncernens övriga resultat och redovisningen för jämförelseperioden visas för att presentera den avvecklade verksamheten separat från den kvarvarande verksamheten.

Tillgångar som innehas för försäljning värderas till det lägre av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Anläggningstillgångar och avyttringsgrupper klassificeras som innehav för försäljning om deras redovisade värde kommer att återvinnas vid en försäljning snarare än genom fortsatt nyttjande. Detta villkor anses vara uppfyllt när företag-sledningen och styrelsen har fattat beslut om att avyttra rörelsen, en aktiv försäljningsprocess har inletts, och tillgångarna finns tillgängliga för omedelbar försäljning i sitt nuvarande skick, samt att det är troligt att försäljningen kommer att ske inom ett år.

### SEGMENTRAPPORTERING

Koncernens verksamhet redovisas som ett rörelsesegment, vilket är konsekvent med den interna rapporteringen till högsta verkställande beslutsfattaren definierad som SAS koncernledning.

### Geografisk information om intäkter från externa kunder samt tillgångar

Trafikintäkter från inrikes trafik inom Danmark, Norge respektive Sverige allokeras till Inrikes. Trafik mellan de tre länderna hänförs till Intraskandinaviskt. Övriga trafikintäkter allokeras till det geografiska område där destinationen ligger. Övriga intäkter allokeras till geografiskt område baserat på kundens geografiska placering, till exempel avseende varor som exporteras till en kund i annat land alternativt den geografiska placering där tjänsten eller servicen utförs.

Tillgångar fördelade per geografiskt område omfattar inte koncernens flygplan samt förskott avseende materiella anläggningstillgångar. Eftersom flygplanen används flexibelt över hela linjenätet, finns ingen rättvisande bas för att allokera dessa.

### OMRÄKNING AV UTLÄNSK VALUTA

De enskilda finansiella rapporterna för företag inom koncernen värderas i företagets funktionella valuta, det vill säga valutans i den ekonomiska miljö där de primärt har sin verksamhet.

Transaktioner i andra valutor än företagets funktionella valuta (utländska

valutor) omräknas enligt de valutakurser som rådde vid transaktionstillfället. Vid varje balansdatum ska monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till balansdagens valutakurser. Icke-monetära poster redovisade till verkligt värde i utländsk valuta omräknas till de kurser som rådde den dag då det verkliga värdet fastställdes. Icke-monetära poster som värderats till sitt anskaffningsvärde i en utländsk valuta omräknas inte.

Kursdifferenser som uppstår på grund av omräkning redovisas som vinst eller förlust under den period då de uppstår, förutom kursdifferenser vid transaktioner som ingåtts för att säkra nettoinvesteringar i utländska dotterföretag och kursdifferenser på monetära poster som ska erhållas från eller betalas till en utländsk verksamhet för vilka betalning varken planeras eller sannolikt kommer att göras och som utgör en del av nettoinvesteringen i en utländsk verksamhet. Dessa differenser redovisas i övrigt totalresultat.

För koncernredovisningen omräknas tillgångar och skulder i koncernens utlandsverksamheter till balansdagens valutakurser. Intäkter och kostnader omräknas till genomsnittskursen under perioden, under förutsättning att valutakurserna inte fluktuerar väsentligen under perioden. I så fall används valutakursen på transaktionsdagen. Eventuella omräkningsdifferenser redovisas i övrigt totalresultat.

De valutakurser som tillämpas vid omräkning av de finansiella rapporterna i konsolideringssyfte är följande:

### VALUTAKURSER

	Balansdagkurs		Genomsnittskurs		
	2019 31 okt	2018 31 okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	
Danmark	DKK 100	143,91	139,43	141,09	136,52
Norge	NOK 100	104,98	108,97	107,73	105,65
USA	USD	9,63	9,16	9,35	8,55
Storbritannien	GBP	12,47	11,68	11,88	11,51
Schweiz	CHF 100	975,08	912,42	940,06	877,19
Japan	JPY 100	8,87	8,10	8,52	7,74
EMU-länder	EUR	10,75	10,40	10,53	10,17

### FINANSIELLA INSTRUMENT, REDOVISNINGSPRINCIPER 2018/2019

IFRS 9 "Finansiella instrument" tillämpas av koncernen sedan 1 november 2018. Standarden ersätter IAS 39 "Finansiella instrument: Redovisning och värdering". SAS har tillämpat IFRS 9 retroaktivt från 1 november 2018 och har inte räknat om jämförelsesiffror, med undantag för förändringar av tidsvärdet på optioner där jämförelseperioden har räknats om och ingående balans per 1 november 2017 har justerats. Implementationen av IFRS 9 minskade koncernens eget kapital den 1 november 2018 med 11 MSEK netto efter skatt. Följande principer tillämpas för räkenskapsåret 2018/2019:

### Finansiella tillgångar

Finansiella tillgångar redovisas i koncernens balansräkning när koncernen blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor. Finansiella tillgångar värderas vid

det första redovisningstillfället till verkligt värde och klassificeras därefter till upplupet anskaffningsvärde, verkligt värde via övrigt totalresultat (FVOCI) eller verkligt värde via resultatet (FVTPL). Klassificeringen av finansiella tillgångar beror på tillgångens egenskaper och inom vilken affärsmodell den hålls.

Verkligt värde på en finansiell tillgång fastställs vanligtvis genom hänvisning till officiella marknadsnoteringar. När marknadsnoteringar saknas fastställs det verkliga värdet genom allmänt vedertagna värderingsmetoder såsom diskontering av framtida kassaflöden baserat på tillgänglig marknadsinformation.

Upplupet anskaffningsvärde beräknas med hjälp av effektivräntemetoden där eventuella över- eller underkurser samt direkt hänförliga kostnader och intäkter periodiseras över kontraktets löptid med hjälp av effektivräntan. Effektivräntan är den ränta som ger instrumentets anskaffningsvärde som resultat vid nuvärdesberäkning av framtida kassaflöden.

### Finansiella tillgångar redovisade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella tillgångar klassificeras som redovisade till upplupet anskaffningsvärde om de avtalsmässiga villkoren resulterar i betalningar som endast avser kapitalbelopp och ränta på det utestående kapitalbeloppet samt att den finansiella tillgången innehas under en affärsmodell vars syfte är att inneha finansiella tillgångar för att erhålla kontraktuella kassaflöden. Samtliga av koncernens finansiella tillgångar, med undantag för derivat, redovisas till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Redovisning i efterföljande perioder sker till upplupet anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar.

### Nedskrivning av finansiella tillgångar

Koncernens finansiella tillgångar, som värderas till upplupet anskaffningsvärde, prövas vid varje bokslutstillfälle för nedskrivningsbehov baserat på förväntade kreditförluster (ECL). Reservering för kundfordringar baseras alltid på förväntade kreditförluster under livstiden. Om det inte finns någon förväntning om att erhålla betalning skrivs hela tillgångens värde av. Förluster och bortskrivningar redovisas som kostnader i resultaträkningen.

### Derivat och säkringsredovisning

Koncernen använder sig av derivatinstrument för att hantera exponeringar mot fluktuationer i räntesatser, valutakurser och bränslepris. De derivatinstrument som används redovisas i huvudsak enligt reglerna för säkringsredovisning i IFRS 9. Koncernens säkringsinstrument betecknas som säkring av verkligt värde och kassaflödessäkring. Derivat som ej uppfyller kraven för säkringsredovisning omvärderas löpande till verkligt värde över resultaträkningen (FVTPL). Derivat med ett positivt värde redovisas som kortfristiga tillgångar i koncernens balansräkning, och derivat med ett negativt värde redovisas som kortfristiga skulder.

För säkringar av verkligt värde redovisas den effektiva och den ineffektiva delen av förändringen i verkligt värde på derivatet i årets resultat, tillsammans med vinsten eller förlusten på den säkrade posten hänförlig till den risk som skyddas.

Vid säkring av prognostiserade kassaflöden redovisas den effektiva delen

Fortsättning not 1

## Räkenskaper

### Koncernens finansiella rapporter

### Koncernens noter

### Moderföretagets finansiella rapporter

### Moderföretagets noter

### Underskrifter

### Revisionsberättelse

av förändringen i verkligt värde på utestående derivat i övrigt totalresultat till dess att underliggande transaktion avspeglas i årets resultat, varvid eventuella uppskjutna säkringsvinster eller säkringsförluster återvinns till årets resultat. Den ineffektiva delen av förändringen i verkligt värde på ett derivat som används för kassaflödessäkring redovisas i årets resultat. Skulle den säkrade framtida transaktionen resultera i en icke finansiell tillgång eller skuld inkluderas vinsterna och förlusterna i anskaffningsvärdet på tillgången eller skulden när den redovisas första gången.

Koncernens hantering avseende värdering av effektiviteten och optioners tidsvärde som identifieras i säkringsrelationen har ändrats till följd av IFRS 9. För värdering av effektiviteten sker en övergripande bedömning om säkringsrelationen är effektiv eller inte. För optioner som identifieras i en säkringsrelation är vägledningen ny avseende förändringar av det verkliga värdet på tidsvärdet, om endast realvärdet identifieras i säkringsrelationen. Det initiala tidsvärdet behandlas som en kostnad för säkringsstrategin och förändringar i tidsvärdet redovisas i övrigt totalresultat. Tidigare redovisades förändringar i tidsvärdet i resultaträkningen.

### Finansiella skulder och eget kapital

Finansiella skulder värderas initialt till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

### Leverantörsskulder

Leverantörsskulder har en förväntad kort löptid och kategoriseras därför som korta skulder där ränteeffekten är oväsentlig. Redovisning sker till nominellt belopp utan diskontering.

### Låneskulder

Långfristiga låneskulder, det vill säga skulder med löptid längre än ett år, utgörs av räntebärande skulder till banker och kreditinstitut samt emitterade obligationslån. Kortfristiga låneskulder utgörs av kortfristig del av den räntebärande långfristiga låneskulden, det vill säga den del av lånen som ska

amorteras, under kommande räkenskapsår, samt övriga kortfristiga räntebärande skulder med en återstående löptid som är kortare än ett år.

Låneskulder redovisas initialt till verkligt värde, med avdrag för transaktionskostnader, och därefter till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Den säkrade risken i samband med långfristiga låneskulder som betecknas som verkligt värdesäkringar värderas till verkligt värde.

### Hybridobligation

Eget kapital per bokslutsdagen inkluderar en hybridobligation om 1 500 MSEK emitterad i oktober 2019. Hybridobligationens nettoposition redovisas i eget kapital uppgår till 1 477 MSEK, efter emissionskostnader. Hybridobligationen löper med en rörlig kupongränta om STIBOR 3 månader plus en marginal om 8,25 % de fem första åren och stiger därefter till STIBOR 3 månader plus en marginal om 13,25 %. Hybridobligationen är efterställd och endast prioriterad framför aktiekapitalet. Hybridobligationen har evig löptid och SAS styr betalning av ränta och kapitalbelopp i instrumentet, därför klassificeras den som ett egetkapitalinstrument i sin helhet enligt IAS 32.

### FINANSIELLA INSTRUMENT, REDOVISNINGSPRINCIPER 2017/2018

Före 1 november 2018 tillämpade koncernen IAS 39 "Finansiella instrument: Redovisning och värdering". Jämförelseåret 2017/2018 i denna årsredovisning är upprättade med utgångspunkt i IAS 39, med undantag för förändringar av tidsvärdet på optioner där jämförelseåret har räknats om i enlighet med IFRS 9. Följande principer var gällande för räkenskapsåret 2017/2018:

### Finansiella tillgångar

Finansiella tillgångar delas upp i följande kategorier: *Finansiella tillgångar som kan säljas, finansiella tillgångar som omvärderas till verkligt värde via årets resultat, lånefordringar och kundfordringar och investeringar som hålls till förfall*. Kategoriseringen beror på de finansiella tillgångarnas art och syfte, och fastställs vid det första redovisningstillfället.

Finansiella tillgångar	Tidigare klassificering (IAS 39)	Ny klassificering (IFRS 9)	Förklaring
Andra långfristiga fordringar / Kundfordringar / Övriga fordringar	Låne- och kundfordringar	Upplupet anskaffningsvärde	Hanteras i en affärsmodell med målet att hålla till förfall. Betalningar är endast betalningar av kapitalbelopp och ränta.
Derivat	Säkringsinstrument, derivat	Säkringsinstrument	Effektiva delen av förändringen i en kassaflödessäkring redovisas i övrigt totalresultat.
Derivat	Innehav för handel	FVTPL	Verkligt värde över resultaträkningen, ingen förändring.
Kortfristiga placeringar	Låne- och kundfordringar	Upplupet anskaffningsvärde	Hanteras i en affärsmodell med målet att hålla till förfall. Betalningar är endast betalningar av kapitalbelopp och ränta.
Kassa och bank	Låne- och kundfordringar	Upplupet anskaffningsvärde	Hanteras i en affärsmodell med målet att hålla till förfall. Betalningar är endast betalningar av kapitalbelopp och ränta.
Övriga skulder	Övriga skulder	Upplupet anskaffningsvärde	

### Lånefordringar och kundfordringar

Utestående fordringar i intresseföretag kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar och värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Kundfordringar kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar. Kundfordrans förväntade löptid är 12 dagar, varför värdet redovisas till nominellt belopp utan diskontering. Kundfordringar utvärderas individuellt för nedskrivningar och alla nedskrivningsförluster redovisas i resultatet som övriga rörelsekostnader.

### Likvida medel

Likvida medel omfattar kassamedel, depositioner och likvida investeringar med en löptid på högst tre månader, vilka snabbt kan konverteras till känt kontantbelopp och där risken för värdeförändring är liten. Posterna kortfristiga placeringar samt kassa och bank i koncernens balansräkning utgör sammantaget koncernens likvida medel. Depositioner och spärrade medel, kategoriseras som låne- och kundfordringar och övriga placeringar kategoriseras som finansiella tillgångar som innehas för handel.

### Finansiella skulder och eget kapital

Finansiella skulder och egetkapitalinstrument klassificeras enligt villkoren i kontraktet.

Ett egetkapitalinstrument är ett kontrakt som innebär en residual rätt i koncernens tillgångar när skulderna har dragits av. Eget kapitalinstrument utfärdade av koncernen redovisas med beloppet av de ersättningar som erhållits efter direkta emissionskostnader. Finansiella skulder utgör kontraktsskyldiga förpliktelser och redovisas när koncernen blir betalningsskyldig enligt kontraktet.

### Leverantörsskulder

Leverantörsskulder kategoriseras som andra skulder. Eftersom leverantörsskulder har en förväntad kort löptid redovisas värdet till nominellt belopp utan diskontering.

### Låneskulder

Långfristiga låneskulder, det vill säga skulder med löptid längre än ett år, utgörs av räntebärande skulder till banker och kreditinstitut samt emitterade obligationslån. Kortfristiga låneskulder utgörs av kortfristig del av den räntebärande långfristiga låneskulden, det vill säga den del av lånen som ska amorteras, under kommande räkenskapsår, samt övriga kortfristiga räntebärande skulder med en återstående löptid som är kortare än ett år.

Alla låneskulder kategoriseras som andra skulder och redovisas inledningsvis till verkligt värde med avdrag för direkta transaktionskostnader. Därefter värderas låneskulder till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden.

### Sammansatta finansiella instrument

Komponenterna i ett sammansatt finansiellt instrument (konvertibelt skuldebrev) som emitteras av koncernen klassificeras separat som finansiella skulder respektive eget kapitalinstrument i enlighet med avtalsvillkoren och definitionerna av en finansiell skuld och ett eget kapitalinstrument.

Fortsättning not 1

## Räkenskaper

### Koncernens finansiella rapporter

### Koncernens noter

### Moderföretagets finansiella rapporter

### Moderföretagets noter

### Underskrifter

### Revisionsberättelse

Konverteringsrätten som kommer att regleras genom ett utbyte av ett fast belopp av kontanter mot ett fastställt antal av bolagets egna aktier är ett eget kapitalinstrument.

Vid emissions tidpunkten fastställs skuldkomponentens verkliga värde genom diskontering med gällande marknadsränta för en liknade skuld utan konverteringsrätt. Detta belopp redovisas som en skuld och värderas därefter till upplupet anskaffningsvärde till dess att skulden utsläcks vid konvertering eller vid dess förfallotidpunkt.

Konverteringsrätten klassificeras som ett eget kapitalinstrument och dess värde bestäms genom avdrag av skuldkomponenten från det sammansatta finansiella instrumentets verkliga värde. Detta värde redovisas som eget kapital och omvärderas därefter inte. Ingen vinst eller förlust redovisas vid konvertering eller vid förfall av konverteringsrätten.

Transaktionskostnader som är direkt hänförliga till emissionen av det sammansatta finansiella instrumentet allokeras till skuld- respektive eget kapitalkomponenten proportionerligt baserat på den initiala fördelningen av erhållna medel. Transaktionskostnader hänförliga till eget kapitalkomponenten redovisas direkt i eget kapital. Transaktionskostnader hänförliga till skuldkomponenten inkluderas i skuldens bokförda värde och periodiseras över skuldens löptid enligt effektivräntemetoden.

Det konvertibla skuldebrevet som utgavs 2014 återbetalades den 1 april 2019 till ett nominellt värde om 1 574 MSEK.

### Derivat och säkringsredovisning

Koncernen innehar olika finansiella instrument för att hantera valutarisker, ränterisker och bränslerisker.

Alla derivat värderas till verkligt värde och redovisas som antingen tillgångar eller skulder beroende på om instrumentets verkliga värde är positivt eller negativt.

Redovisningen av förändringar i verkligt värde beror på huruvida derivatet har betecknats, och uppfyller kraven för säkringsredovisning samt vilken typ av säkring det gäller. Om derivat betecknats som ett säkringsinstrument i en verklig värdesäkring redovisas förändringar i derivatets verkliga värde och den säkrade posten i resultatet på den rad i koncernens resultaträkning som gäller den säkrade posten. Om ett derivat betecknats som ett säkringsinstrument i en kassaflödessäkring redovisas den effektiva delen av förändringarna i derivatinstrumentets verkliga värde i övrigt totalresultat och ackumuleras i säkringsreserven i eget kapital. Den ineffektiva delen av kassaflödessäkringar redovisas direkt i koncernens resultat. Belopp som hänförs till eget kapital återförs i koncernens resultat under de perioder när den säkrade posten redovisas i koncernens resultat. För ett derivat som inte betecknats som säkringsinstrument redovisas vinsten eller förlusten i resultatet för den period då förändringen uppkom.

För att säkringsredovisning ska få tillämpas måste dess effektivitet kunna påvisas vid ingåendet och löpande under säkringsperioden. När det gäller säkring av prognostiserade kassaflöden är ett krav att det är mycket sannolikt att prognosen ska inträffa.

### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till historiskt anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Dessa tillgångar skrivs av linjärt till beräknat restvärde över den förväntade nyttjandeperioden. Eftersom komponenter i flygplan har varierande nyttjandeperiod har koncernen delat upp komponenterna i avskrivningssyfte. Kostnader för rutinmässig flygplansunderhåll samt reparationer resultatförs löpande. Omfattande modifieringar, bland annat de större obligatoriska genomgångarna av motorerna, och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänförs till, över dess kvarvarande nyttjandeperiod. Investeringar i hyrda lokaler skrivs av över beräknad nyttjandeperiod, dock ej överstigande kvarvarande hyresperiod för hyrda lokaler.

Resultat vid avyttring eller utrangering av materiell anläggningstillgång beräknas som skillnaden mellan försäljningsvärdet och det redovisade värdet. Den vinst eller förlust som uppstår redovisas i resultatet.

Avskrivningar baseras på följande förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsklass	Avskrivning
Flygplan	20 år <sup>1</sup>
Reservmateriel och reservdelar	20 år <sup>1</sup>
Motorkomponenter (genomsnitt)	8 år <sup>2</sup>
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	5–10 år
Övriga inventarier och fordon	3–5 år
Byggnader	5–50 år

<sup>1</sup> Beräknat restvärde efter en nyttjandeperiod på 20 år uppgår till 10 %.

<sup>2</sup> Avskrivning sker utifrån motorernas användning.

### LEASING

SAS har ingått finansiella och operationella leasingavtal. Leasingavtal där SAS i stor utsträckning tar över samtliga risker och fördelar med tillgången redovisas som finansiella leasingavtal. Alla övriga leasingavtal klassificeras som operationella leasingavtal.

### Koncernen som leasetagare

Finansiella leasingavtal – I början av leasingperioden redovisas finansiella leasingavtal till det lägre av verkligt värde för tillgången i leasingavtalet och nuvärde av minimileaseavgifterna. Motsvarande betalningsskyldighet till lease-givaren ingår i balansräkningen under övriga lån. Leaseavgifter är proportionellt fördelade mellan finansiella kostnader och minskad leasingförpliktelse så att en konstant räntesats redovisas för den återstående skulden. Tillgångens nyttjandeperiod överensstämmer med koncernens policy för ägda tillgångar.

Sale and leaseback-avtal klassificeras i enlighet med ovan nämnda principer för finansiell respektive operationell leasing. Vinst från sale and leaseback av egendom och utrustning som givit upphov till ett finansiellt leasingavtal skjuts upp och periodiseras över leasingperioden. Om en sale and leaseback-transaktion resulterar i ett operationellt leasingavtal, och det är

uppenbart att transaktionen genomförs till verkligt värde, redovisar koncernen eventuell vinst eller förlust omedelbart.

Operationell leasing – Avgifter som ska betalas under operationella leasingavtal belastar resultatet linjärt över perioden för respektive leasingavtal. Förmåner som erhållits och eventuellt kommer att erhållas som stimulans för att ingå ett operationellt leasingavtal fördelas också linjärt över leasingperioden.

I SAS produktionsmodell, som baseras på att mindre flöden och regionaltrafik flygs av samarbetspartners, hyrs flygplanskapacitet inklusive bemanning in från externa operatörer. Hyresavtalen klassificeras som operationella leasingavtal och kostnaderna allokeras dels till leasingkostnader flygplan, för själva flygplanskapaciteten, och dels till övriga rörelsekostnader, wet lease-kostnader.

### Koncernen som leasegivare

Finansiell leasing – Fordringar från finansiell leasing upptas i balansräkningen till nettoinvesteringsbeloppet i leasingavtalet, vilket beräknas utifrån minimileaseavgifterna och eventuellt restvärde diskonterat till den ränta som kalkylerats i leasingavtalet. Intäkter från finansiell leasing allokeras till olika redovisningsperioder så att den speglar en konstant periodisk avkastning från koncernens utestående nettoinvestering för leasingavtalen.

Operationell leasing – Hyresintäkter från operationell leasing redovisas linjärt över perioden för respektive leasingavtal. Direkta initialkostnader för förhandlingar och upprättande av ett operationellt leasingavtal adderas till det redovisade värdet för den leasade tillgången och redovisas linjärt över leasingperioden.

### IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Immateriella tillgångar utgörs av goodwill och aktiverade utgifter för systemutveckling. Koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Immateriella tillgångar redovisas i balansräkningen när:

- en identifierbar, icke-monetär tillgång föreligger
- det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelarna som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla företaget
- tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Goodwill redovisas i balansräkningen som en immateriell tillgång till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Goodwill utgörs av det belopp varmed summan av anskaffningsvärdet, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde vid förvärvstidpunkten på identifierbara förvärvade nettotillgångar.

Vinst eller förlust vid avyttringen av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade verksamheten.

Goodwill har bedömts ha en obestämbar nyttjandeperiod. Goodwill allokeras till minsta möjliga kassagenererande enhet och det redovisade värdet provas minst en gång per år för ett eventuellt nedskrivningsbehov. Prövning av nedskrivningsbehovet sker dock oftare om det finns indikationer på att en värdeminskning har inträffat. En analys av diskonterat kassaflöde utförs utifrån

Fortsättning not 1

## Räkenskaper

### Koncernens finansiella rapporter

### Koncernens noter

### Moderföretagets finansiella rapporter

### Moderföretagets noter

### Underskrifter

### Revisionsberättelse

kassaflödena från den kassagenererande enheten och denna enhets redovisade värde av tillgångarna jämförs med deras återvinningsvärde. Dessa kassaflöden diskonteras med räntesatser som koncernen uppskattar vara den riskpåverkade genomsnittliga kapitalkostnaden för de aktuella verksamheterna. Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart i resultatet.

Utvecklingskostnader som inte uppfyller ovan nämnda kriterier om när immateriella tillgångar ska redovisas i balansräkningen, resultatförs i den period de uppkommer. Utgifter för systemutveckling redovisas som en tillgång under förutsättning att de uppfyller ovan nämnda kriterier. Aktiverade IT-system skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod vilken uppgår till mellan 3–15 år. Avskrivning på aktiverade IT-system ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

### UTSLÄPPSRÄTTER

När utsläppsrätter erhålls vederlagsfritt från respektive lands myndighet redovisas dessa till nominellt belopp, vilket i praktiken innebär att både den immateriella tillgången och den förutbetalda intäkten värderas till noll. Inköpta utsläppsrätter avsedda för eget bruk redovisas som immateriella tillgångar under omsättningstillgångar till anskaffningskostnad med avdrag för nedskrivningar. Till den del förbrukade utsläppsrätter motsvaras av innehavda utsläppsrätter redovisas en avsättning i balansräkningen. Denna avsättning värderas till de innehavda utsläppsrätternas anskaffningsvärde. Till den del förbrukade utsläppsrätter överstiger innehavda utsläppsrätter värderas avsättningen till gällande marknadspris, med motsvarande kostnad i resultaträkningen.

### NEDSKRIVNING AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA TILLGÅNGAR MED BESTÄMBAR NYTTJANDEPERIOD

Koncernen utvärderar kontinuerligt huruvida det finns indikationer på värdenedgång avseende materiella och immateriella tillgångar med bestämbar nyttjandeperiod för att identifiera potentiella nedskrivningsbehov. Om sådana indikationer identifieras görs en beräkning av återvinningsvärdet för tillgången (eller som en del av en kassagenererande enhet) för att fastställa den eventuella nedskrivningens storlek. Återvinningsvärdet definieras som det högre av tillgångens verkliga värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärde. Om det beräknade återvinningsvärdet för tillgången (eller den kassagenererande enheten) är lägre än dess bokförda värde skrivs det bokförda värdet på tillgången (eller den kassagenererande enheten) ned. Hur återvinningsvärdet fastställs beror på vilken sorts tillgång det rör sig om.

Vid varje bokslutstillfälle utvärderas om det finns indikationer om att grunden för tidigare nedskrivningar inte längre föreligger eller har förbättrats. Om sådana indikationer finns omräknas återvinningsvärdet, och bokfört värde ökas till det lägre av återvinningsvärde och det bokförda värdet som tillgången skulle ha haft om tidigare nedskrivning inte hade ägt rum.

### VARULAGER OCH FÖRRÅD

Varulager och förråd av flygmateriel samt övriga förråd är redovisade till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Anskaffningsvärde beräknas genom att använda vägda genomsnittspriser.

### AVSÄTTNINGAR OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

Avsättningar redovisas då koncernen identifierar legala eller informella förpliktelser som ett resultat av historiska händelser, då dessa utfall är sannolika samt att de ekonomiska resurser som krävs för att lösa förpliktelserna med rimlig säkerhet kan uppskattas.

Ett omstruktureringsåtagande anses ha uppstått och avsättning för förpliktelser görs när koncernen har fastställt en utförlig och detaljerad formell plan för omstruktureringen. Planen ska ha kommunicerats till berörda parter och antingen ha påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven.

### ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

#### Pensioner

Koncernen har olika pensionsordningar för sina anställda. Dessa varierar kraftigt på grund av olika lagstiftning och avtal om tjänstepensionssystem i de enskilda länderna. De flesta pensionsordningar för personal inom Skandinavien har tidigare varit förmånsbaserade. Nya kollektivavtal med flygande personal ingicks i november 2012. De nya avtalen innebär bland annat att de förmånsbaserade pensionsordningarna till stor del ersatts med premiebaserade pensionsordningar med verkan från första kvartalet 2013/2014.

För de pensionsordningar där arbetsgivaren har förpliktat sig för en bestämd premie har förpliktelserna mot arbetstagarna upphört när avtalade premier har erlagts. Där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. Den skuld eller tillgång som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner är nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelserna vid rapportperiodens slut minskat med verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelserna beräknas årligen av oberoende aktuarier med tillämpning av den s.k. projected unit credit method. Årets pensionskostnad avseende förmånsbestämda pensionsplaner är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ett räntenetto, vilket beräknas med diskonteringsräntan på den förmånsbaserade pensionsskulden eller pensionstillgången, och redovisas som en personalkostnad inom rörelseresultatet. Samtliga avvikelser i uppskattningar redovisas omedelbart i övrigt totalresultat.

#### Uppsägningslöner

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställd sagts upp före normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång från anställning i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag när det föreligger sådan skyldighet enligt anställningskontrakt eller vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställd.

#### Långsiktigt incitamentsprogram

Den 13 mars 2019 beslutade SAS årsstämma i enlighet med styrelsens förslag att införa ett långsiktigt incitamentsprogram för SAS heltids- och deltidsanställda (med undantag för koncernledningen). Incitamentsprogrammet har inte haft någon effekt på redovisningen eftersom resultatvillkoret (ROIC) inte har uppfyllts.

### INTÄKTSREDOVISNING

SAS tillämpar IFRS 15 sedan den 1 november 2018 och har implementerat standarden med utgångspunkt i den modifierade retroaktiva metoden, vilket innebär att ingående balanser per 1 november 2018 har justerats utan omräkning av jämförelseperioder.

IFRS 15 inför en ny principbaserad modell för redovisning av intäkter från avtal med kunder. Standarden introducerar en femstegsmodell som kräver att intäkter ska redovisas när kontroll över en vara eller tjänst har överfört till kunden. Samtliga kundkontrakt i koncernen har analyserats med utgångspunkt i femstegsmodellen. De identifierade prestationsåtagandena fullföljs vid ett visst tillfälle, vilket motsvarar det tillfälle som intäkten redovisades enligt tidigare standard. Då transaktionspriset för tjänsterna är oförändrat och allokaterat till de identifierade prestationsåtaganden medförde implementationen av IFRS 15 ingen väsentlig förändring av intäktsredovisningen.

Implementationen av IFRS 15 minskade koncernens eget kapital den 1 november 2018 med 16 MSEK netto efter skatt. Följande principer tillämpas för räkenskapsåret 2018/2019:

#### Passagerarintäkter

När SAS eller annat flygbolag utför transporten, dvs. flygresan, fullgör koncernen sitt prestationsåtagande mot kunden vilket medför att passagerarintäkten redovisas i resultaträkningen. Mellan tidpunkten för försäljning av flygbiljetten till genomförandet av flygresan redovisas sålda flygbiljetter som en kortfristig trafikavräkningskuld i koncernens balansräkning. Koncernen bedömer löpande den beräknade trafikavräkningskulden, se ytterligare information under "Övriga trafikintäkter".

Ombokningsavgifter, dvs. avgifter för att ändra exempelvis tidpunkt eller destination på sin redan bokade flygbiljett, redovisas som intäkt i samband med att flygresan utförs. Tidigare redovisades detta i samband med ombokningstillfället.

#### Charterintäkter

SAS har avtal med kunder rörande charterflygningar. Likt passagerarintäkter uppfyller koncernen sitt prestationsåtagande mot kunden när flygresan utförs. Således redovisas charterintäkter i resultaträkningen då transporten genomförs.

#### Post- och fraktintäkter

Koncernen tillhandahåller godstransporttjänster, både i passagerarplan och kommersiella fraktflygningar. Prestationsåtagandet mot kunden fullgörs i samband med att frakttjänsten utförs. Således redovisas post- och fraktintäkter i resultaträkningen när transporten genomförs.

#### Övriga trafikintäkter

I övriga trafikintäkter ingår huvudsakligen förbokade säten, övervikt av bagage, outnyttjade biljetter och intäktsjusteringar. Förbokade säten och övervikt av bagage är exempel på "ancillary"-intäkter som alla är tätt förknippade med flygresan. Dessa intäktsredovisas i samband med att flygresan utförs.



Fortsättning not 1

## Räkenskaper

### Koncernens finansiella rapporter

### Koncernens noter

### Moderföretagets finansiella rapporter

### Moderföretagets noter

### Underskrifter

### Revisionsberättelse

Koncernen gör månatliga bedömningar av flygbiljetter som ej har utnyttjats. Outnyttjade och ej längre giltiga biljetter redovisas som en övriga trafikintäkt med utgångspunkt i historisk användningsnivå för outnyttjade biljetter den senaste 24-månadersperioden. Eventuella skillnader mellan tidigare månaders bedömningar och faktiskt utfall redovisas i resultaträkningen.

Koncernen bedömer löpande den beräknade kortfristiga trafikavräkningskulden och redovisar eventuella justeringar mot "övriga trafikintäkter" under den period då bedömningarna gjorts. Dessa justeringar gäller i första hand återbetalningar, utbyten, transaktioner med andra flygbolag och andra poster som slutbetalas under en period som kommer senare än respektive biljettförsäljning och till annat belopp än det ursprungliga försäljningspriset.

### Övriga rörelseintäkter

Övriga rörelseintäkter inkluderar huvudsakligen intäkter för försäljning ombord, ground handling-tjänster, tekniskt underhåll och försäljning av EuroBonus-poäng.

Ombordförsäljning intäktsredovisas i samband med försäljningstillfället. Intäkter för utförda ground handling-tjänster och tekniskt underhåll redovisas i samband med att tjänsterna utförs. Redovisning av dessa intäkter sker vid samma tidpunkt och med samma belopp som i tidigare standard.

Försäljning av EuroBonus-poäng till kreditkortpartners redovisas som en intäkt i samma period som EuroBonus-medlemmar nyttjar sina kreditkort och EuroBonus-skulden uppstår i koncernens balansräkning. Se ytterligare information om EuroBonus-skulden nedan.

### Lojalitetsprogram - EuroBonus

Genom medlemskap i koncernens lojalitetsprogram, EuroBonus, kan kunder tjäna bonuspoäng när de flyger, hyr bil, bor på ett visst hotell, använder ett EuroBonus-kreditkort samt vid handel i EuroBonus-butiken eller andra utvalda butiker.

EuroBonus-medlemmar tjänar främst in poäng via köp av flygbiljetter eller vid användning av EuroBonus-kreditkort. I samband med att poäng tjänas in ökar EuroBonus-skulden i koncernens balansräkning, med motsvarande minskning av intäkter. Den del av priset som allokeras till EuroBonus-skulden värderas till poängens fristående försäljningspris relativt det fristående försäljningspriset för tjänsten eller varan som ligger till grund för att poängen tjänas in, t.ex. flygbiljetten. När poäng används av EuroBonus-medlemmar minskar skulden i koncernens balansräkning, med motsvarande ökning av intäkter. Utnyttjade EuroBonus-poäng redovisas således som intäkt i samband med att tjänsten eller varan som poängen nyttjas till överförs till EuroBonus-medlemmen.

### Kontraktstillgångar och kontraktsskulder

I IFRS 15 har termerna kontraktstillgångar och kontraktsskulder införts. Koncernen presenterar avtal i balansräkningen som kontraktsskulder eller kontraktstillgångar beroende på förhållandet mellan koncernens prestation och kundens betalning per rapporteringsdagen. Upplupna intäkter räknas som kontraktstillgångar då koncernen uppfyller sitt prestationsåtagande innan betalning sker från kund. Trafikavräkningskulden och lojalitetsprogrammet räknas som kontraktsskulder då betalningen från kunder sker innan prestationsåtagandet uppfylls av koncernen. Information om prestationsåtagandets uppfyllande återfinns tidigare i detta avsnitt under rubrikerna "Passagerarintäkter" samt "Lojalitetsprogram – EuroBonus".

Trafikavräkningskulden presenteras likt tidigare på en separat rad i koncernens balansräkning, medan lojalitetsprogrammet presenteras bland övriga skulder (långfristig). Föregående år presenterades lojalitetsprogrammet bland övriga avsättningar. Koncernen lämnar nya upplysningar om kontraktstillgångar och kontraktsskulder, se not 29.

### LÅNEUTGIFTER

Låneutgifter som uppkommer i verksamheten resultatförs under den period de uppkommer. Låneutgifter avseende förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras som del i anskaffandet av kvalificerade produktionsresurser. I det fall beslut fattats om sale and leaseback upphör aktivering av räntekostnader. Avskrivningar av aktiverade låneutgifter påbörjas vid drifttagande av flygplanen och sker enligt huvudprincipen för flygplan.

### SKATTER

Aktuell skatt för perioden baseras på periodens resultat justerat för skattemässigt icke avdragsgilla kostnader och icke skattepliktiga intäkter. Den aktuella skatten beräknas utifrån per balansdagen gällande skattesatser.

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader, skillnader mellan tillgångars eller skuldernas redovisade och skattemässiga värden, resulterar i en uppskjuten skattefordran eller skatteskuld. Uppskjutna skatteskulder redovisas för samtliga skattepliktiga temporära skillnader, medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att skattepliktiga överskott kommer att skapas mot vilka de avdragsgilla temporära skillnaderna kan utnyttjas, eller innan rätten att utnyttja underskottsavdrag går förlorad.

Uppskjutna skatteskulder redovisas avseende samtliga skattepliktiga temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotter- och intresseföretag utom i de fall koncernen kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det är sannolikt att en sådan återföring inte sker inom en överskådlig framtid.

Uppskjuten skatt beräknas utifrån de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Uppskjuten skatt resultatförs, utom i de fall då den är relaterad till poster som bokförs i övrigt totalresultat eller direkt mot eget kapital, då den uppskjutna skatten också bokförs i övrigt totalresultat respektive direkt mot eget kapital.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder nettoredo visas om posterna avser samma skattemyndighet.

### KRITISKA REDOVISNINGSBEDÖMNINGAR OCH KÄLLOR TILL OSÄKER VÄRDERING

Upprättandet av bokslut och tillämpningen av redovisningsprinciper baseras ofta på ledningens bedömningar eller på uppskattningar och antaganden om de redovisade beloppen av tillgångar och skulder som inte är direkt uppenbara utifrån andra källor. Dessa uppskattningar samt antaganden i samband med dessa baseras på tidigare erfarenheter och andra faktorer som anses vara relevanta. Faktiska resultat kan komma att skilja sig från dessa uppskattningar.

Uppskattningarna och underliggande antaganden ses över regelbundet. Ändrade uppskattningar redovisas i den period uppskattningen ändras om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Nedan beskrivs övergripande de redovisningsprinciper som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden som förväntas ha den största inverkan på koncernens redovisade resultat eller finansiella ställning. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande nothänvisningar.

### Förväntade ekonomiska nyttjandeperioder för materiella anläggningstillgångar

Koncernledningen granskar periodiskt att de ekonomiska nyttjandeperioderna för materiella anläggningstillgångar är korrekta. Granskningen utgår från tillgångarnas aktuella skick, den period som de förväntas fortsätta vara ekonomiskt förmånliga för koncernen, information om tidigare tillgångar av samma art samt utvecklingen i branschen.

Eventuella förändringar i den ekonomiska nyttjandeperioden för egendom och utrustning redovisas framtriktat i resultatet.

### Nedskrivning av tillgångar

Koncernen granskar de bokförda värdena på sina tillgångar för att avgöra om det finns några indikationer på att dessa tillgångar behöver skrivas ned. När dessa bedömningar görs allokeras tillgången som inte genererar eget kassaflöde till en lämplig kassagenererande enhet.

Företagsledningen ska göra vissa antaganden vid värdering av tillgångarna, inklusive tidpunkt och värde för kassaflöden som ska genereras genom tillgångarna. Det uppskattade framtida kassaflödet baseras på rimliga antaganden vilka representerar ledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd, och baseras på senaste finansiella plan som godkänts av ledningen. På grund av denna subjektivitet kommer dessa uppskattningar sannolikt att avvika från framtida faktiska verksamhetsresultat och kassaflöden, och alla sådana avvikelser kan medföra en nedskrivning under kommande perioder.

### Pensioner

Pensionsantaganden är viktiga inslag i de aktuariella metoder som används för att mäta pensionsåtaganden och värdera tillgångar och kan ha en väsentlig inverkan på redovisad pensionsförpliktelse, pensionstillgång och den årliga pensionskostnaden. De antaganden som är mest kritiska är diskonteringsränta, inflation och förväntad löneökning.

Den beräkning som enligt IAS 19 ska tillämpas vid beräkning av förmånsbestämda planer benämns Projected Unit Credit Method. Metoden kräver flera beräkningsmässiga antaganden (aktuariella parametrar) för att fastställa nuvärdet på den förmånsbestämda förpliktelsen. Aktuariella antaganden omfattar både demografiska och finansiella antaganden. Då antagandena måste vara neutrala och ömsesidigt förenliga ska de varken vara oförsiktiga eller överdrivet försiktiga. De ska återspegla det ekonomiska sambandet mellan faktorer såsom inflation, löneökningstakt, avkastning på förvaltningstillgångar och diskonteringsränta. Detta innebär att de ska vara realistiska utifrån kända ekonomiska samband och avspeglar SAS bästa bedömning av de faktorer som avgör den slutliga kostnaden för att lämna ersättningar efter avslutad anställning, dvs pensionskostnaden.

Vid beräkning av pensionsförpliktelse, årets pensionsintjäning och avkastning på fonderade medel används parametrar som fastställs lokalt i

Fortsättning not 1

## Räkenskaper

### Koncernens finansiella rapporter

### Koncernens noter

### Moderföretagets finansiella rapporter

### Moderföretagets noter

### Underskrifter

### Revisionsberättelse

respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Detta innebär att parametrarna utgår från marknadens förväntningar vid rapportperiodens slut beträffande den tidsperiod under vilken förpliktelsen ska regleras.

Diskonteringsräntan har fastställts baserat på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer (företrädesvis bostadsobligationer med minimum AA-rating) och löptiden återspeglar den uppskattade tidsfördelningen och storleken av pensionsutbetalningarna (durationen) samt den valuta som dessa ska betalas i.

Övriga antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelsens löptid. Bedömningen avseende framtida lönejusteringar motsvarar inflation-antagandet i respektive land och förväntad livslängd är fastställd till DUS14 för Sverige samt till K2018 för Norge, se vidare information i not 15.

Räntekostnaden på förpliktelsen samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna redovisas i form av ett räntenetto, vilken har beräknats med diskonteringsräntan. Detta räntenetto klassificerar SAS som en personalkostnad och redovisar räntenettet inom rörelseresultatet.

Avvikelser kan uppstå om diskonteringsräntan förändras (en sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionsskulden och den årliga pensionskostnaden), eller av faktiska inflationsnivåer, lönejusteringar samt förväntad livslängd som avviker från koncernens antaganden. Förändrade antaganden kan medföra en väsentlig förändring av pensionstillgångarna, förpliktelser och pensionskostnader under kommande perioder.

Under året har diskonteringsräntan sänkts för samtliga länder. Den totala effekten från förändrade diskonteringsräntor medför en negativ påverkan på övrigt totalresultat om 2,2 mdr SEK. Avkastningen på förvaltningstillgångarna har varit högre än diskonteringsräntan, vilket har inneburit en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,5 mdr SEK. I tillägg har ett negativt värde om 0,2 mdr SEK redovisats inom raden Erfarenhetsbaserade vinster/förluster då fullständig indexering har skett.

Känsligheten vid förändringar av olika parametrar var för sig kan uppskattas enligt följande: En procentenhets förändring av diskonteringsräntan har en påverkan på förpliktelsen med cirka 3,4 mdr SEK och en procentenhets förändring av inflationsantagandet påverkar förpliktelsen med cirka 3,3 mdr SEK.

### Uppskjuten skatt

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar vid varje balansdag i den utsträckning det är sannolikt att de kommer att utnyttjas under kommande perioder. Detta bygger på uppskattningar om framtida lönsamhet. Om dessa uppskattningar ändras kan det medföra minskade uppskjutna skattefordringar under kommande perioder för tillgångar som för närvarande redovisas i koncernens balansräkning. När framtida lönsamhetsnivåer uppskattas, beaktas verksamhetsresultat från de senaste åren och, om så behövs, övervägs försiktiga och genomförbara skatteplaneringsstrategier för att generera framtida lönsamhet. Om framtida lönsamhet är sämre än det belopp som kalkylerades när det uppskjutna skattebeloppet fastställdes kommer en minskning i uppskjutna skattefordringar att krävas, med motsvarande belastning av resultatet, utom i fall då den är relaterad till poster som bokförts direkt mot eget kapital. Om framtida lönsamhet överskrider den nivå som kalkylerats vid beräkningen av uppskjutna skattefordringar, kan ytterligare en uppskjuten skattefordran redovisas med motsvarande

kreditering av resultatet, utom i det fall den uppskjutna skatten hänför sig till ett rörelseförvärv.

Om dessa uppskattningar ändras kan det också medföra nedskrivning av uppskjutna skattefordringar under kommande perioder för tillgångar som för närvarande redovisas i balansräkningen.

### Åtaganden avseende operationellt leasade flygplan

SAS gör löpande avsättningar relaterat till användningen för åtaganden som uppkommer i samband med operationell leasing av flygplan. Åtaganden avser huvudsakligen motorer, men inkluderar även landningsställ, air frame och APU. Den finansiella effekten är beroende av ett stort antal faktorer, vilket gör den svårbedömd. Då de större obligatoriska genomgångarna av motorer, landningsställ, air frame och APU avsätts för löpande minskar risken för att återlämningen ska få väsentlig effekt på koncernens resultat.

### Rättstvister

Koncernen är involverad i rättstvister och andra tvister som en naturlig del av affärsverksamheten. Det krävs bedömningar från ledningen för att avgöra det sannolika utfallet. Faktiska resultat av utfallet kan avvika från ledningens bedömning vilket i sin tur kan påverka koncernens resultat (se också förvaltningsberättelsen: legala frågeställningar).

### NYA OCH ÄNDRADE STANDARDER OCH TOLKNINGAR SOM INTE TRÄTT I KRAFT OCH INTE HAR TILLÄMPATS I FÖRTID AV KONCERNEN

Följande nya och ändrade standarder, agendabeslut och tolkningar har publicerats och är obligatoriska för koncernens redovisning för räkenskapsåret som börjar den 1 november 2019 eller senare. SAS har inte tillämpat någon av de nya standarderna i förtid.

### Kompensation för förseningar och inställda flygningar

IFRS interpretation committee (IFRIC, IC) publicerade ett agendabeslut i september 2019 om kompensation för förseningar och inställda flygningar (IFRS 15). IC fastslår i sitt beslut att kompensation till kunder för förseningar och inställda flygningar är en rörlig ersättning i avtalet. Därför bör ersättningen redovisas som en justering av intäkter. SAS har tidigare redovisat kompensation till kunder under övriga rörelsekostnader. I enlighet med IC:s beslut har SAS analyserat effekterna och kommer i framtida rapportering att omklassificera kompensation till kunder för förseningar och inställda flygningar från rörelsekostnader till intäkter, i enlighet med IFRIC:s agendabeslut. Beloppet som omklassificeras för räkenskapsåret 2018/2019 uppgår till 624 MSEK.

### IFRS 16 - Leasingavtal

Från och med den 1 november 2019 tillämpar SAS den nya redovisningsstandarden IFRS 16 Leasingavtal, enligt den modifierade retroaktiva metoden. IFRS 16 ersätter den tidigare standarden IAS 17 Leasing. Den tidigare klassificeringen av varje leasingavtal som antingen operationellt eller finansiellt ersätts av en modell där leasetagaren redovisar en tillgång (nyttjanderätt) och en finansiell skuld i balansräkningen. Den finansiella skulden redovisas som ett belopp motsvarande nuvärdet av framtida leasingbetalningar för en leasad

tillgång. Som en följd av SAS övergångsmetod värderas alla nyttjanderätter initialt till ett belopp som motsvarar den finansiella leasingkulden per övergångsdatumet plus förutbetalda leasingkostnader redovisade den 31 oktober 2019. Leasingkostnaden som tidigare redovisades i resultaträkningen ersätts av en kostnad för avskrivning av nyttjanderätten och en räntekostnad för den finansiella skulden. SAS har genomfört ett omfattande projekt inför införandet av IFRS 16, eftersom att påverkan på de finansiella rapporterna är väsentlig. Påverkan på den finansiella rapporterna beskrivs mer i detalj nedan.

### Effekt på balansräkning och resultaträkning

De huvudsakliga tillgångar som leasas av SAS är, i väsentlighetsordning, flygplan, fastigheter och ground handling-utrustning. Flygplan, inklusive motorer, utgör omkring 80 % av de nyttjanderätter som redovisats per övergångsdatumet. Resterande del är i huvudsak fördelad mellan fastigheter (~17 %) och ground handling-utrustning (~3 %).

Per 1 november 2019 ökade SAS tillgångar med 17 miljarder SEK på grund av redovisningen av nyttjanderätter. Leasingskulder och skulder avseende återställandekostnader ökade med samma belopp. Justeringar har gjorts för kvittning av förutbetalda leasingkostnader mot leasingskulder. Eftersom att förändringen i tillgångar motsvarar förändringen i skulder får den initiala tillämpningen av IFRS 16 ingen effekt på eget kapital vid övergången.

En betydande påverkan från tillämpningen av IFRS 16 är att SAS kommer att exponeras för valutakursfluktuationer. De flesta nyttjanderätter kommer att denomineras i SEK, men motsvarande leasingskulder är denominerade i utländska valutor. Leasingskulder avseende flygplan är denominerade i USD, medan fastigheter och ground handling-utrustning främst är denominerade i SEK, NOK och DKK. Då flygplan utgör omkring 80 % av ökningen i skulder är valutaexponeringen från omräkningen av skulder i USD till SEK betydande. SAS har justerat sin policy för säkring av utländska valutor från och med den 1 november 2019 för att bättre hantera denna risk.

I SAS resultaträkning skrivs nyttjanderätter av linjärt. Räntekostnader hänförliga till leasingskulden är högst i början av leasingperioden och minskar i takt med att leasingskulden amorteras. För närvarande kostnadsförs operationella leasingavtal för flygplan, fastigheter och ground handling-utrustning i huvudsak linjärt över leasingperioden och redovisas i rörelseresultatet som leasingkostnader för flygplan och övriga rörelsekostnader. Med tanke på denna förändring i kostnadsmonstret där fler kostnader, på grund av räntekomponenten, redovisas tidigare under leasingperioden förväntas SAS resultat påverkas negativt under 2019/2020 till följd av IFRS 16. Den negativa påverkan på resultat före skatt (EBT) är beräknad till 400–500 MSEK. Beräkningen inkluderar inte valutaeffekter från omvärderingen av leasingskulder och baseras på antaganden om utveckling i leasingportföljen. Över leasingperioden motsvarar kostnaderna till följd av tillämpningen av IFRS 16 de kostnader som redovisades enligt IAS 17.

### Påverkan på nyckeltal

Eftersom IFRS 16 har en stor påverkan på resultaträkning och balansräkning har SAS gått igenom nyckeltalen för att se till att de är fortsatt relevanta. Som en följd av SAS övergångsmetod kommer den finansiella rapporteringen som SAS publicerar under 2019/2020 inte att inkludera omräknade jämförelse-siffror för 2018/2019. Då koncernen använder rullande 12 månader vid

## Räkenskaper

### Koncernens finansiella rapporter

### Koncernens noter

### Moderföretagets finansiella rapporter

### Moderföretagets noter

### Underskrifter

### Revisionsberättelse

beräkningen av många nyckeltal, och en fullständig resultaträkning för rullande 12 månader enligt IFRS 16 inte kommer att föreligga förrän 2020/2021, kommer beräkningen av många nyckeltal under 2019/2020 att bygga på de finansiella rapporterna exklusive IFRS 16. De nyckeltal som beräknas på utgående balanser, och inte rullande 12 månader, kommer under 2019/2020 att bygga på de finansiella rapporterna inklusive IFRS 16.

Under 2020/2021 kommer vissa nyckeltal att beräknas på ett annorlunda sätt, eftersom några mått inte längre är aktuella. De båda största förändringarna avser nyckeltal där beräkningen omfattar tillämpning av leasingkostnader eller kapitaliserade leasingkostnader, netto (\*7), genomsnitt. Leasingkostnader kommer inte längre att redovisas i resultaträkningen och tillämpningen av kapitaliserade leasingkostnader, netto (\*7), genomsnitt kommer att ersättas av leaseingskulder i balansräkningen. Mer detaljerad information om förändringar av nyckeltal kommer att presenteras under 2019/2020.

#### SAS REDOVISNINGSPOLICY FÖR IFRS 16

SAS kommer att tillämpa IFRS 16 på alla leasingavtal. IFRS 16 tillåter undantag för korttidsleasing och leasingavtal där den underliggande tillgången är av lågt värde (under 5 000 USD). Korttidsleasing är leasingavtal som vid startdatumet har en leasingperiod på högst 12 månader och som inte innehåller en köpoption. Leasingbetalningar för korttidsleasing och leasingavtal med lågt värde redovisas i huvudsak linjärt i resultaträkningen över leasingperioden och redovisas i rörelseresultatet som leasingkostnader.

#### FLYGPLAN

##### Leasingperiod

Den leasingperiod som används för leasingavtal för flygplan är den icke uppsägningsbara perioden i leasingavtalet. Vissa leasingavtal innehåller optioner om förlängning eller köpoptioner för tillgången, och optioner beaktas i leasingperioden om koncernen är rimligt säker på att utnyttja optionerna. Koncernen inkluderar i allmänhet inte optioner i leasingperioden, eftersom det finns en väsentlig osäkerhet om de kommer att utnyttjas. Mot slutet av leasingperioden och den relevanta optionen har koncernen en bättre uppfattning om det är förmånligt att inleda förhandlingar om att behålla flygplanet ytterligare en tid. Om koncernen bestämmer sig för att utnyttja en option till förlängning eller en option att köpa tillgången omvärderas leaseingskulden. Andra fakta som indikerar att en option skulle kunna utnyttjas är större ändringar på flygplanet, såsom en kabinrenovering.

##### Diskonteringsränta

Per övergångsdatumet har koncernen tillämpat den praktiska lösningen i IFRS 16 där en enhetlig diskonteringsränta tillämpas på en portfölj av leasingavtal med relativt liknande egenskaper. Den ränta som har tillämpats är den genomsnittliga låneräntan för tillgångsbaserad flygplansfinansiering per 1 november 2019. Framöver, för nya avtal, kommer koncernen att tillämpa den implicita räntan i leasingavtalet. I flygplansleasingavtal definieras inte tydligt den implicita räntan enligt definitionen i IFRS 16. Eftersom flygplanets verkliga värden anges av tredje parter har SAS beslutat att beräkna räntan för diskontering av leaseingskulder utifrån flygplanets tillgängliga verkliga värden. Räntan beräknas per avtal. Den implicita räntan i leasingavtalet definieras som den

ränta som gör att summan av nuvärdet av leasingbetalningarna och nuvärdet på den underliggande tillgångens restvärde vid slutet av leasingavtalet motsvarar det verkliga värdet på den underliggande tillgången.

#### Sale & Leaseback

Ibland säljer SAS ett flygplan till en leasegivare och hyr sedan tillbaka tillgången från leasegivaren. I varje enskild transaktion beslutar koncernen om överföringen till leasegivaren räknas som en försäljning enligt IFRS 15. Om leasingavtalet mellan SAS och leasegivaren innehåller en option om återköp av flygplanet räknas vanligen inte den initiala överföringen från SAS till leasegivaren som en försäljning. I detta fall fortsätter koncernen att redovisa flygplanet som ägt i balansräkningen med motsvarande finansiell skuld enligt IFRS 9. Om överföringen räknas som en försäljning tillämpar SAS reglerna för sale and leaseback i IFRS 16, där den nyttjanderätt som uppstår ur leaseback-situationen värderas till den del av tillgångens tidigare redovisade värde som avser den nyttjanderätt som SAS behåller. Det innebär att endast den del av resultatet som avser överföringen av flygplanet redovisas i resultaträkningen.

#### Kostnader för återställande av tillgången

SAS är skyldig att återlämna de leasade flygplanen och deras motorer enligt återlämningsvillkor som anges i leasingavtalet. Om flygplanens och motorernas skick vid återlämningspunkten skiljer sig från det avtalade återlämningsskicket måste koncernen antingen ersätta leasegivaren kontant för skillnaden eller åtgärda flygplanet och motorerna så att de uppfyller de avtalade villkoren.

I enlighet med IFRS 16 har SAS delat upp underhållskostnader i två grupper: kostnader som uppkommer oberoende av flygplanens användning och kostnader som uppkommer beroende av flygplanens användning.

Kostnader som uppkommer oberoende av flygplanens användning ingår i nyttjanderätten och avsättningar per startdatumet. Dessa kostnader omfattar den slutkontroll och målning som krävs vid återlämning av flygplanen.

För kostnader som uppkommer beroende av de leasade flygplanens användning gör SAS löpande avsättningar för användningen. Se detaljerad information i avsnittet "Kritiska redovisningsbedömningar och källor till osäker värdering" i not 1. Underhållskostnader för ägda flygplan aktiveras och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänförs till. Se mer information i avsnittet "Materiella anläggningstillgångar" i not 1.

#### Wet lease

SAS hyr flygplanskapacitet från externa operatörer genom wet lease. Kostnaderna för dessa leasingarrangemang allokerades fram till den 1 november 2019 dels till leasingkostnader flygplan, för själva flygplanskapaciteten, och dels till övriga rörelsekostnader, wet lease-kostnader. IFRS 16 fastslår att för ett avtal som utgör ett leasingavtal eller innehåller leasing ska en enhet redovisa varje leasingkomponent inom avtalet som leasing separat från icke-leasingkomponenter i avtalet, om inte enheten tillämpar en praktisk lösning i IFRS 16. Koncernen redovisar varje leasingkomponent separat från icke-leasingkomponenter. Det belopp i avtalet som har allokerats till flygplanen är baserat på flygplanets relativa fristående pris och det sammanlagda fristående priset på wet-lease-tjänster.

Den leasingperiod som används för leasade flygplan är den icke uppsägnings-

bara perioden i leasingavtalet. Vissa avtal innehåller optioner, men de har inte inkluderats eftersom det finns en väsentlig osäkerhet om de kommer att utnyttjas. Det finns ingen väsentlig återlämningskyldighet gällande de leasade flygplanen.

#### FASTIGHETER

##### Leasingperiod

Den leasingperiod som används för leasingavtal för fastigheter är den icke uppsägningsbara perioden i leasingavtalet. Optioner att förlänga leasingperioden har inte inkluderats eftersom det finns en väsentlig osäkerhet om de kommer att utnyttjas.

##### Diskonteringsränta

För leasingavtal för fastigheter tillämpas följande diskonteringsräntor:

- För leasingavtal med fast ränta tillämpar SAS sin genomsnittliga finansieringskostnad som ränta för diskontering av leaseingskulder. Den genomsnittliga finansieringskostnaden beräknas som den relevanta swapräntan för avtalets löptid plus SAS genomsnittliga kreditspread.
- För leasingavtal med rörlig ränta tillämpar SAS summan av den kreditspread som definieras i avtalet plus den relevanta swapräntan för avtalets löptid som ränta för diskontering av leaseingskulder. Om spreaden i avtalet inte är känd tillämpas SAS genomsnittliga kreditspread som spread.

##### Kostnader för återställande av tillgången

Det finns ingen väsentlig återlämningskyldighet gällande de leasade fastigheterna.

#### GROUND HANDLING-UTRUSTNING

##### Leasingperiod

Den leasingperiod som används för leasingavtal för ground handling-utrustning är vanligen den icke uppsägningsbara perioden i leasingavtalet. Vissa leasingavtal innehåller optioner om förlängning och de har inkluderats om koncernen bedömer att optionerna kommer att utnyttjas.

##### Leasingkomponenter och icke-leasingkomponenter

Enligt vad som anges ovan ska en enhet redovisa varje leasingkomponent inom avtalet som leasing separat från icke-leasingkomponenter i avtalet, om inte enheten tillämpar en praktisk lösning i IFRS 16. Koncernen redovisar varje leasingkomponent separat från icke-leasingkomponenter utifrån leasingtillgångarnas relativa fristående pris.

##### Diskonteringsränta

För leasingavtal för ground handling-utrustning tillämpas följande diskonteringsräntor:

- För leasingavtal med fast ränta tillämpar SAS sin genomsnittliga finansieringskostnad som ränta för diskontering av leaseingskulder. Den genomsnittliga finansieringskostnaden beräknas som den relevanta swapräntan för avtalets löptid plus SAS genomsnittliga kreditspread.
- För leasingavtal med rörlig ränta tillämpar SAS summan av den kreditspread som definieras i avtalet plus den relevanta swapräntan för avtalets löptid som

## Räkenskaper

Koncernens finansiella rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

ränta för diskontering av leasingsskulderna. Om spreaden i avtalet inte är känd tillämpas SAS genomsnittliga kreditspread som spread.

## ÖVRIGA TILLGÅNGAR

Leasingavtal som enskilt eller per tillgångsslag inte är väsentliga för koncernen har exkluderats från nyttjanderätten och leasingsskuden. Exempel på sådana avtal är leasing av bilar, mindre IT-utrustning och kontorsutrustning.

## MODERFÖRETAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderföretaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporteringens rekommendation RFR 2 "Redovisning för juridiska personer" samt tillämpliga uttalanden från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderföretaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och Tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS.

## SKILLNADERNA MELLAN KONCERNENS OCH MODERFÖRETAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER FRAMGÅR NEDAN:

**Pensioner:** De löpande pensionspremierna redovisas som kostnader.

**Aktier i dotter- och intresseföretag:** Redovisas till anskaffningsvärde.

Förvärsrelaterade kostnader för dotterföretag, som kostnadsförs i koncernredovisningen, ingår som en del i anskaffningsvärdet för andelar i dotterföretag.

**Övriga aktier och andelar:** Redovisas till anskaffningsvärde.

## NOT 2 INTÄKTER

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	35 479	34 077
Charter	2 117	1 957
Frakt och post	1 506	1 632
Övriga trafikintäkter	2 936	2 701
Övriga rörelseintäkter:		
Försäljning ombord	263	261
Ground Handling-tjänster	1 236	1 183
Tekniskt underhåll	169	211
Terminal- och speditionstjänster	394	361
Försäljningskommissioner och avgifter	622	618
Övriga rörelseintäkter	2 014	1 717
<b>Summa</b>	<b>46 736</b>	<b>44 718</b>

SAS redovisar passagerarintäkter och charterintäkter när transporten har utförts, fraktintäkter när transporten är genomförd och övriga intäkter när

varorna har levererats eller tjänsten har utförts. De identifierade prestationsåtagandena fullföljs vid ett visst tillfälle.

För koncernens olika intäktslag se ovan och för uppdelning av intäkterna på geografiska områden, se not 42.

## NOT 3 PERSONALKOSTNADER

## MEDELANTAL ANSTÄLLDA

Medelantalet anställda under 2018/2019 inom SAS koncernen var 10 445 (10 146). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan. Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 3 372 (3 357), i Norge 2 813 (2 711) samt i Sverige 3 978 (3 816).

	2018–2019 Nov–okt		2017–2018 Nov–okt	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	2 269	1 103	2 286	1 071
Norge	1 698	1 115	1 676	1 035
Sverige	2 453	1 525	2 259	1 557
Övriga länder	125	157	116	146
<b>Totalt</b>	<b>6 545</b>	<b>3 900</b>	<b>6 337</b>	<b>3 809</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>10 445</b>		<b>10 146</b>	

## KÖNSFÖRDELNING INOM LEDANDE BEFATTNINGAR I KONCERNEN

	31 okt 2019		31 okt 2018	
	Antal på balansdagen	varav män	Antal på balansdagen	varav män
Styrelseledamöter	39	64 %	37	65 %
VD och andra ledande befattningshavare	32	81 %	38	76 %

## LÖNER, ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 9 495 (8 907) MSEK varav sociala avgifter 1 324 (1 244) MSEK och pensioner 875 (783) MSEK.

Löner, ersättningar och sociala avgifter inkluderar omstruktureringkostnader om 230 (105) MSEK.

	2018–2019 Nov–okt		2017–2018 Nov–okt	
	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) <sup>1</sup>	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) <sup>1</sup>
SAS AB	36	17 (8)	22	14 (7)
SAS Konsortiet	4 671	1 628 (656)	4 465	1 491 (584)
Övriga dotterföretag	2 589	554 (211)	2 393	522 (192)
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>7 296</b>	<b>2 199 (875)</b>	<b>6 880</b>	<b>2 027 (783)</b>

<sup>1</sup> Pensionskostnaden för samtliga VD och andra ledande befattningshavare i SAS koncernens företag uppgick till 18 (15) MSEK.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, verkställande direktörer och övriga ledande befattningshavare samt övriga anställda framgår av tabell nedan.

	2018–2019 Nov–okt		2017–2018 Nov–okt	
	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda
SAS AB	31 (-)	4	20 (-)	2
SAS Konsortiet	35 (2)	4 636	22 (-)	4 444
Ground Handling-verksamheten	13 (-)	2 447	12 (-)	2 267
SAS Cargo	9 (-)	91	10 (-)	81
Övriga dotterföretag	7 (-)	23	8 (-)	14
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>95 (2)</b>	<b>7 201</b>	<b>72 (-)</b>	<b>6 808</b>

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
<b>Pensionskostnader</b>		
Förmånsbaserade pensionsordningar	-9	-90
Premiebaserade pensionsordningar	871	873
<b>Summa</b>	<b>862</b>	<b>783</b>

## ERSÄTTNINGAR OCH FÖRMÅNER TILL STYRELSEN, VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Till styrelsens ledamöter i SAS AB utgår arvode och annan ersättning enligt årsstämans beslut, som även har godkänt principerna för ersättningarna till ledande befattningshavare.

Fortsättning not 3

## Räkenskaper

Koncernens finansiella rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## STYRELSEN

Vid årsstämman i SAS AB den 13 mars 2019 fastställdes arvoden till styrelsens ledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott enligt nedan:

Styrelsens ordförande	630 TSEK
Styrelsens förste vice ordförande	420 TSEK
Övriga styrelseledamöter (9 pers.)	320 TSEK/ledamot
Arbetsdagarsuppleanter (6 pers.)	1 TSEK inläsningsarvode/styrelsemöte
	3,5 TSEK arvode/styrelsemöte vid deltagande
Ordförande revisionsutskottet	100 TSEK
Övriga ledamöter i revisionsutskottet (2 pers.)	50 TSEK
Ordförande ersättningsutskottet	80 TSEK
Övriga ledamöter ersättningsutskottet (1 pers.)	27 TSEK

Ingen av styrelseledamöterna har under räkenskapsåret 2018/2019 varit anställd i SAS koncernen med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter. Ingen styrelseledamot, som inte är anställd i SAS koncernen, har erhållit någon ersättning eller förmån från något bolag i SAS koncernen utöver i flygbranschen sedvanliga reseförmåner och det arvode som erhållits för styrelse- och utskottsarbetet.

## PRINCIPER

Följande av årsstämman 2019 fastställda ersättningsprinciper har tillämpats under räkenskapsåret 2018/2019 avseende ledande befattningshavare i SAS koncernen. Med ledande befattningshavare avses i detta sammanhang VD och övriga medlemmar av SAS koncernledning.

Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen ska utgöras av fast lön, rörlig lön enligt separat överenskommelse, övriga förmåner samt pension. Riktlinjerna ska tillämpas på anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2019 samt även på ändringar i gällande anställningsavtal som görs därefter.

Ersättning till ledande befattningshavare ska utgöras av en fast årlig lön. 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. Utöver fast lön kan ledande befattningshavare rapportera till VD, enligt separat överenskommelse, erhålla årlig rörlig lön motsvarande 20% av den fasta lönen vid uppfyllande av beslutade resultatmål och mot att befattningshavarens fasta lön fryses för revision fram till och med revisionsåret 2021. Övriga förmåner, som bl.a. kan omfatta bilförmån och sjukvårdsförsäkring, ska vara marknadsmässiga och endast utgöra en begränsad del av den sammanlagda ersättningen.

Pensionsförmånerna ska vara avgiftsbestämda och premierna bör inte överstiga 30 % av den fasta årslönen.

För VD och övrig koncernledning ska uppsägningstiden vara 6 månader vid uppsägning från befattningshavarens sida. Vid uppsägning från bolagets sida ska en uppsägningstid om maximalt 12 månader gälla. Vid uppsägning från bolagets sida och, i vissa specifika fall, från befattningshavarens sida ska avgångsvederlag kunna utgå med belopp motsvarande högst ett års fast

lön med full avräkning om befattningshavaren erhåller ersättning från ny anställning eller uppdrag.

Styrelsen får fråga riktlinjerna, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

## VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Verkställande direktör tillika koncernchef Rickard Gustafson, har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön som är föremål för lönerrevision i januari varje år. Den årliga lönen reviderades under 2019 och uppgår till 12 468 TSEK. En premiebestämd pensionsordning där 40 % av den årliga lönen erläggs som premier till en överenskommen pensionsförsäkring. Pensionsålder är 65 år. De av årsstämman fastställda ersättningsprinciperna medger att styrelsen får fråga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Styrelsen har i detta fall ansett att det finns särskilda skäl till att avvika från principerna om att pensionspremierna ej bör överstiga 30 % då aktuell marknad jämförelse av VD-löner i Sverige motiverar en pensionspremie på 40 % och att VD Rickard Gustafsons totala kompensation bestående av årlig lön och pensionsförmån därmed anses marknadsanpassad.
- Övriga förmåner som bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.
- Uppsägningstiden är sex månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida och tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida. Avgångsvederlag för verkställande direktören, vid uppsägning från SAS AB på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande tolv månadslöner. Om ny anställning erhålls inom tolv månader efter anställningens upphörande ska utfallande avgångsvederlag minskas med erhållen ersättning från sådan ny anställning.

## VICE VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

SAS koncernen har under räkenskapsåret 2018/2019 haft två vice verkställande direktörer, Göran Jansson och Lars Sandahl Sørensen (COO)

Göran Jansson har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön som är föremål för lönerrevision i januari varje år. Under räkenskapsåret 2018/2019 var årslönen oförändrad 4 800 TSEK.
- En premiebestämd pensionsordning där 29,8 % av lönen erläggs till vald försäkring. Pensionsålder är 65 år.
- Övriga förmåner som bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.
- För Göran Jansson är uppsägningstiden sex månader vid uppsägning från den anställdes sida och tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida. Avgångsvederlag för vice verkställande direktör, vid uppsägning från SAS AB:s sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av vice verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande tolv månadslöner med avräkning mot inkomster från annan anställning eller uppdrag. Avgångsvederlag kan även utgå vid uppsägning från befattningshavarens sida om dennes ansvar eller befogenheter väsentligen förändras genom organisatoriska förändringar. Avgångsvederlag i ovannämnda fall utgår dock inte om befattningshavaren erbjuds annan relevant anställning inom SAS koncernen.
- Göran Jansson frånträdde sin anställning 2019-09-30.

Lars Sandahl Sørensen har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön som är föremål för lönerrevision i januari varje år. Under räkenskapsåret 2018/2019 var årslönen oförändrad TDKK 4 450.
- En rörlig lön motsvarande 20 % av den fasta lönen vid uppfyllande av beslutade resultatmål och mot att befattningshavarens fasta lön fryses för revision fram till och med revisionsåret 2021.
- En premiebestämd pensionsordning där 30 % av lönen erläggs till vald försäkring. Pensionsålder är 65 år.
- Övriga förmåner som bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.
- För Lars Sandahl Sørensen är uppsägningstiden sex månader vid uppsägning från den anställdes sida och tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida. Avgångsvederlag för vice verkställande direktör, vid uppsägning från SAS AB:s sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av vice verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande sex månadslöner med avräkning mot inkomster från annan anställning eller uppdrag. Avgångsvederlag kan även utgå vid uppsägning från befattningshavarens sida om dennes ansvar eller befogenheter väsentligen förändras genom organisatoriska förändringar. Avgångsvederlag i ovannämnda fall utgår dock inte om befattningshavaren erbjuds annan relevant anställning inom SAS koncernen.
- Lars Sandahl Sørensen frånträdde sin anställning 2019-08-31.

## ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Övriga nuvarande koncernledningsmedlemmar har premiebaserade pensionsordningar där upp till 30 % av den fasta grundlönen avsätts till pension. Samtliga nuvarande koncernledningsmedlemmar har pensionsålder 65 år. Uppsägningstiden för alla övriga koncernledningsmedlemmar är upp till tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida.

Avgångsvederlag för dessa ledande befattningshavare fastställs enligt samma principer som för nuvarande vice verkställande direktörer med ett belopp upp till tolv månader.

## ÖVRIGT

För övriga typiska chefsavtals i SAS koncernen ska den sammanlagda ersättningsnivån vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter.

Under 2018/2019 har den sammanlagda ersättningen utgjorts av fast lön, övriga förmåner samt pension. Ett trettiotal chefer har därutöver deltagit i ett "Annual Incentive System" för 2019.

För ledare och medarbetare inom försäljningsorganisationen introducerades under 2013 en rörlig lönemodell. Den rörliga lönedelen baseras på utfall i förhållande till i förväg uppsatta individuella försäljningsmål som fastställs i ett målkontrakt och kan maximalt uppgå till två månadslöner.

Fortsättning not 3

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## BEREDNINGS- OCH BESLUTSPROCESSEN

Frågan om styrelsens arvoden bereds av valberedningen, som består av representanter valda vid årsstämman. Förslag till styrelsearvoden framläggs på stämman av valberedningen för stämmans beslut.

Det av styrelsen inrättade ersättningsutskottet har som sin primära uppgift att för styrelsens beslut bereda frågor som rör den verkställande direktörens lön och övriga anställningsvillkor, samt utarbeta och föreslå de huvudprinciper och ramvillkor som ska gälla för lönesättning och andra ersättnings- och anställningsvillkor (inklusive, i förekommande fall, rörlig lön, pension och principer för avgångsvederlag) för ledande befattningshavare och övriga ledare i SAS koncernen. Förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen framläggs av styrelsen på årsstämman för stämmans beslut.

Ersättningar till andra ledande befattningshavare än VD har beslutats av verkställande direktören efter samråd med ersättningsutskottet och i enlighet med av stämman fastställda principer.

Ersättningsutskottet har haft tre protokollförda sammanträden under räkenskapsåret 2018/2019.

## STYRELSEARVODEN 2018-2019 (NOV-OKT), TSEK

Namn	Styrelse	Revisions- utskott	Ersättning- utskott	Totalt	
				2018–2019	2017–2018
Carsten Dilling	614		78	692	660
Dag Mejdell	409		26	435	415
Monica Caneman	311	98		409	390
Lars-Johan Jarnheimer	311	48		359	340
Sanna Suvanto-Harsaae	311			311	295
Liv Fryksdal	311			311	295
Oscar Stege Unger	311	48		359	340
Kay Kratky	202			202	
Janne Wegeberg	108			108	295
Cecilia van der Meulen	311			311	295
Endre Rörös	311			311	295
Christa Cerè	203			203	
<b>Summa</b>	<b>3 713</b>	<b>194</b>	<b>104</b>	<b>4 011</b>	<b>3 620</b>

Arvode till arbetstagsarvoden uppgår till 60 (73) TSEK.

ERSÄTTNINGAR OCH FÖRMÅNER TILL VD  
OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE  
2018–2019 (NOV–OKT), TSEK

Namn	Fast lön <sup>1</sup>	Rörlig ersättning	Övriga förmåner <sup>3</sup>	Pension <sup>5</sup>
Rickard Gustafson	12 466	-	136	5 123
Lars Sandahl Sørensen <sup>4</sup>	7 268	306	133	1 576
Göran Jansson <sup>4</sup>	4 556	-	445	1 311
Övriga <sup>2</sup>	18 685	1 625	605	4 347
<b>Summa</b>	<b>42 975</b>	<b>1 931</b>	<b>1 319</b>	<b>12 357</b>

Reserverat, ej utbetalt<sup>6</sup>

Göran Jansson	9 788	-	4	1 430
Övriga	6 394	-	4	963
<b>Summa</b>	<b>16 182</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>2 393</b>
<b>Totalt</b>	<b>59 157</b>	<b>1 931</b>	<b>1 327</b>	<b>14 750</b>

1) Inkluderar semesterersättning.

2) Fyra medlemmar för hela räkenskapsåret. En medlem elva månader och två medlemmar en månad.

3) Övriga förmåner inkluderar bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.

4) Ersättningen avser tio månader för Lars Sandahl Sørensen och elva månader för Göran Jansson.

5) Inkluderar sjukförsäkring.

6) Avser avsättning för lön, pension och förmåner under uppsägningstiden på 12 månader samt det maximala beloppet för ett potentiellt avgångsvederlag. Avgångsvederlag maximalt fast lön under 12 månader efter anställningens upphörande utgår endast om ny anställning ej har erhållits. Vid ny inkomst av tjänst utbetalas eventuell mellanskillnad mellan tidigare fast månadslön och ny fast månadslön.

ERSÄTTNINGAR OCH FÖRMÅNER TILL VD  
OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE  
2017–2018 (NOV–OKT), TSEK

Namn	Fast lön <sup>1</sup>	Rörlig ersättning	Övriga förmåner <sup>3</sup>	Pension <sup>5</sup>
Rickard Gustafson	11 346	-	140	4 662
Lars Sandahl Sørensen <sup>4</sup>	2 031	-	53	608
Göran Jansson	4 868	-	267	1 408
Övriga <sup>2</sup>	20 664	-	168	5 332
<b>Totalt</b>	<b>38 909</b>	<b>-</b>	<b>628</b>	<b>12 010</b>

1) Inkluderar semesterersättning.

2) Fyra medlemmar för hela räkenskapsåret. Två medlemmar i åtta månader.

3) Övriga förmåner inkluderar bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.

4) Utsågs till vice VD i juli 2018. Ersättningen avser 4 månader.

5) Inkluderar sjukförsäkring.

## NOT 4 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Försäljnings- och distributionskostnader	2 743	2 583
Flygbränsle	9 672	7 994
Luftfartsvgifter	4 194	4 159
Cateringkostnader	1 249	1 263
Hanteringskostnader	2 832	2 663
Tekniskt flygplansunderhåll	2 893	2 897
Data- och telekommunikationskostnader	1 637	1 554
Wet lease-kostnader	1 472	1 283
Övrigt	3 561	3 942
<b>Summa</b>	<b>30 253</b>	<b>28 338</b>

## NOT 5 AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Immateriella tillgångar	147	136
Byggnader och inredningar	86	67
Flygplan	1 642	1 513
Reservmotorer och reservdelar	3	3
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	21	18
Övriga inventarier och fordon	25	26
<b>Summa</b>	<b>1 924</b>	<b>1 763</b>

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 6 RESULTAT- OCH KAPITALANDELAR  
I INTRESSEFÖRETAG**

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
<b>Resultatandelar i intresseföretag:</b>		
Air Greenland A/S <sup>1</sup>	-15	30
Malmö Flygfraktterminal AB	5	5
Övriga	0	0
<b>Summa</b>	<b>-10</b>	<b>35</b>
Totala intäkter i intresseföretag	1 246	2 081
Resultat efter skatt i intresseföretag	-38	80

1) SAS sålde sin andel i Air Greenland till Grönlands hemstyre den 29 maj 2019.  
Resultatposterna avser perioden november 2018 t o m maj 2019.

Air Greenland är ett grönländskt bolag som bedriver flygtrafik inom, och till och från, Grönland. Malmö Flygfraktterminal AB bedriver flygfraktsverksamhet i Malmö, Sverige. De två intresseföretagen har en nära anknytning till flygverksamheten och resultatandelen redovisas i rörelseresultatet.

	Organisationsnr	Säte	Kapitalandel %	Kapitalandel	
				2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Kapitalandelar i intresseföretag:</b>					
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	-	401
Malmö Flygfraktterminal AB	556061-7051	Malmö, Sverige	40,0	10	13
Övriga				4	3
<b>Summa</b>				<b>14</b>	<b>417</b>
Totala tillgångar i intresseföretag				301	1 953
Totala skulder i intresseföretag				-263	-841
<b>Eget kapital i intresseföretag</b>				<b>38</b>	<b>1 112</b>

**NOT 7 RESULTAT VID FÖRSÄLJNING AV FLYGPLAN**

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Airbus A320	-	202
Airbus A330	11	-
Boeing 737	8	277
Motorer	93	-
<b>Summa</b>	<b>112</b>	<b>479</b>

**NOT 8 RESULTAT FRÅN ANDRA  
VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Utdelning	0	0
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**NOT 9 FINANSNETTO**

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
<b>Finansiella intäkter</b>		
Ränteintäkter på finansiella tillgångar ej värderade till verkligt värde	59	45
Ränteintäkter på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	113	87
Övriga finansiella intäkter	0	-
<i>Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:</i>		
Innehav för handel, ränteintäkt	-	-3
<b>Summa</b>	<b>172</b>	<b>129</b>

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
<b>Finansiella kostnader</b>		
Räntekostnader på finansiella skulder ej värderade till verkligt värde	-327	-416
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till verkligt värde	-157	-143
Övriga finansiella kostnader	-54	-54
Valutakursdifferenser, netto	-6	4
<i>Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:</i>		
Innehav för handel, räntekostnad	-	0
Andra skulder, räntekostnad	-	0
<b>Summa</b>	<b>-544</b>	<b>-609</b>
<b>Summa finansnetto</b>	<b>-372</b>	<b>-480</b>

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## NOT 10 SKATT

Följande komponenter ingår i koncernens skatt.

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Aktuell skatt	-18	-32
Uppskjuten skatt	-155	-423
<b>Summa skatt redovisad i årets resultat</b>	<b>-173</b>	<b>-455</b>
Skatt redovisad i övrigt totalresultat	850	336
<b>Summa skatt redovisad i övrigt totalresultat</b>	<b>850</b>	<b>336</b>

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Uppskjuten skatt har beräknats till den skattesats som förväntas gälla då skatten realiserar.

Skatten för räkenskapsåret kan stämmas av mot resultat före skatt enligt följande:

	2018–2019 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt (%)	2017–2018 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt (%)
Resultat före skatt	794		2 050	
Skatt enligt skatte- sats i Sverige	-170	-21,4	-451	-22,0
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-36	-4,5	-29	-1,4
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	15	1,9	51	2,5
Skatteeffekt av olika skattesatser	10	1,3	-41	-2,0
Övrigt	8	1,0	15	0,7
<b>Skatt och effektiv skattesats för räkenskapsåret</b>	<b>-173</b>	<b>-21,8</b>	<b>-455</b>	<b>-22,2</b>

I tabellerna nedan redovisas koncernens mest väsentligaste uppskjutna skatteskulder och skattefordringar efter kategori samt hur skulderna och fordringarna förändrats.

	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:</b>		
Kassaflödessäkringar	73	362
Anläggningstillgångar	1 365	1 368
Pensioner	202	285
Övriga temporära skillnader	172	429
Kvittning av uppskjutna skattefordringar/skatteskulder	-1 629	-2 085
<b>Summa</b>	<b>183</b>	<b>359</b>

	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:</b>		
Skattemässiga underskottsavdrag	1 684	1 590
Anläggningstillgångar	1	4
Pensioner	275	181
Övriga temporära skillnader	419	484
Kvittning av uppskjutna skattefordringar/ skatteskulder	-1 629	-2 085
<b>Summa</b>	<b>750</b>	<b>174</b>

	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Avstämning av uppskjuten skatt, netto:</b>		
Ingående balans	-185	-142
Förändring avseende kassaflödessäkringar	313	45
Förändring enligt resultaträkningen	-155	-423
Förändring avseende förmånsbestämda pensionsordningar	537	291
Kursdifferenser m.m.	57	44
<b>Uppskjuten skatt, netto, per 31 oktober</b>	<b>567</b>	<b>-185</b>

Per balansdagen har koncernen outnyttjade underskottsavdrag uppgående till knappt 8 000 (7 400) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 1 684 (1 590) MSEK. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det finns faktorer som talar för att skattepliktiga överskott kommer att skapas. Bedömningen om respektive koncernföretags framtida resultatutveckling baseras såväl på redovisade resultat under senare år som på förbättrade lönsamhetsutsikter. Redovisade underskottsavdrag på totalt 1 684 MSEK avser verksamheter i Danmark med 538 MSEK, Norge med 110 MSEK, Sverige med 1 013 MSEK samt Irland med 23 MSEK. Avseende Sverige finns ytterligare potentiella uppskjutna skattefordringar hänförliga till svenska pensioner, men då utredning pågår kan beloppet ej kvantifieras. För underskottsavdrag uppgående till 14 (49) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. För samtliga underskottsavdrag finns ingen förfallotidpunkt.

Uppskjutna skatteskulder avser till största del anläggningstillgångar där det skattemässiga värdet är lägre än det redovisningsmässiga. De temporära skillnader som finns avseende anläggningstillgångar kommer i framtiden att förändras i och med att det redovisade och skattemässiga värdet blir lika alternativt då anläggningstillgången avyttras och en högre skattemässig vinst uppstår. Pensioner ger också upphov till uppskjutna skatteskulder då redovisning och skattemässiga värden hanteras på olika sätt. SAS har valt att nettoredovisa uppskjutna skatter i balansräkningen då det finns en legal rätt till kvittning samtidigt som det är ett starkt legalt samband mellan de uppskjutna skattefordringarna och uppskjutna skatteskulderna.

Avsättning för uppskjuten skatt på temporära skillnader relaterade till icke utdelade vinster i dotter- och intresseföretag har inte skett, då dessa vinster inte kommer att delas ut inom överskådlig framtid alternativt att utdelning kan ske utan att vinstmedlen blir föremål för beskattning.



## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 11 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

	Goodwill		IT-system		Summa immateriella tillgångar	
	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	788	741	1 804	1 807	2 592	2 548
Investeringar	-	-	90	11	90	11
Försäljning/utrangering	-17	-	-	-17	-17	-17
Företagsförsäljning	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-	-	1	3	1	3
Valutakursdifferenser	-28	47	-	-	-28	47
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>743</b>	<b>788</b>	<b>1 895</b>	<b>1 804</b>	<b>2 638</b>	<b>2 592</b>
Ingående avskrivningar	-94	-90	-999	-877	-1 093	-967
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-	-	-147	-136	-147	-136
Försäljning/utrangering	17	-	-	17	17	16
Företagsförsäljning	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-	-	-1	-3	-1	-3
Valutakursdifferenser	2	-4	-	-	2	-4
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-75</b>	<b>-94</b>	<b>-1 147</b>	<b>-999</b>	<b>-1 222</b>	<b>-1 094</b>
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-	-
Företagsförsäljning	-	-	-	-	-	-
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>668</b>	<b>694</b>	<b>748</b>	<b>805</b>	<b>1 416</b>	<b>1 498</b>

SAS koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Goodwill:</b>		
SAS Scandinavian Airlines Norge	668	694
<b>Summa goodwill</b>	<b>668</b>	<b>694</b>

**PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV  
AV IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

Bedömning av värdet av koncernens immateriella tillgångar har gjorts genom jämförelse med återvinningsvärdet som har baserats på koncernens kassage-nernerande nyttjandevärde utifrån fem års kassaflöden i koncernens affärsplan. För perioden efter planperioden ligger tillväxttakten på +1,0 % (+1,0%) och kostnadsutvecklingen på -0,7 % (-0,6%).

De prognostiserade kassaflödena baseras på antaganden avseende volymutveckling, enhetsintäkt, driftsmarginaler och diskonteringsräntor, som fastställs av företagsledningen baserat på historisk erfarenhet och marknads-data. Principerna för ovan bedömning är oförändrade sedan 2017/2018 års prövning. Diskonteringsräntan har estimerats baserat på en vägd kapitalkost-nad före skatt om 9,99 % (9,99 %) och efter skatt om 8,7 % (8,7 %). För att stödja den nedskrivningsprövning som gjorts av goodwill i koncernen har en övergripande analys gjorts av känsligheten i de variabler som använts i modellen. En försämring av vart och ett av de väsentliga antagandena som ingår i affärsplanerna eller en försämring av den årliga omsättningstillväxten, driftsmarginalerna bortom planperioden eller en höjning av diskonteringsrån-tan som var och en för sig är rimligt trolig visar att en god marginal ändå finns mellan återvinningsvärde och redovisade värden. Ledningen har därför gjort bedömningen att det inte finns något ytterligare behov av nedskrivning av goodwill och övriga immateriella tillgångar vid utgången av oktober 2019.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 12 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Byggnader & mark		Flygplan <sup>1,2</sup>		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutrustning flygplan	
	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	1 183	1 182	19 246	17 729	166	128	360	390
Investeringar	3	3	4 796	5 236	-	38	44	8
Aktiverade räntor	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-1	-51	-1 762	-4 413	-4	-	-	-40
Företagsförsäljning	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	157	28	781	708	-	-	30	2
Valutakursdifferenser	-1	21	125	-14	-	-	-	-
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>1 341</b>	<b>1 183</b>	<b>23 186</b>	<b>19 246</b>	<b>162</b>	<b>166</b>	<b>434</b>	<b>360</b>
Ingående avskrivningar	-683	-633	-10 479	-9 829	-74	-71	-287	-302
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-85	-67	-1 642	-1 513	-3	-3	-21	-18
Försäljning/utrangering	1	34	545	863	2	-	-	34
Företagsförsäljning	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	-	-1
Valutakursdifferenser	-5	-17	-1	-	-	-	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-772</b>	<b>-683</b>	<b>-11 577</b>	<b>-10 479</b>	<b>-75</b>	<b>-74</b>	<b>-308</b>	<b>-287</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>569</b>	<b>500</b>	<b>11 609</b>	<b>8 767</b>	<b>87</b>	<b>92</b>	<b>126</b>	<b>73</b>
	Övriga inventarier & fordon		Pågående investeringar		Förskott anläggnings-tillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	448	450	48	16	2 658	1 987	24 109	21 882
Investeringar	40	36	29	60	1 183	1 448	6 095	6 829
Aktiverade räntor	-	-	-	-	110	-	110	-
Försäljning/utrangering	-35	-42	-	-	-	-	-1 802	-4 546
Företagsförsäljning	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-21	-1	-63	-28	-980	-971	-97	-262
Valutakursdifferenser	1	5	-	-	100	194	225	206
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>433</b>	<b>448</b>	<b>14</b>	<b>48</b>	<b>3 071</b>	<b>2 658</b>	<b>28 641</b>	<b>24 109</b>
Ingående avskrivningar	-346	-355	-	-	-	-	-11 869	-11 190
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-25	-26	-	-	-	-	-1 776	-1 627
Försäljning/utrangering	35	40	-	-	-	-	583	971
Företagsförsäljning	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	-	-1
Valutakursdifferenser	-4	-5	-	-	-	-	-10	-22
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-340</b>	<b>-346</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13 072</b>	<b>-11 869</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>93</b>	<b>102</b>	<b>14</b>	<b>48</b>	<b>3 071</b>	<b>2 658</b>	<b>15 569</b>	<b>12 240</b>

1) Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 oktober 2019 uppgick till 55 015 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leasade) flygplan med 33 088 MSEK.

2) Modifieringar av operationellt leasade flygplan ingår i planenligt restvärde med 190 (126) MSEK.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2019 31 okt	2018 31 okt
Ägda	6 860	6 345
Finansiellt leasade	4 749	2 422
<b>Bokfört värde</b>	<b>11 609</b>	<b>8 767</b>

Vid ingången av räkenskapsåret 2018/2019 fanns tretton Boeing 737 och en Airbus A320neo som finansierats genom finansiella leasingavtal, med ursprungliga löptider om sex till tolv år. Under året har ytterligare fem nya Airbus A320neo förvärvat, formellt genom finansiella leasingavtal, med en löptid om tolv till tretton år. SAS har i samtliga finansiella leasingavtal köpoptioner under leasens löptid.

Med avseende på finansiellt leasade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoptioner under löptiden och den ekonomiska risken SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

**FINANSIELL LEASING**

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till tio år. Dessutom finns finansiella leasingavtal avseende byggnader med kvarvarande löptid på drygt två år samt avseende fordon och serviceutrustning för flygplan med kvarvarande löptider på upp till fem år.

Leaseavgifterna består dels av minimileaseavgifter och dels av variabla avgifter. I de fall leaseavgifterna baseras på en rörlig ränta ingår dessa i minimileaseavgifterna enligt den vid avtalets början gällande räntan. Framtida förändringar av räntan ingår i de variabla avgifterna. Totalt erlagda leaseavgifter uppgick till 501 (316) MSEK. Variabla avgifter påverkade årets leaseavgifter med -8 (-7) MSEK. Per balansdagen förekom ingen vidareuthyrning av finansiellt leasade tillgångar. Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan		Andra anläggnings-tillgångar	
	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt
Anskaffningsvärde	7 748	4 967	476	472
Avgår ackumulerade avskrivningar	-2 999	-2 545	-153	-118
<b>Bokfört värde finansiellt leasade tillgångar</b>	<b>4 749</b>	<b>2 422</b>	<b>323</b>	<b>354</b>

Fortsättning not 12

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen:

	2019 31 okt		2018 31 okt	
	Framtida minimi- leaseavgift	Nuvärde av framtida minimi- leaseavgift	Framtida minimi- leaseavgift	Nuvärde av framtida minimi- leaseavgift
<b>Förfallotidpunkt:</b>				
Inom ett år	644	637	454	446
1–5 år	2 730	2 629	2 290	2 135
Över 5 år	2 298	2 009	386	299
<b>Summa</b>	<b>5 672</b>	<b>5 275</b>	<b>3 130</b>	<b>2 880</b>

## OPERATIONELL LEASING

SAS koncernen har under året inte leasat ut några ägda flygplan eller andra tillgångar.

## KONTRAKTERADE INKÖPSÅTAGANDEN

Koncernen har förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar. Kontrakterade beställningar per 31 oktober 2019 finns för 38 Airbus A320neo och åtta Airbus A350-900 med leverans under åren 2019–2023 uppgående till ett framtida inköpsåtagande, inklusive reservmaterial, om 2 782 MUSD. På balansdagen uppgick övriga inköpsåtaganden till 5 (2) MSEK. Dessutom har SAS kontrakterat 14 A320neo och tre A321LR som kommer att leasas operationellt.

NOT 13 FÖRSKOTT AVSEENDE MATERIELLA  
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	2019 31 okt	2018 31 okt
Airbus	2 554	2 458
Övriga	517	200
<b>Summa</b>	<b>3 071</b>	<b>2 658</b>

## NOT 14 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Kapitalandelar i intresseföretag		Andra värde- pappersinnehav		Pensionsmedel, netto		Uppskjuten skatt och andra lång- fristiga fordringar <sup>1</sup>		Summa finansiella anläggnings- tillgångar	
	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	417	374	73	73	4 025	4 871	2 944	2 731	7 459	8 049
Tillskott	-	-	6	-	277	373	1 127	303	1 410	676
Resultatandelar i intresseföretag	-9	35	-	-	-	-	-	-	-9	35
Försäljning av intresseföretag	-394	-	-	-	-	-	-	-	-394	-
Amortering	-	-	-	-	-	-	-909	-326	-909	-326
Utdelning	-8	-13	-	-	-	-	-	-	-8	-13
Omklassificeringar	-	-	-	-	-2 318	-1 192	-	-40	-2 318	-1 232
Valutakursdifferenser	8	21	-	-	20	-27	107	276	135	270
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>14</b>	<b>417</b>	<b>79</b>	<b>73</b>	<b>2 004</b>	<b>4 025</b>	<b>3 269</b>	<b>2 944</b>	<b>5 366</b>	<b>7 459</b>
Ingående nedskrivning	-	-	-70	-70	-	-	-	-	-70	-70
Nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-70</b>	<b>-70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-70</b>	<b>-70</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>14</b>	<b>417</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2 004</b>	<b>4 025</b>	<b>3 269</b>	<b>2 944</b>	<b>5 296</b>	<b>7 389</b>

<sup>1)</sup> I redovisat värde ingår spärrade bankmedel 1 789 (1 969) MSEK och uppskjuten skattefordran 750 (174) MSEK.

## NOT 15 ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA EFTER AVSLUTAD ANSTÄLLNING

Tabellen nedan visar var i de finansiella rapporterna som koncernens ersättningar efter avslutad anställning är redovisade.

	2019 31 okt	2018 31 okt
Pensionsmedel i balansräkningen		
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	-19 105	-17 255
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	21 585	21 855
<b>Överskott i fonderade planer</b>	<b>2 480</b>	<b>4 600</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-476	-575
<b>Överskott i förmånsbaserade pensionsplaner (pensionsmedel, netto)</b>	<b>2 004</b>	<b>4 025</b>
	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
<b>Redovisning i rörelseresultatet avseende<sup>1</sup></b>		
Förmånsbestämda pensionsplaner	9	90
Premiebaserade pensionsplaner	-871	-873
	<b>-862</b>	<b>-783</b>
Omvärdering avseende förmånsbaserade pensionsplaner <sup>2</sup>	-1 752	-915

<sup>1)</sup> Kostnader redovisade i rörelseresultatet inkluderar kostnader för tjänstgöring under innevarande år, kostnader för tjänstgöring under tidigare år, räntenettokostnader samt vinster och förluster vid regleringar.<sup>2)</sup> Redovisas inom Övrigt totalresultat, netto efter skatt.

Fortsättning not 15

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## FÖRMÅNSBASERADE PENSIONSPLANER

De flesta pensionsordningar för personal inom Skandinavien har tidigare varit förmånsbaserade. Nya kollektivavtal med flygande personal i Skandinavien ingicks i november 2012. De nya avtalen innebär bland annat att de förmånsbaserade pensionsordningarna till stor del ersatts med premiebaserade pensionsordningar med verkan från första kvartalet 2013/2014. Premiebaserade pensionsordningar återfinns numera för huvuddelen av personalen i Danmark och Norge samt i Sverige för flygande personal, yngre tjänstemän samt personal inom SAF-LO-kollektivet. Merparten av de kvarvarande förmånsbaserade pensionsordningarna är säkrade genom försäkringsbolag i respektive land. I Sverige är pensionsordningarna säkrade främst hos Alecta och Euroben, i Danmark hos Danica och i Norge hos DnB. En stor del av SAS anställda i Sverige omfattas fortsatt av ITP-pension försäkrad i Alecta (Alecta-planen). Premien för den förmånsbestämda ålderspensionen är individuell och är bland annat beroende av den försäkrades ålder, lön och tidigare intjänad pension. Förväntade avgifter nästa räkenskapsår (2019/2020) avseende förmånsbestämda pensionsplaner som är tecknade i Alecta-planen beräknas att uppgå till cirka 63 MSEK. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i % av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Kollektiv konsolidering, i form av kollektiv konsolideringsnivå, ska normalt sett tillåtas variera mellan 125 % och 175 %. Om Alectas kollektiva konsolideringsnivå understiger 125 % eller överstiger 175 % ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervallet. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade om den kollektiva konsolideringsnivån överstiger 175 %. Alecta tillämpar dock premierreduktioner för att undvika att ett alltför stort överskott uppstår. Vid utgången av räkenskapsåret uppgick Alectas överskott i form av den konsoliderade kollektiva konsolideringsnivån till 142 % (159 %). Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare (så kallad multi-employer plan) och företag som omfattas av en pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare och som klassificeras som förmånsbestämd ska redovisa sin proportionella andel av planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader på samma sätt som för vilken annan förmånsbestämd plan som helst. SAS erhåller information som gör det möjligt för SAS att redovisa sin proportionella allokerade andel av Alecta-planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader i enlighet med reglerna i IAS 19 avseende förmånsbestämda pensionsplaner. SAS redovisar därmed förmånsbestämda nettotillgångar eftersom framtida ekonomiska fördelar är tillgängliga för SAS i form av premierreduktioner, täckning av framtida pensionsindexeringar samt även kontant återbetalning.

IAS 19 "Ersättning till anställda" innebär att samtliga avvikelser i uppskattningar redovisas omedelbart i övrigt totalresultat. Vidare beräknas diskonteringsräntan på den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen eller pensionstillgången, netto och detta räntenetto redovisar SAS som en personalkostnad inom rörelseresultatet. SAS redovisar särskild löneskatt enligt reglerna i IAS 19, vilket innebär att de aktuariella antaganden som ska göras vid beräkning av förmånsbestämda pensionsordningar även ska inkludera skatter som löper på pensioner.

De kvarvarande pensionsordningarna i Sverige redovisade per 31 oktober 2019 ett överskott om ca. 1,8 mdr SEK, varför särskild löneskatt har redovisats på överskottet. Den särskilda löneskatten uppgår per 31 oktober 2019 till cirka 0,5 mdr (0,8 mdr) SEK.

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
<b>Förmånsbaserade pensionsordningar</b>		
Årets pensionsintjäning	-84	-75
Kostnader för intjäning under tidigare år och vinster/förluster från regleringar	4	56
Räntekostnader på pensionsförpliktelser	-397	-390
Ränteintäkter på förvaltningstillgångar	467	468
<b>Löneskatt</b>	19	31
<b>Årets resultatpåverkan avseende förmånsbaserade pensionsordningar</b>	<b>9</b>	<b>90</b>

Ovanstående resultatpåverkan redovisas i sin helhet som personalkostnad.

	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Förändring av nuvärdet av förmånsbestämda pensionsförpliktelser</b>		
Ingående pensionsförpliktelser	17 830	17 474
Årets pensionsintjäning	84	75
Regleringar	-366	-242
Räntekostnader	397	390
Omklassificering	-	17
Utbetalda pensioner	-841	-867
Valutakursdifferenser	89	140
	<b>17 193</b>	<b>16 987</b>

Omvärderingar:

– Vinst/förlust (-/+) till följd av förändrade demografiska antaganden	-13	31
– Vinst/förlust (-/+) till följd av förändrade finansiella antaganden	2 238	589
– Erfarenhetsbaserade vinster/ förluster (-/+)	163	223
<b>Utgående pensionsförpliktelser 31 oktober</b>	<b>19 581</b>	<b>17 830</b>

## Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen och förvaltningstillgångarnas sammansättning per land

	2019 31 okt					2018 31 okt				
	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Nuvärdet av förpliktelsen	-17 398	-372	-144	-1 667	-19 581	-15 614	-702	-228	-1 286	-17 830
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	19 709	-	131	1 745	21 585	19 930	304	206	1 415	21 855
<b>Pensionsmedel, netto</b>	<b>2 311</b>	<b>-372</b>	<b>-13</b>	<b>78</b>	<b>2 004</b>	<b>4 316</b>	<b>-398</b>	<b>-22</b>	<b>129</b>	<b>4 025</b>

	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Förändring av förvaltningstillgångarnas verkliga värde</b>		
Ingående förvaltningstillgångar	21 855	22 345
Regleringar	-362	-186
Ränteintäkter	467	468
Inbetalda premier/avgifter	136	128
Övrig kostnad/intäkt	19	31
Omklassificering	-29	31
Utbetalda pensioner	-709	-712
Valutakursdifferenser	109	113
	<b>21 486</b>	<b>22 218</b>
Omvärderingar:		
– Särskild löneskatt	-415	-263
– Avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive belopp som ingår i ränteintäkter)	514	-100
<b>Utgående förvaltningstillgångar 31 oktober</b>	<b>21 585</b>	<b>21 855</b>

	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Förändringar av pensionsmedel (netto)</b>		
Ingående pensionsmedel (netto)	4 025	4 871
Årets resultatpåverkan	9	90
Omklassificering	-29	14
Omvärderingar	-1 893	-943
Inbetalda premier/avgifter	268	283
Särskild löneskatt	-396	-263
Valutakursdifferenser	20	-27
<b>Utgående pensionsmedel (netto) 31 oktober</b>	<b>2 004</b>	<b>4 025</b>

Fortsättning not 15

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

Omvärderingar – analys av belopp redovisat inom Övrigt totalresultat	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
– Vinst/förlust (+/-) till följd av förändrade demografiska antaganden	13	-31
– Vinst/förlust (+/-) till följd av förändrade finansiella antaganden	-2 238	-589
– Erfarenhetsbaserade vinster/ förluster (+/-)	-163	-223
– Särskild löneskatt	-415	-263
– Avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive belopp som ingår i ränteintäkter)	514	-100
<b>Summa omvärderingar</b>	<b>-2 289</b>	<b>-1 206</b>

Under året har diskonteringsräntan sänkts för samtliga länder. Den totala effekten från förändrade diskonteringsräntor medför en negativ påverkan på övrigt totalresultat om 2,2 mdr SEK. Avkastningen på förvaltningstillgångarna har varit högre än diskonteringsräntan, vilket har inneburit en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,5 mdr SEK. I tillägg har ett negativt värde om 0,2 mdr SEK redovisats inom raden Erfarenhetsbaserade vinster/förluster då fullständig indexering har skett.

## AKTUARIELLA ANTAGANDEN

Den beräkning som enligt IAS 19 ska tillämpas vid beräkning av förmånsbestämda planer benämns Projected Unit Credit Method. Metoden kräver flera beräkningsmässiga antaganden (aktuariella parametrar) för att fastställa nuvärdet på den förmånsbestämda förpliktelsen. Aktuariella antaganden omfattar både demografiska och finansiella antaganden. Då antagandena måste vara neutrala och ömsesidigt förenliga ska de varken vara oförsiktiga eller överdrivet försiktiga. De ska återspegla det ekonomiska sambandet mellan faktorer såsom inflation, löneökningstakt, avkastning på förvaltningstillgångar och diskonteringsränta. Detta innebär att de ska vara realistiska utifrån kända ekonomiska samband och avspeglar SAS bästa bedömning av de faktorer som avgör den slutliga kostnaden för att lämna ersättningar efter avslutad anställning, d v s pensionskostnaden.

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjäning och avkastning på fonderade medel används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Detta innebär att parametrarna utgår från marknadens förväntningar vid rapportperiodens slut beträffande den tidsperiod under vilken förpliktelsen ska regleras.

Diskonteringsräntan har fastställts baserat på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer (företrädesvis bostadsobligationer med minimum AA-rating) och löptiden återspeglar den uppskattade tidsfördelningen och storleken av pensionsutbetalningarna (durationen) samt den valuta som dessa ska betalas i.

Övriga antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelsens löptid. Bedömningen avseende framtida lönejusteringar motsvarar inflation-santagandet i respektive land och förväntad livslängd är fastställd till DUS14 (DUS14) för Sverige samt till K2018 (K2018) för Norge.

De viktigaste aktuariella antagandena	2019 31 okt					2018 31 okt				
	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Diskonteringsränta	1,45 %	1,90 %	0,00 %	1,96 %	1,50 %	2,20 %	2,85 %	0,70 %	3,46 %	2,30 %
Inflation	1,90 %	0-1,75 %	1,75 %	3,50 % <sup>2)</sup>	1,90 %	1,90 %	1,50 % <sup>1)</sup>	1,75 %	3,40 % <sup>2)</sup>	1,89 %
Löneökningar	2,00 %	-	1,75 %	-	2,00 %	2,00 %	1,75 %	1,75 %	-	1,99 %
Pensionsökningar	1,90 %	0-1,75 %	1,75 %	3,40 % <sup>2)</sup>	2,00 %	1,90 %	0,95 %	1,75 %	3,30 % <sup>2)</sup>	1,96 %

1) Avser enbart ofonderad planer.

2) Avser enbart planerna i UK.

Den genomsnittliga durationen i de förmånsbaserade pensionsordningarna var följande:	Sverige	Norge	Danmark	Övriga
År 2018/2019	15,2	9,4	5,9	17,6
År 2017/2018	14,6	10,7	6,3	16,8

Förvaltningstillgångarna består av följande <sup>1)</sup> :	2019 31 okt		2018 31 okt	
	Summa	%	Summa	%
<b>Alecta (Sverige):</b>				
Aktier, varav 38 % (44%) är placerade i svenska aktier	3 667	40	3 808	41
Räntebärande värdepapper	4 584	50	4 645	50
Fastigheter	917	10	836	9
	<b>9 168</b>	<b>100</b>	<b>9 289</b>	<b>100</b>
<b>Euroben (Sverige):</b>				
Aktier, varav 29 % (30%) är placerade i svenska aktier	2 615	26	2 835	29
Räntebärande värdepapper	6 221	62	6 060	62
Fastigheter	-	-	880	9
Övrigt	1 238	12	-	-
	<b>10 074</b>	<b>100</b>	<b>9 775</b>	<b>100</b>
<b>Danica (Danmark):</b>				
Aktier	20	15	35	17
Räntebärande värdepapper	94	72	146	70
Fastigheter	17	13	27	13
	<b>131</b>	<b>100</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
<b>DnB (Norge):</b>				
Aktier	-	-	37	12
Räntebärande värdepapper	-	-	237	78
Fastigheter	-	-	28	9
Övrigt	-	-	2	1
	-	-	<b>304</b>	<b>100</b>
<b>Övriga länder:</b>				
Aktier	395	23	359	26
Räntebärande värdepapper	794	45	684	48
Övrigt	556	32	372	26
	<b>1 745</b>	<b>100</b>	<b>1 415</b>	<b>100</b>

1) Förvaltningstillgångar i de svenska pensionsordningarna exkluderar särskild löneskatt som inte ingår i de förvaltningstillgångar som Alecta respektive Euroben förvaltar. Endast en obetydlig andel av förvaltningstillgångarna är placerade i SAS-aktier.

Fortsättning not 15

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

Medlemsstatistik, per 31 oktober 2019	Aktiva	Förtids- pensionärer	Fribrevs- havare	Ålders- pensionärer
Alecta-planen	1 972	155	3 098	3 691
Euroben	40	-	475	1 012
Övriga planer i Sverige (ofonderade)	-	-	-	46
DnB	-	-	-	652
Danica	7	-	-	11
Övriga	23	-	429	570
<b>Summa</b>	<b>2 042</b>	<b>155</b>	<b>4 002</b>	<b>5 982</b>

Inverkan/känslighet i den förmånsbaserade pensionsförplik- telsen för ändringar i väsentliga antaganden, MSEK:	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Diskonteringsränta, -1 %	-3 110	-33	-12	-288	-3 443
Inflation, +1 % <sup>1</sup>	-3 241	-4	-2	-56	-3 303
Lön, +1 %	-239	-	-	-	-239

Ovanstående känslighetsanalys baseras på en förändring i ett antagande medan alla andra antaganden hålls konstanta.

1) Överensstämmer med känsligheten avseende pensionsökningar.

## NOT 16 VARULAGER OCH FÖRRÅD

	2019 31 okt	2018 31 okt
Förråd, flygmateriel	297	331
Förråd, övrigt	23	35
Varulager	26	35
<b>Summa</b>	<b>346</b>	<b>401</b>
Värderat till anskaffningskostnad	346	401
Värderat till nettoförsäljningsvärde	-	-
<b>Summa</b>	<b>346</b>	<b>401</b>

## NOT 17 KORTFRISTIGA FORDRINGAR

Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, samt nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har belastat resultatet med 22 (14) MSEK.

	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Åldersanalys kundfordringar</b>		
Ej förfallna kundfordringar	1 183	1 138
Förfallna < 31 dagar	15	24
Förfallna 31–90 dagar	17	39
Förfallna 91–180 dagar	10	9
Förfallna >180 dagar	8	9
<b>Summa</b>	<b>1 233</b>	<b>1 219</b>

Avsättning för förväntade kreditförluster på kundfordringar	2019 31 okt	2018 31 okt
Ingående avsättning	15	9
Effekt av ny redovisningsprincip IFRS 9	14	-
Reservering för befarade förluster	17	11
Återförda reserveringar	-3	-1
Konstaterade förluster	-11	-4
<b>Utgående avsättning</b>	<b>32</b>	<b>15</b>

NOT 18 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS  
INTRESSEFÖRETAG

	2019 31 okt	2018 31 okt
Air Greenland A/S	-	1
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

NOT 19 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH  
UPPLUPNA INTÄKTER

	2019 31 okt	2018 31 okt
Förutbetalda kostnader	446	431
Upplupna intäkter	400	398
<b>Summa</b>	<b>846</b>	<b>829</b>

Upplupna intäkter bedöms vara kontraktstillgångar. Se ytterligare information i not 29.

## NOT 20 KORTFRISTIGA PLACERINGAR

	2019 31 okt	2018 31 okt
Statsskuldsvärlar	290	287
Depositioner	344	980
Företagscertifikat	1 511	2 842
Skatteavdragskonto i Norge	128	123
<b>Summa</b>	<b>2 273</b>	<b>4 232</b>

Bokfört värde på kortfristiga placeringar överensstämmer med det verkliga värdet. Verkligt värde är det belopp som skulle ha erhållits för utestående kortfristiga placeringar vid avyttring på balansdagen. Kortfristiga placeringar är kategoriserade som finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde.

Samtliga placeringar har en löptid om högst tre månader. I posten depositioner ingår fordran övriga finansiella institut 290 (339) MSEK.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella rapporter

### Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

### NOT 21 AKTIEKAPITAL

I SAS AB kan tre slags aktier ges ut: stamaktier, förlagsaktier och aktier av serie C.

Per 31 oktober 2019 fanns 382 582 551 stamaktier utfärdade med kvotvärde 20,10 SEK, vilket utgör ett registrerat aktiekapital om 7 689 909 275 SEK. Under räkenskapsåret 2017/2018 emitterade SAS 52 500 000 stamaktier genom en riktad nyemission.

Under räkenskapsåret 2013/2014 genomfördes en emission av 7 000 000 preferensaktier med kvotvärde 20,10 SEK. Under räkenskapsåret 2017/2018 återlöste SAS 4 898 448 preferensaktier. Under räkenskapsåret 2018/2019 återlöstes de kvarvarande 2 101 552 preferensaktierna.

Det finns inte några utfärdade eller utestående förlagsaktier eller aktier av serie C. Stamaktier och förlagsaktier berättigar vardera till en röst. Aktier av serie C berättigar vardera till en tiondels röst.

Stamaktier och förlagsaktier kan högst utges till ett antal som svarar mot 100 % av aktiekapitalet i bolaget. Aktier av serie C kan högst utges till ett antal som svarar mot 5 % av aktiekapitalet. Stamaktierna ger aktieinnehavaren de rättigheter som anges 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 förlagsaktiers kvotvärde uppräknat från första dagen för registrering av förlagsaktie till och med dagen för utbetalning av inlösenbeloppet eller utskiftning med en räntefaktor motsvarande STIBOR 90 dagar med tillägg av två procentenheter.

Aktier av serie C berättigar inte till vinstutdelning. Upplöses bolaget, skall aktie av serie C berättiga till lika del i bolagets tillgångar som bolagets stamaktier, dock inte med högre belopp än vad som motsvarar aktiens kvotvärde. Bolagets styrelse äger besluta om minskning av aktiekapital genom inlösen av samtliga aktier av serie C. Vid beslut om inlösen skall innehavare av aktier av

serie C vara skyldig att låta lösa in sina samtliga aktier av serie C för ett belopp som motsvarar kvotvärdet. Utbetalning av inlösenbeloppet skall ske snarast. Aktie av serie C, som innehas av bolaget självt skall, på begäran av styrelsen, kunna omvandlas till stamaktie. Omvandlingen skall därefter utan dröjsmål anmälas för registrering hos Bolagsverket och är verkställd när den registreras i aktiebolagsregistret samt antecknats i avstämningsregistret.

För att säkra att bolagets ägandeförhållanden uppfyller de krav som ställs i bilaterala luftfartsavtal eller i lag eller förordning rörande tillstånd för lufttrafik inom EES, har styrelsen enligt bolagsordningen rätt att besluta om obligatorisk inlösen av aktier som innehas av utomskandinaviska aktieägare utan återbetalning till berörda aktieägare. Om inlösen av sådana aktier inte är möjlig, har styrelsen rätt att (efter godkännande av bolagsstämman) överlåta teckningsoptioner, vilka ger rätt till teckning av förlagsaktier, till skandinaviska aktieägare för att spåda ut utomskandinaviska aktieägares aktieinnehav till den nivå som krävs enligt ovan nämnda regler.

### UTDELNINGSPOLICY

SAS AB har ett noterat aktieslag per 31 oktober 2019. SAS övergripande mål är att skapa värden för aktieägarna. Utdelning förutsätter att bolagsstämman beslutar därom, samt att SAS AB har utdelningsbara medel. Utdelning kan först ges när värde skapats genom att SAS avkastning på investerat kapital (ROIC) överstiger den genomsnittliga kapitalkostnaden. Hänsyn ska även tas till koncernens finansiella ställning, resultat och förväntade utveckling, investeringsbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningsbeloppet ska ta i beaktande restriktioner i koncernens finansiella instrument<sup>1</sup>. Utdelningspolicyn strävar efter en långsiktigt hållbar utdelning.

<sup>1</sup>) SAS hade per 31 oktober 2019 ett finansiellt instrument utestående som begränsar utdelningsrätten till SAS stamaktieägare. SAS har en icke säkerställd obligation om 2,25 miljarder SEK som anger att utdelningen till aktieägare inte får överstiga 50 % av årets resultat, dock att begränsningen inte omfattar utdelning på finansiella produkter eller instrument. Ingen utdelning får lämnas om SAS bryter mot obligationsvillkoren.

### NOT 22 RESERVER

Omräkningsreserv	2019	2018
Ingående omräkningsreserv	-51	-198
Årets omräkningsdifferenser	-20	147
<b>Utgående omräkningsreserv 31 oktober</b>	<b>-71</b>	<b>-51</b>
<b>Säkringsreserv</b>		
Ingående säkringsreserv	1 292	1 472
Effekt av ny redovisningsprincip, IFRS 9	-	-20
Kassaflödessäkringar:		
– Redovisade direkt i övrigt totalresultat	-1 207	1 237
– Förändring i resultaträkningen	-215	-1 442
– Skatt hänförlig till årets förändring av säkringsreserv	313	45
<b>Utgående säkringsreserv 31 oktober</b>	<b>183</b>	<b>1 292</b>
<b>Summa reserver</b>		
Ingående reserver	1 241	1 254
Årets förändring av reserver:		
– Omräkningsreserv	-20	147
– Säkringsreserv	-1 109	-160
<b>Utgående reserver 31 oktober</b>	<b>112</b>	<b>1 241</b>

### OMRÄKNINGSRESERV

Omräkningsreserven omfattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än svenska kronor.

### SÄKRINGSRESERV

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödesinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte inträffat.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretags  
finansiella rapporter

Moderföretags noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 23 LÅNGFRISTIGA SKULDER**

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen.

	2019 31 okt	2018 31 okt
Förlagslån	1 240	1 161
Obligationslån	-	360
Övriga lån	2 022	341
<b>Summa</b>	<b>3 262</b>	<b>1 862</b>

**NOT 24 FÖRLAGSLÅN**

Under verksamhetsåret 1985/1986 emitterades ett förlagslån på 200 MCHF. Lånet löper utan fastställd förfallodag. Räntesatsen fastställs för perioder om tio år och uppgår från och med januari 2016 till 0,625 %. SAS har exklusiv rätt att säga upp lånet vart femte år. Vid uppsägning i samband med ränteomsättning har SAS rätt att återbetala lånet till 100 % av nominellt värde. Sker uppsägning fem år efter ränteomsättning ska lånet återbetalas till 102,5 % av nominellt värde.

SAS har tidigare år återköpt obligationer för 73 MCHF varefter lånet uppgår till nominellt 127 (127) MCHF, motvärde 1 240 (1 161) MSEK.

Lånet är noterat på Basel Stock Exchange, Geneva Stock Exchange och Swiss Exchange. På balansdagen uppgick det totala marknadsvärdet (inklusive kreditrisk) till 47 (36) MCHF, motvärde 461 (331) MSEK. Verkligt värde har fastställts i sin helhet av officiella prisnoteringar.

**NOT 25 OBLIGATIONSLÅN**

I maj 2001 etablerades ett program för europeiska medellånga lån på 1 000 MEUR. EMTN-programmet gör det möjligt för koncernen att emittera obligationer med fast eller rörlig ränta i valfri valuta. På balansdagen uppgick SAS koncernens emitterade obligationer till 3 063 (3 040) MSEK. Nedan följer en specifikation på enskilda obligationslån:

				2019 31 okt	2018 31 okt		
			Återstående skuld valuta	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
<b>Ursprungligt emitterat belopp</b>	<b>Kupongränta</b>	<b>Löptid</b>					
30,0 MEUR	3,8 % <sup>1</sup>	2017/22	29,8 MEUR	320	322	309	331
10,0 MEUR	3,5 % <sup>1</sup>	2016/21	10 MEUR	107	107	104	109
35,0 MEUR	3,5 % <sup>1</sup>	2018/23	34,6 MEUR	373	376	360	394
2 250,0 MSEK	5,2 %	2017/22	2 262,9 MSEK	2 263	2 143	2 267	2 202
<b>Summa</b>				<b>3 063</b>	<b>2 948</b>	<b>3 040</b>	<b>3 036</b>
<b>Avgår amorteringar 2019/2020 resp. 2018/2019</b>				-	-	-	-
<b>Summa</b>				<b>3 063</b>	<b>2 948</b>	<b>3 040</b>	<b>3 036</b>

<sup>1</sup>) Kupongränta vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta.

Återstående skuld i valuta och bokfört värde i MSEK överensstämmer med upplupet anskaffningsvärde. Koncernen har ingått valutaderivatavtal för vissa av dessa obligationer i syfte att begränsa valutarisken. Verkligt värde har fastställts genom att delvis använda sig av officiella prisnoteringar samt diskontering av kassaflöden till noterad ränta.



## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 26 ÖVRIGA LÅN**

	2019 31 okt		2018 31 okt	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiell leasing	4 920	5 264	2 706	2 832
Konvertibel	-	-	1 559	1 582
Övriga lån	972	994	1 298	1 317
Derivat	39	39	-	-
<b>Summa före amortering</b>	<b>5 931</b>	<b>6 297</b>	<b>5 563</b>	<b>5 731</b>
Avgår amortering 2019/2020 resp. 2018/2019	-784	-921	-2 272	-2 383
<b>Summa övriga lån</b>	<b>5 147</b>	<b>5 376</b>	<b>3 291</b>	<b>3 348</b>

Förfallprofil för övriga lån	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024>	Totalt
Finansiell leasing	518	1 214	360	620	186	2 022	4 920
Övriga lån	266	492	192	22	-	-	972
Derivat	-	39	-	-	-	-	39
<b>Totalt</b>	<b>784</b>	<b>1 745</b>	<b>552</b>	<b>642</b>	<b>186</b>	<b>2 022</b>	<b>5 931</b>

Övriga lån och finansiell leasing redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

I övriga lån ingår viss upplåning inom ramen för olika revolverande kreditfaciliteter (se not 27 för ytterligare information). Dessa lån ränteomsätts till gällande interbankränta som baseras på valutans i lånet plus en marginal. Den genomsnittliga räntesatsen uppgick på balansdagen till 3,91 % för finansiell leasing och 3,68 % för övriga lån.

**NOT 27 FINANSIELL RISKHANTERING OCH FINANSIELLA DERIVAT**

SAS koncernen är exponerad för olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställda policyer. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa bränsle-, valuta- och ränteeponeringen.

**BRÄNSLEPRISRISK**

SAS koncernen är exponerad mot förändringar i priset på flygbränsle. Exponeringen hanteras genom att löpande säkra 40–80 % av den prognostiserade bränsleförbrukningen för kommande tolv månader. De finansiella derivat som används för säkring av flygbränsle är huvudsakligen optioner och swappar. Den 31 oktober 2019 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 62 % av koncernens beräknade bränslebehov för november 2019–oktober 2020. Under november 2018–oktober 2019 stod kostnader i samband med flygbränsle för 21,2 % av koncernens rörelsekostnader, jämfört med 18,7 % under november 2017–oktober 2018.

**VALUTARISK**

SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk.

*Transaktionsrisk* uppkommer när flöden i utländsk valuta exponeras för valutakursförändringar. För att hantera den transaktionsrisk som SAS koncernen exponeras för, säkras prognostiserade kommersiella valutaflöden med hjälp av valutaderivat. Säkringsnivån ska enligt finanspolicyen uppgå till 40–80 % av en 12 månaders rullande likviditetsprognos. Framtida kontrakterade flygplansköp i USD kan valutasäkras med upp till 80 % av kontrakterade belopp. Vidare kan framtida flygplansförsäljningar säkras med valutaderivat och lån i USD upp till 80 % av flottans bokförda värde. Den 31 oktober 2019 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 52 % av koncernens beräknade operationella valutaexponering för november 2019–oktober 2020.

*Translationsrisk* uppkommer vid omräkning av balansposter i utländska valutor till följd av valutakursförändringar. För att begränsa translationsrisken anger policyen att den finansiella nettoskulden huvudsakligen ska hållas i respektive dotterföretags redovisningsvaluta.

**RÄNTERISK**

SAS koncernen exponeras för ränterisk när marknadsvärdet på den finansiella nettoskulden (räntebärande tillgångar och skulder) påverkas vid rörelser i avkastningskurvan (marknadsräntor vid olika löptider). Koncernens upplåning inkluderar lån till både fast och rörlig ränta. För att hantera ränterisken används räntederivat i syfte att förändra den underliggande finansiella bruttoskuldens räntebindningstid. Enligt gällande policy är målsättningen att den genomsnittliga räntebindningen på den finansiella bruttoskulden ska motsvara 2 år, med ett tillåtet intervall mellan 1–4 år. Därutöver ska den finansiella bruttoskuldens utveckling för nästkommande tolv månader samt kontrakterade framtida flygplansköp beaktas. Per 31 oktober 2019 var den genomsnittliga räntebindningstiden 3,6 (2,7) år.

**KÄNSLIGHETSANALYS, OMVÄRDERINGSEFFEKT PER BALANSDAGEN**

Känslighetsanalysen avseende bränslepris visar den omedelbara omvärderingseffekten vid ett 10-procentigt parallellskifte av priskurvan för bränslederivat.

Känslighetsanalysen avseende valuta visar den omedelbara omvärderingseffekten på balansdagen för kassaflödessäkringar, kundfordringar och leverantörsskulder vid en 10-procentig förstärkning eller försvagning av den svenska kronan gentemot samtliga valutor som SAS koncernen är exponerad för.

Känslighetsanalysen avseende marknadsräntor visar den omedelbara omvärderingseffekten på balansdagen för räntederivat, och kortfristiga placeringar vid 1 procentenhets parallellförskjutning av avkastningskurvan. Utöver omvärderingseffekten påverkas SAS koncernens räntenetto under perioden november 2018–oktober 2019 med cirka 58 (17) MSEK om korta marknadsräntor stiger med 1 procentenhet. Om korta marknadsräntor däremot faller med 1 procentenhet ger det motsvarande negativ effekt på räntenettet med -58 (-17) MSEK. Beräkningen inkluderar även räntederivat.

Fortsättning not 27

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## KÄNSLIGHETSANALYS, OMVÄRDERINGSEFFEKT PER BALANSDAGEN

			2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt
Marknadsrisk	Förändring	Valuta	Resultatpåverkan	Resultatpåverkan	Eget kapital påverkan	Eget kapital påverkan
Bränslepris	+/- 10 %		-/-	-15/-78	386/-411	405/-217
Valutarisk SEK	+/- 10 %	CNY	3/-3	2/-2	17/-17	23/-23
Valutarisk SEK	+/- 10 %	DKK	7/-7	-4/4	-/-	0/0
Valutarisk SEK	+/- 10 %	EUR	-1/1	-1/1	-/-	-7/7
Valutarisk SEK	+/- 10 %	JPY	2/-2	1/-1	38/-38	34/-34
Valutarisk SEK	+/- 10 %	NOK	8/-8	14/-14	304/-304	290/-290
Valutarisk SEK	+/- 10 %	USD	-18/18	-52/52	-450/451	-119/357
Valutarisk SEK	+/- 10 %	OTHER	-8/8	0/0	43/-43	37/-37
Marknadsräntor	+/- 1 %		-/-	-/-	280/-280	46/-46

## FINANSIELLA DERIVAT

För att hantera valutaexponeringen används olika typer av valutaderivat såsom valutaterminskontrakt, valutaswapavtal och valutoptioner. Vidare hanteras ränterisikexponering med olika typer av räntederivat såsom FRA (forward rate agreement), futures, ränteswapavtal och valutaränteswapavtal. Per 31 oktober 2019 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt 660 (476) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell.

		2019 31 okt Verkligt värde			2018 31 okt	
	Utestående volym	Tillgångar	Skulder	Netto	Utestående volym	Verkligt värde, netto
Valutaderivat	17 330	196	-153	43	18 176	30
Räntederivat	4 669	-	-535	-535	2 960	112
Bränslederivat	7 364	52	-220	-168	6 226	334
<b>Summa</b>	<b>29 363</b>	<b>248</b>	<b>-908</b>	<b>-660</b>	<b>27 362</b>	<b>476</b>

På balansdagen överensstämmer verkligt värde med bokfört värde.

Verkligt värde är det belopp som erhålls/erläggs vid avyttring på balansdagen av utestående finansiella instrument. Ej säkringsredovisade derivat kategoriseras som finansiella instrument till verkligt värde via resultatet. Med utestående volym menas derivatkontraktens nominella belopp uttryckt i absoluta tal.

Det totala bokförda värdet för koncernens finansiella derivatinstrument presenteras i följande balansposter i tabellen till höger.

## KVITTNING AV FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT

För att begränsa kreditrisker i fordringar från banker relaterade till derivatinstrument har SAS ingått nettningsavtal, under ISDA-avtal, med samtliga av sina motparter.

Upplysningarna i tabellen nedan inkluderar finansiella tillgångar och skulder som är föremål för rättsligt bindande ramavtal om nettnings eller liknande som täcker finansiella instrument.

	2019 31 okt	2018 31 okt
Andra långfristiga fordringar	-	80
Övriga fordringar	248	566
<b>Summa derivattillgångar</b>	<b>248</b>	<b>646</b>
Övriga lån	-39	-
Kortfristiga skulder	-869	-170
<b>Summa derivatskulder</b>	<b>-908</b>	<b>-170</b>
<i>Derivattillgångar/-skulder netto vid periodens slut</i>	<b>-660</b>	<b>476</b>
Allokering av derivat enligt följande:		
Kassaflödessäkringar	-666	495
Derivat som inte betecknas som säkringar ur redovisningssynpunkt	6	-19
<b>Derivattillgångar/-skulder netto vid periodens slut</b>	<b>-660</b>	<b>476</b>

Fortsättning not 27

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

	2019 31 okt			2018 31 okt		
	Finansiella tillgångar	Finansiella skulder	Summa	Finansiella tillgångar	Finansiella skulder	Summa
Bruttobelopp	248	-908	-660	646	-170	476
Belopp som har kvittats	-	-	-	-	-	-
<b>Redovisat i balansräkningen</b>	<b>248</b>	<b>-908</b>	<b>-660</b>	<b>646</b>	<b>-170</b>	<b>476</b>
Belopp som omfattas av avtal om nettning	-222	260	38	-552	165	-387
<b>Nettobelopp efter avtal om nettning</b>	<b>26</b>	<b>-648</b>	<b>-622</b>	<b>94</b>	<b>-5</b>	<b>89</b>

**SÄKRINGSREDOVISADE DERIVAT, KASSAFLÖDESSÄKRING  
Flygplanssäkringar**

Säkringar av framtida kontrakterade flygplansköp/försäljningar utgör säkringstransaktioner utifrån att det är betalningsflödet i utländsk valuta vid ett framtida köp/försäljning som säkras enligt kassaflödesmetoden. De lån och de valutaterminskontrakt som ingår i säkringsförhållanden valutaomräknas till aktuell balansdagkurs och den förändring som beräknats effektiv, bokförs i övrigt totalresultat. Per 31 oktober 2019 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på kassaflödessäkrade lån och derivat avseende framtida flygplansköp och -försäljningar i säkringsreserven inom eget kapital med 812 (998) MSEK efter skatt.

**Kommersiella flöden**

För att hantera transaktionsrisken gällande kommersiella prognostiserade flöden används valutaderivat. Dessa valutaderivat utgör säkringstransaktioner enligt kassaflödesmetoden och är villkorsmässigt matchade mot underliggande likviditetsprognos. Under förutsättning att effektiviteten hos säkringarna kan påvisas, redovisas den ackumulerade förändringen i marknadsvärdet för varje säkringstransaktion i eget kapital tills den återförs till resultaträkningen som en kostnad/intäkt. Per 31 oktober 2019 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på dessa kassaflödessäkrade valutaderivat i säkringsreserven inom eget kapital med 29 (52) MSEK efter skatt.

**Räntederivat**

När SAS koncernen lånar till rörlig ränta och ändrar ränteeponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att rörlig ränta erhålles och fast ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en kassaflödessa-kring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas den effektiva delen av säkringsinstrumentets värdeförändring i övrigt totalresultat. De räntederivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån. Per balansdagen 31 oktober 2019 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessa-krade räntederivat i säkringsreserven inom eget kapital med -515 (88) MSEK efter skatt.

**Bränslederivat**

För att hantera prisrisken gällande flygbränsle används bränslederivat. Dessa derivat utgör säkringstransaktioner enligt kassaflödesmetoden och är villkorsmässigt matchade mot underliggande prognostiserade bränslebehov. Per 31 oktober 2019 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessa-krade bränslederivat i säkringsreserven inom eget kapital med -143 (174) MSEK efter skatt.

Totalt redovisas 235 (1 682) MSEK före skatt i säkringsreserven inom eget kapital per 31 oktober 2019 och beräknas påverka resultaträkningen under följande år, enligt nedanstående tabell:

	2019/2020	2020/2021	2022/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025>	Summa
Flygplan	215	209	95	94	93	335	1 041
Kommersiella flöden	37	-	-	-	-	-	37
Räntederivat	-43	-67	-67	-66	-66	-351	-660
Bränslederivat	-183	-	-	-	-	-	-183
Uppskjuten skatt	-6	-31	-6	-6	-6	3	-52
<b>Effekt på eget kapital</b>	<b>20</b>	<b>111</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>-13</b>	<b>183</b>

**EJ SÄKRINGSREDOVISADE DERIVAT**

Övriga derivat säkringsredovisas ej utan omvärderas löpande och redovisas till verkligt värde över resultaträkningen. Räntederivat som inte kan kopplas till specifik upplåning är inte heller föremål för säkringsredovisning och omvärderas löpande till verkligt värde över resultaträkningen.

Fortsättning not 27

**Räkenskaper**Koncernens finansiella  
rapporter**Koncernens noter**Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**KREDITRISK**

Koncernens finansiella transaktioner ger upphov till exponering för kreditrisk gentemot de finansiella motparterna. Med kreditrisk eller motpartsrisik avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina åtaganden enligt ingångna avtal. Finanspolicyen föreskriver att transaktioner endast får ingås med motparter med hög kreditvärdighet, definierat som kategori A3/P-1 eller bättre enligt Moody's alternativt A-/A-1 enligt Standard & Poor's.

Fastställda motpartslimiterna finns för varje motpart och revideras kontinuerligt. För att begränsa motpartsrisken ytterligare har ISDA-avtal (nettningsavtal) ingåtts med de flesta motparter. Den kreditmässiga exponeringen är geografiskt koncentrerad till Norden med 98 %. Resterande kreditexponering är fördelad med 1 % i övriga Europa och med 1 % i övriga världen. Den maximala kreditexponeringen för derivatinstrument motsvaras av det bokförda värdet/verkliga värdet, se tabell under rubriken finansiella derivat. För likvida medel utgörs kreditriskens storlek av det bokförda värdet och fördelas enligt följande:

	Bokfört värde	
	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Rating (Moody's)</b>		
Aaa/P-1	290	287
Aa1/P-1	250	651
Aa2/P-1	-	-
Aa3/P-1	3 788	5 401
A1/P-1	2 023	2 126
A2/P-1	1 862	843
A3/P-1	550	448
<b>Summa</b>	<b>8 763</b>	<b>9 756</b>

Under andra långfristiga fordringar är kreditrisken fördelad på finansiella institut, externa leasegivare av flygplan, externa operatörer av flygplan samt diverse fastighetsbolag. Beträffande finansiella institut gäller samma föreskrifter som definierats ovan för finansiella motparter. Avseende externa leasegivare av flygplan består majoriteten av fordringarna av ställda säkerheter för leasehyra samt kostnader för återlämningsvillkor. Då kostnaden för att möta återlämningskrav i stor utsträckning är relaterad till kostnader som uppkommer beroende av flygplanens användning är den kreditmässiga

exponeringen till stor del neutraliserad. I avtalen med externa operatörer av flygplan är betalningsstrukturen så utformad att de fordringar SAS Koncernen har i form av ställda säkerheter oftast eller alltid understiger de skulder/kostnader som SAS Koncernen löpande har gentemot externa operatörerna.

Beträffande SAS koncernens kundfordringar är kreditrisken spridd på ett stort antal kunder, såväl privatpersoner som företag i olika branscher. Kreditupplysning erfordras för försäljning på kredit i syfte att minimera risken för kundförluster och baseras på koncernintern information om betalningsbeteende kompletterad med kredit- och affärsinformation från externa källor. Den maximala kreditrisken för SAS koncernen överensstämmer med de finansiella tillgångarnas bokförda värde enligt kategoriseringstabell.

**LIKVIDITETS- OCH UPPLÅNINGSRISK**

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att tillräcklig likviditet inte är tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försvårad.

Målsättningen är att den finansiella beredskapen minimum ska uppgå till 25 % av SAS koncernens fasta kostnader. Den finansiella beredskapen motsvarar likvida medel plus totala outnyttjade kreditfaciliteter. Per 31 oktober 2019 uppgick den finansiella beredskapen till 11 372 (12 202) MSEK där likvida medel uppgick till 8 473 (9 417) MSEK och totala outnyttjade kreditfaciliteter till 2 899 (2 785) MSEK eller 38 % (42 %) av koncernens fasta kostnader. SAS koncernens likvida medel ska hållas i instrument med god likviditet eller kort löptid med kreditvärdighet om lägst A3/P-1 enligt kreditvärderingsinstitutet Moody's alternativt A-/A-1 enligt Standard & Poor's.

Följande tabeller visar återstående kontraktssenlig löptid för SAS finansiella skulder och tillgångar exklusive verksamheter för försäljning. Beloppen är kontraktssenliga ej diskonterade kassaflöden. Tabellerna visar kontrakterad tidpunkt när SAS är skyldig att betala eller erhålla och innehåller både ränta och nominellt belopp. Framtida ränteflöden till rörlig ränta är beräknade med gällande räntesats på balansdagen, vilket medför att dessa kan falla ut med andra belopp.

Per 31 oktober 2019 uppgick koncernens räntebärande skulder till 11 283 (10 092) MSEK, 0 % (0 %) av de räntebärande skulderna är förenade med krav på finansiella nyckeltal såsom kassaflödes-, skuldsättnings- och likviditetsmått. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till 3,3 (2,9) år, exklusive förlagslånet på 127 MCHF som löper utan fastställd förfallodag.

**FINANSIELL NETTOSKULD/NETTOFORDRAN**

MSEK	Balans- räkning	Finansiell nettoskuld
Andra värdepappersinnehav	9	-
Andra långfristiga fordringar	2 519	varav räntebärande 1 904
Kundfordringar	1 233	-
Fordringar hos intresseföretag	-	-
Övriga fordringar	543	varav räntebärande 288
Kortfristiga placeringar	2 273	2 273
Kassa och bank	6 490	6 490
Förlagslån	-1 240	-1 240
Obligationslån	-3 063	-3 063
Övriga lån	-5 147	-5 147
Kortfristig del av långfristiga lån	-784	-784
Kortfristiga lån	-1 049	-1 049
Leverantörsskulder	-1 700	-
Övriga skulder	-732	-
<b>Finansiell nettoskuld</b>		<b>-328</b>

Fortsättning not 27

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## LIKVIDITETSRIK

31 okt 2019	Upp till och med 3 mån	4–12 mån	1–5 år	Över 5 år
<b>Finansiella skulder</b>				
Förlagslån	8	-	31	1 256
Obligationslån	123	6	3 447	-
Finansiella leasingar	110	278	2 687	2 288
Hybridkapital	31	65	2 048	-
Övriga lån	102	148	829	-
– Räntederivat	-	-	39	-
Kortfristiga lån	-	-	-	-
– Bränslederivat	70	72	-	-
– Valutaderivat	91	61	-	-
– Räntederivat	266	230	-	-
Leverantörsskulder	1 700	-	-	-
Övriga skulder	302	430	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 803</b>	<b>1 290</b>	<b>9 081</b>	<b>3 544</b>
Valutaderivat brutto <sup>1</sup>	11 866	5 464	-	-
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Andra värdepappersinnehav	-	-	9	-
Andra långfristiga fordringar	80	272	1 798	369
– Räntederivat	-	-	-	-
Kundfordringar	1 215	18	-	-
Fordringar hos intresseföretag	-	-	-	-
Övriga fordringar	-	-	-	-
– Bränslederivat	10	2	-	-
– Valutaderivat	107	87	-	-
– Räntederivat	-	-	-	-
Kortfristiga placeringar	2 273	-	-	-
Kassa och bank	6 490	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>10 175</b>	<b>379</b>	<b>1 807</b>	<b>369</b>
<b>Netto</b>	<b>7 372</b>	<b>-911</b>	<b>-7 274</b>	<b>-3 175</b>

31 okt 2018	Upp till och med 3 mån	4–12 mån	1–5 år	Över 5 år
<b>Finansiella skulder</b>				
Förlagslån	7	-	29	1 182 <sup>2</sup>
Obligationslån	123	6	3 202	367
Finansiella leasingar	131	296	2 083	387
Konvertibel	-	1 603	-	-
Övriga lån	68	125	1 250	-
Övriga långfristiga skulder	-	-	116	-
Kortfristiga lån	-	-	-	-
– Bränslederivat	-	-	-	-
– Valutaderivat	78	22	-	-
Leverantörsskulder	1 675	-	-	-
Övriga skulder	55	527	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 137</b>	<b>2 579</b>	<b>6 680</b>	<b>1 936</b>
Valutaderivat brutto <sup>1</sup>	14 804	3 372	-	-
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Andra värdepappersinnehav	-	-	3	-
Andra långfristiga fordringar	113	100	2 007	417
– Räntederivat	-	-	75	5
Kundfordringar	1 201	18	-	-
Fordringar hos intresseföretag	-	1	-	-
Övriga fordringar	4	18	278	-
– Bränslederivat	176	48	-	-
– Valutaderivat	104	67	-	-
– Räntederivat	7	25	-	-
Kortfristiga placeringar	4 232	-	-	-
Kassa och bank	5 524	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>11 361</b>	<b>277</b>	<b>2 363</b>	<b>422</b>
<b>Netto</b>	<b>9 224</b>	<b>-2 302</b>	<b>-4 317</b>	<b>-1 514</b>

1) Valutaderivatet har i stort sett motsvarande positiva kassaflöden.

2) Förlagslån med evig löptid.

Fortsättning not 27

**Räkenskaper**Koncernens finansiella  
rapporter**Koncernens noter**Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**KONTRAKTERADE KREDITFACILITETER**

Koncernen har träffat avtal om olika kreditfaciliteter för att säkra ytterligare finansiering vid behov. I tabellen nedan finns en detaljerad beskrivning av dessa faciliteter per 31 oktober 2019.

Facilitet	Förfall	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	2019	
				31 okt	2018 31 okt
Kreditfacilitet, 150 MEUR	2021	1 613	-	1 613	1 561
Kreditfacilitet, 137 MUSD	2020	1 319	33	1 286	1 224
Kreditfacilitet, 26 MUSD	2020	182	182	-	-
Kreditfacilitet, 34 MUSD	2021	289	289	-	-
Kreditfacilitet, 26 MUSD	2020	53	53	-	-
Kreditfacilitet, 57 MUSD	2023	442	442	-	-
<b>Summa</b>		<b>3 899</b>	<b>1 000</b>	<b>2 899</b>	<b>2 785</b>

**VÄRDERING TILL VERKLIGT VÄRDE**

Enligt IFRS 7 ska upplysningar avseende finansiella instrument som värderas till verkligt värde i balansräkningen lämnas om metod för fastställande av verkligt värde enligt en värderingshierarki bestående av tre nivåer. Nivåerna ska återspegla i vilken utsträckning verkligt värde bygger på observerbar marknadsdata respektive egna antaganden. Nedan följer en beskrivning av de olika nivåerna för fastställande av verkligt värde.

**Nivå 1**

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån observerbara (ojusterade) noterade priser på en aktiv marknad för identiska tillgångar och skulder. En marknad betraktas som aktiv om noterade priser från en börs, bank, prissättningstjänst såsom Thomson Reuters eller övervakningsmyndighet finns lätt och regelbundet tillgängliga och dessa priser representerar verkliga och regelbundet förekommande marknadstransaktioner på armslängds avstånd.

Denna grupp inkluderar i huvudsak standardiserade derivat där det noterade priset används vid värderingen.

**Nivå 2**

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller som baseras på andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade i nivå 1, antingen direkt (det vill säga som prisnoteringar) eller indirekt (det vill säga härledda från prisnoteringar).

Exempel på observerbar data inom nivå 2 är data som kan utgöra grund för bedömning av pris, till exempel marknadsräntor och avkastningskurvor.

Denna grupp inkluderar i huvudsak certifikat och ej standardiserade derivat (ränte-, valuta- och bränsleswappar, valuta- och bränsleoptioner) som inte handlas på en aktiv marknad och det verkliga värdet fastställs med hjälp av värderingstekniker som baseras i all väsentlighet på observerbar marknadsdata.

**Nivå 3**

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller där väsentlig indata baseras på icke observerbar data.

SAS koncernen har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder där värderingen väsentligen baseras på icke observerbar data.

**FASTSTÄLLANDE AV VERKLIGT VÄRDE – VÄRDERINGSTEKNIK****Andra värdepappersinnehav**

Balansposten "Andra värdepappersinnehav" 9 (3) MSEK utgörs av aktieinnehav som inte är intresseföretag eller dotterföretag.

Hela balansposten värderas till anskaffningsvärde på grund av att dess verkliga värde inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt till en försvarbar kostnad. Av detta skäl ingår inte balansposten "Andra värdepappersinnehav" i vidstående tabeller "Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde".

**Räntederivat**

*Ränteswappar:* Verkligt värde för ränteswappar fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden. Diskontering sker utifrån avkastningskurvor som baseras på aktuella marknadsräntor på balansdagen.

*Futures:* Standardiserade terminskontrakt med daglig avräkning. Det verkliga värdet bestäms därigenom via daglig marknadsvärdering "market to market".

*Forward Rate Agreement, FRA:* Verkligt värde för OTC FRA-kontrakt fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden. Diskontering sker utifrån avkastningskurvor som baseras på aktuella marknadsräntor på balansdagen. Standardiserade FRA-kontrakt med kontantavräkning värderas till verkligt värde utifrån noterade köp- respektive säljräntor per bokslutsdagen för ett FRA-kontrakt med motsvarande återstående löptid.

**Valutaderivat**

*Valutaswappar:* Verkligt värde för valutaswappar fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden i respektive valuta och ränta. Diskontering sker utifrån avkastningskurvor på balansdagen. Omräkning av valutakomponenten sker utifrån aktuella valutakurser på balansdagen.

*Valutaoptioner:* Verkligt värde för optioner fastställs genom användandet av Black and Scholes värderingsmodell som är erkänd och accepterad värderingsmodell på de finansiella marknaderna. Modellen baseras på i huvudsak observerbar data som till exempel spotkurs, lösenkurs, löptid, ränta, volatilitet med mera.

**Bränslederivat**

*Bränsleoptioner:* Verkligt värde för bränsleoptioner fastställs genom användandet av Black and Scholes värderingsmodell. Modellen baseras på i huvudsak observerbar data som till exempel fuelswapkurvan, lösenkurs, löptid, ränta, volatilitet med mera.

*Bränsleswappar:* Verkligt värde för bränsleswappar fastställs utifrån fuelswapkurvan på balansdagen.

**Kortfristiga placeringar**

Kortfristiga placeringar som kategoriserats som innehav för handel utgörs av statsskuldväxlar, bostads- och företagscertifikat med maximal återstående löptid av tre månader. Verkligt värde fastställs genom diskontering utifrån avkastningskurvor på balansdagen.

**Kassa och bank**

Kassa och bank utgörs av kassamedel samt disponibla tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut. Bokfört värde motsvarar verkligt värde.

Fortsättning not 27

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## VERKLIGT VÄRDE OCH BOKFÖRT VÄRDE PÅ FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

	2019 31 okt		2018 31 okt	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Finansiella tillgångar till verkligt värde, säkringsredovisade	225	225	636	636
Finansiella tillgångar till verkligt värde via resultaträkningen	23	23	3 641	3 641
Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	12 648	12 648	10 057	10 049
<b>Summa</b>	<b>12 896</b>	<b>12 896</b>	<b>14 334</b>	<b>14 326</b>
<b>Finansiella skulder</b>				
Finansiella skulder till verkligt värde, säkringsredovisade	891	891	141	141
Finansiella skulder till verkligt värde via resultatet	17	17	29	29
Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	12 075	11 540	11 675	10 977
<b>Summa</b>	<b>12 983</b>	<b>12 448</b>	<b>11 845</b>	<b>11 147</b>

## FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER VÄRDERADE TILL VERKLIGT VÄRDE

	2019 31 okt			2018 31 okt		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
<b>TILLGÅNGAR</b>						
Andra värdepappersinnehav	-	-	-	-	3	-
Andra långfristiga fordringar						
– Räntederivat	-	-	-	-	80	-
Övriga fordringar						
– Bränslederivat	-	52	-	-	345	-
– Valutaderivat	-	196	-	-	189	-
– Räntederivat	-	-	-	-	32	-
Kortfristiga placeringar	-	-	-	287	2 841	-
Kassa och bank	-	-	-	-	500	-
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>248</b>	<b>-</b>	<b>287</b>	<b>3 990</b>	<b>-</b>
<b>SKULDER</b>						
Övriga lån						
– Räntederivat	-	39	-	-	-	-
Kortfristiga lån						
– Bränslederivat	-	220	-	-	11	-
– Valutaderivat	-	153	-	-	159	-
– Räntederivat	-	496	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>908</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>170</b>	<b>-</b>

Fortsättning not 27

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## KATEGORISERING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

	Derivat till verkligt värde via resultaträkningen	Finansiella tillgångar till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	Derivat till verkligt värde, säkringsredovisade	Summa bokfört värde	Summa verkligt värde <sup>1</sup>
	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde		
<b>31 okt 2019</b>						
<b>TILLGÅNGAR</b>						
Andra värdepappersinnehav	-	9	-	-	9	9
Andra långfristiga fordringar	-	2 519	-	-	2 519	2 519
– Räntederivat	-	-	-	-	0	0
Kundfordringar	-	1 233	-	-	1 233	1 233
Fordringar hos intresseföretag	-	-	-	-	0	0
Övriga fordringar	-	295	-	-	295	295
– Bränslederivat	-	-	-	52	52	52
– Valutaderivat	23	-	-	173	196	196
– Räntederivat	-	-	-	-	0	0
Kortfristiga placeringar	-	2 273	-	-	2 273	2 273
Kassa och bank	-	6 490	-	-	6 490	6 490
<b>Summa</b>	<b>23</b>	<b>12 819</b>	<b>0</b>	<b>225</b>	<b>13 067</b>	<b>13 067</b>
<b>SKULDER</b>						
Förlagslån	-	-	1 240	-	1 240	461
Obligationslån	-	-	3 063	-	3 063	2 947
Övriga lån	-	-	5 108	-	5 108	5 348
– Räntederivat	-	-	-	39	39	39
Kortfristig del av långfristiga lån	-	-	784	-	784	911
Kortfristiga lån	-	-	180	-	180	173
– Bränslederivat	-	-	-	220	220	220
– Valutaderivat	17	-	-	136	153	153
– Räntederivat	-	-	-	496	496	496
Leverantörsskulder	-	-	1 700	-	1 700	1 700
Övriga skulder	-	-	732	-	732	732
<b>Summa</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>12 807</b>	<b>891</b>	<b>13 715</b>	<b>13 180</b>

1) Verkligt värde för förlagslån har fastställts i sin helhet genom användandet av officiella prisnoteringar. Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder har fastställts genom att delvis använda sig av officiella prisnoteringar, såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad ränta.



Fortsättning not 27

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

	Innehav för handel	Låne- & kundfordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Andra skulder	Säkringsinstrument, derivat	Summa bokfört värde	Summa verkligt värde <sup>1</sup>
	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde		
<b>31 okt 2018</b>							
<b>TILLGÅNGAR</b>							
Andra värdepappersinnehav	-	-	3	-	-	3	3
Andra långfristiga fordringar	-	2 690	-	-	-	2 690	2 690
– Räntederivat	-	-	-	-	80	80	80
Kundfordringar	-	1 219	-	-	-	1 219	1 210
Fordringar hos intresseföretag	-	1	-	-	-	1	1
Övriga fordringar	-	300	-	-	-	300	300
– Bränslederivat	-	-	-	-	345	345	345
– Valutaderivat	10	-	-	-	179	189	189
– Räntederivat	-	-	-	-	32	32	32
Kortfristiga placeringar	3 128	1 104	-	-	-	4 232	4 232
Kassa och bank	500	5 024	-	-	-	5 524	5 524
<b>Summa</b>	<b>3 638</b>	<b>10 338</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>636</b>	<b>14 615</b>	<b>14 606</b>
<b>SKULDER</b>							
Förlagslån	-	-	-	1 161	-	1 161	337
Obligationslån	-	-	-	3 040	-	3 040	3 036
Övriga lån	-	-	-	3 291	-	3 291	3 348
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-
Kortfristig del av långfristiga lån	-	-	-	2 272	-	2 272	2 383
Kortfristiga lån	-	-	-	158	-	158	151
– Bränslederivat	-	-	-	-	11	11	11
– Valutaderivat	29	-	-	-	130	159	159
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-
Leverantörsskulder	-	-	-	1 675	-	1 675	1 675
Övriga skulder	-	-	-	582	-	582	582
<b>Summa</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12 179</b>	<b>141</b>	<b>12 349</b>	<b>11 682</b>

1) Verkligt värde för kortfristiga placeringar och förlagslån fastställts i sin helhet genom användandet av officiella prisnoteringar. Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder har fastställts genom att delvis använda sig av officiella prisnoteringar, såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad ränta.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 28 AVSÄTTNINGAR**

	Omstrukturering		Loyalitetsprogram		Åtaganden för operationellt leaseade flygplan		Övriga avsättningar		Totalt	
	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt
Ingående avsättningar	473	431	1 908	1 776	2 459	2 524	232	229	5 072	4 960
Omklassificeringar	-	-	-1 908	-	-	-	-	-	-1 908	-
Nya avsättningar	230	255	-	855	1 327	1 327	1	1	1 558	2 438
lanspråktaga avsättningar	-258	-214	-	-723	-829	-1 591	-46	0	-1 133	-2 528
Upplösta avsättningar	-	-	-	-	-	-	-172	-	-172	-
Valutakurseffekter	4	1	-	-	103	199	1	2	108	202
<b>Utgående avsättningar</b>	<b>449</b>	<b>473</b>	<b>-</b>	<b>1 908</b>	<b>3 060</b>	<b>2 459</b>	<b>16</b>	<b>232</b>	<b>3 525</b>	<b>5 072</b>
<b>Fördelning i balansräkningen:</b>	<b>2019 31 okt</b>	<b>2018 31 okt</b>	<b>2019 31 okt</b>	<b>2018 31 okt</b>	<b>2019 31 okt</b>	<b>2018 31 okt</b>	<b>2019 31 okt</b>	<b>2018 31 okt</b>	<b>2019 31 okt</b>	<b>2018 31 okt</b>
Långfristiga skulder	110	228	-	1 908	1 840	1 895	16	13	1 966	4 044
Kortfristiga skulder	339	245	-	-	1 220	564	-	219	1 559	1 028
	<b>449</b>	<b>473</b>	<b>-</b>	<b>1 908</b>	<b>3 060</b>	<b>2 459</b>	<b>16</b>	<b>232</b>	<b>3 525</b>	<b>5 072</b>

**OMSTRUKTURERING**

Avsättningarna för omstrukturering är hänförliga till de kostnads- och effektiviseringsåtgärder som initierats de senaste åren. Åtgärderna innebär genomgripande förändring och förenkling av verksamheten och kommer att ge en reduktion av enhetskostnaden.

Förutom omstruktureringsavsättningar för personal innehåller reserven avsättningar för fastighetskostnader.

Den långfristiga delen av omstruktureringsreserven bedöms bli utnyttjad inom fyra år.

Det finns inga återförda outnyttjade belopp i avsättningen för omstruktureringkostnader.

**LOJALITETSPROGRAM**

Genom medlemskap i koncernens lojalitetsprogram, EuroBonus, kan kunderna tjäna bonuspoäng genom att flyga med SAS och/eller andra Star Alliance-bolag samt genom att handla från kommersiella samarbetspartners, till exempel hyrbils- och kreditkortsföretag.

Tilldelning av lojalitetspoäng betraktas som en separat identifierbar transaktion vid köp av flygbiljetter. Den del av biljettpriset som allokeras till lojalitetspoängen värderas till poängens relativa fristående försäljningspris och redovisas som en intäkt först i den period som åtagandet uppfylls.

Beloppet för lanspråktaga avsättningar inkluderar omvärderingar avseende EuroBonus poängskuld. Tidigare uppskattningar av verkligt värde per poängkategori har under de senaste åren fortlöpande justerats ned drivet av fortsatta prisreduceringar, ändrade EuroBonus-regler och uttagmönster.

Intjänade EuroBonus-poäng har en giltighet på fem år.

I enlighet med IFRS 15 omklassificerades EuroBonus-skulden i november 2018 från avsättningar till övriga långfristiga skulder såsom en kontraktsskuld.

**ÅTAGANDEN FÖR OPERATIONELLT LEASADE FLYGPLAN**

SAS gör löpande avsättningar för åtaganden i samband med operationell leasing av flygplan. Åtagandena avser huvudsakligen motorer, men inkluderar även landningsställ, air frame och APU. Den långfristiga delen omfattar ett stort antal åtaganden med en genomsnittlig löptid på cirka fyra år. Det åtagande som ligger längst fram i tiden är om tolv år.

**NOT 29 KONTRAKTSTILLGÅNGAR OCH KONTRAKTSSKULDER**

Koncernen har identifierat kontraktstillgångar som redovisas som upplupna intäkter, se not 19. De identifierade kontraktstillgångarna avser huvudsakligen fraktintäkter och sålda EuroBonus-poäng som ännu inte har fakturerats till kund.

Koncernen har identifierat följande kontraktsskulder:

	2019 31 okt	2018 31 okt
Trafikavräkningssskuld	6 049	5 681
Loyalitetsprogram	1 926	1 908

Trafikavräkningssskulden och lojalitetsprogrammet räknas som kontraktsskulder då betalningen från kunder sker innan prestationsåtagandet uppfylls av koncernen. Information om prestationsåtagandets uppfyllande återfinns i not 1 under rubrikerna "Passagerarintäkter" samt "EuroBonus".

Trafikavräkningssskulden uppgår per 31 oktober till 6 049 MSEK. Framtida, ännu ej uppfyllda, prestationsåtaganden bedöms i all väsentlighet uppfyllas inom 12 månader från 31 oktober 2019. Under året har 5 476 MSEK av årets ingående skuld intäktsförts.

Skulden för lojalitetsprogrammet, EuroBonus, uppgår per 31 oktober till 1 926 MSEK. Intjänade EuroBonus-poäng har en giltighet på fem år. Då det föreligger en osäkerhet i när EuroBonus-poängen utnyttjas redovisas skulden till sin helhet som långfristig. Koncernens bedömning är att cirka en tredjedel av EuroBonus-poängen kommer att utnyttjas och intäktsföras inom 12 månader från 31 oktober 2019 och resterande del i avtagande takt under de kommande åren. Under året har 538 MSEK av årets ingående skuld intäktsförts.

**NOT 30 KORTFRISTIGA LÅN**

	2019 31 okt	2018 31 okt
Upplupna räntor	180	158
Derivat	869	170
<b>Summa</b>	<b>1 049</b>	<b>328</b>

**NOT 31 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	2019 31 okt	2018 31 okt
Semesterlöneskuld	1 029	1 071
Övriga upplupna personalkostnader	248	272
Försäljningskostnader	121	270
Bränslekostnader	336	317
Luftfartsavgifter	297	271
Leasingkostnader	242	189
Hanteringskostnader	253	255
Data och telekommunikationskostnader	188	150
Övriga upplupna kostnader	482	508
Förutbetalda hyror	6	6
<b>Summa</b>	<b>3 202</b>	<b>3 309</b>

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 32 STÄLLDA SÄKERHETER**

	2019 31 okt	2018 31 okt
<i>Avseende skulder:</i>		
Inteckningar i flygplan	3 813	4 197
<i>Avseende depositioner:</i>		
Depositioner och spärrade bankmedel	2 714	2 894
<b>Summa</b>	<b>6 527</b>	<b>7 091</b>

Utestående skuld per 31 oktober 2019 avseende inteckningar i flygplan uppgick till 1 000 (1 341) MSEK.

**NOT 33 EVENTUALFÖRPLIKTELSE**

	2019 31 okt	2018 31 okt
<i>Garantier avseende:</i>		
Utsläppsrätter	403	257
Övrigt	16	14
<b>Summa</b>	<b>419</b>	<b>271</b>

Koncernen är inblandad i diverse processer och juridiska förfaranden som har uppstått genom den vardagliga affärsverksamheten. Dessa anspråk relaterar till, men är inte begränsade till, koncernens affärspraxis, personalfrågor och skattefrågor. Avsättningar har redovisats för dessa frågor i enlighet med de sannolika och kvantifierbara förlustriskerna. Vad gäller frågor som inte kräver några avsättningar har bedömningen gjorts, med utgångspunkt i information som finns tillgänglig för närvarande, att dessa inte kommer att ha någon betydande negativ effekt på koncernens finansiella resultat och redovisas inte heller som en eventualförpliktelse. Rättsprocesser är emellertid oförutsägbara till sin karaktär och även om bedömning skett att de aktuella avsättningarna är tillräckliga och/eller att koncernen har ett tillräckligt försvar i dessa frågor, kan ofördelaktiga resultat ändå uppstå. Detta skulle kunna ha en betydande negativ effekt på koncernens finansiella resultat under kommande redovisningsperioder. För ytterligare information, se förvaltningsberättelsen sid 52.

**NOT 34 HYRESFÖRPLIKTELSE**

SAS koncernen har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025>
Flygplan	3 833	3 569	3 180	2 692	2 351	7 925
Fastigheter	586	604	590	567	463	1 240
Maskiner och inventarier	275	236	255	165	100	92
<b>Summa</b>	<b>4 694</b>	<b>4 409</b>	<b>4 025</b>	<b>3 424</b>	<b>2 914</b>	<b>9 257</b>

Hyreskontrakt med en årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under räkenskapsåret 2018/2019 uppgick till 4 684 (4 687) MSEK, varav en negativ effekt om -54 (7) MSEK avsåg förändringen av variabla avgifter jämfört med avtalets ursprungliga villkor. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor.

Under räkenskapsåret 2018/2019 vidareuthyrdes objekt för 87 (106) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till 155 (196) MSEK.

SAS koncernen hade vid utgången av räkenskapsåret 2018/2019 totalt 158 flygplan i flygplansflottan, varav 103 inhyrda.

**NOT 35 JUSTERING FÖR ÖVRIGA POSTER SOM INTE  
INGÅR I KASSAFLÖDET MED MERA**

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Resultatandelar i intresseföretag	10	-35
Utdelningar från intresseföretag	8	13
Aktiverad ränta på flygplansförskott	-110	-
Resultateffekt av ny redovisningsprincip, IFRS 9	-	-9
Resultateffekt vid värdering av finansiella instrument	-107	-31
Omvärdering av pensionsåtaganden	-9	-90
Avsättningar	201	355
Återförda avsättningar	-243	-
Övrigt	2	16
<b>Summa</b>	<b>-248</b>	<b>219</b>

**NOT 36 FÖRVÄRV AV DOTTERFÖRETAG**

Under räkenskapsåret 2018/2019 förvärvades Sola Näringsseidom AS. Värdet av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärvsanalysen följande:

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Anläggningstillgångar	90	-
Omsättningstillgångar	-	-
Likvida medel	2	-
Långfristiga skulder	-72	-
Kortfristiga skulder	-2	-
<b>Köpeskillning</b>	<b>18</b>	<b>-</b>
Likvida medel i förvärvade företag	-2	-
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>16</b>	<b>-</b>

## Räkenskaper

Koncernens finansiella rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 37 AVYTTRING AV DOTTER- OCH INTRESSEFÖRETAG**

Under räkenskapsåret 2018/2019 avyttrades innehavet i intresseföretaget Air Greenland A/S.

Under räkenskapsåret 2017/2018 avslutades affären i vilken dotterföretaget Cimber A/S avyttrades 2016/2017.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Anläggningstillgångar	394	-
Omsättningstillgångar	-	-
Likvida medel	-	-
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-	-
<b>Summa</b>	<b>394</b>	<b>-</b>
Realisationsresultat	0	-
<b>Köpeskilling</b>	<b>394</b>	<b>-</b>
Försäljningskostnader	-	-3
Likvida medel i avyttrade företag	-	-
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>394</b>	<b>-3</b>

**NOT 38 SKULDER I FINANSIERINGSVERKSAMHETEN**

	Förlagslån		Obligationslån		Övriga lån		Kortfristig del av långfristiga lån		Kortfristiga lån		Totalt	
	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt
Ingående skuld	1 161	1 067	3 040	386	3 291	4 088	2 272	2 868	328	166	10 092	8 575
Upptagande av lån	-	-	-	2 635	2 292	1 218	-	-	-	-	2 292	3 853
Återbetalning av lån	-	-	-	-	-	-	-2 362	-2 921	-	-	-2 362	-2 921
Valutakursdifferenser	79	94	26	32	346	265	90	50	2	-	543	441
Upplupet	-	-	-3	-13	-37	-8	-	3	20	99	-20	81
Derivat	-	-	-	-	39	-	-	-	699	63	738	63
Omklassificering till kortfristigt	-	-	-	-	-784	-2 272	784	2 272	-	-	0	0
<b>Utgående skuld</b>	<b>1 240</b>	<b>1 161</b>	<b>3 063</b>	<b>3 040</b>	<b>5 147</b>	<b>3 291</b>	<b>784</b>	<b>2 272</b>	<b>1 049</b>	<b>328</b>	<b>11 283</b>	<b>10 092</b>

**NOT 39 LIKVIDA MEDEL**

	2019 31 okt	2018 31 okt
Kortfristiga placeringar	2 273	4 232
Kassa och bank	6 490	5 524
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	<b>8 763</b>	<b>9 756</b>

**Upplysning om betalda räntor:**

Under året erhållen ränta uppgick till 178 (120) MSEK varav 119 (84) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. Under året betald ränta uppgick till 640 (499) MSEK varav 159 (133) MSEK avser terminspremier för valutaderivat.

**NOT 40 ERSÄTTNING TILL REVISORER**

Följande ersättningar har utgått till revisionsföretag för revisionsuppdrag.

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Revisionsuppdrag		
KPMG	5	-
PwC	-	7
Övriga lagstadgade uppdrag		
KPMG	0	-
PwC	-	0
Skatterådgivning		
KPMG	-	-
PwC	-	0
Övrigt		
KPMG	1	-
PwC	-	1
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

KPMG Sverige: Revisionsuppdrag 3,5 MSEK, övriga lagstadgade uppdrag 0 MSEK, skatt 0 MSEK och övrigt 0,9 MSEK.

**NOT 41 TRANSAKTIONER MED INTRESSEFÖRETAG**

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 8 (12) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 52 (42) MSEK.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 42 SEGMENTRAPPORTERING**

Koncernens flygverksamhet och därtill hörande annan verksamhet redovisas som ett rörelsesegment. Högste verkställande beslutsfattaren, definierad som SAS koncernledning, är strategiskt ansvarig för resursallokering, främst av flygplanskapacitet till olika linjeområden, och bereder underlag inför strategiska styrelsebeslut. Trafik- och övriga intäkter fördelas geografiskt enligt nedanstående uppställning.

**GEOGRAFISK UPPDELNING**

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Summa	
	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Passagerarintäkter	9 473	8 550	3 737	3 519	13 252	13 293	9 017	8 715	35 479	34 077
Frakt- och postintäkter	6	4	6	8	64	64	1 430	1 556	1 506	1 632
Charterintäkter	0	0	0	0	2 117	1 957	0	0	2 117	1 957
Övriga trafikintäkter	784	704	309	275	1 096	1 039	747	683	2 936	2 701
<b>Summa trafikintäkter</b>	<b>10 263</b>	<b>9 258</b>	<b>4 052</b>	<b>3 802</b>	<b>16 529</b>	<b>16 353</b>	<b>11 194</b>	<b>10 954</b>	<b>42 038</b>	<b>40 367</b>

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övriga länder		Summa	
	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Övriga rörelseintäkter	726	697	1 309	1 153	803	865	1 125	982	735	654	4 698	4 351

Under 2018/2019 och 2017/2018 fanns ingen enskild kund som stod för mer än 10 % av koncernens intäkter.

Koncernens tillgångar och skulder finns huvudsakligen i de skandinaviska länderna. Summa anläggningstillgångar, inklusive förskott avseende materiella anläggningstillgångar, som inte är finansiella instrument, uppskjutna skattefordringar eller tillgångar avseende ersättningar efter avslutad anställning fördelas geografiskt enligt nedanstående uppställning. I gruppen Ej fördelat ingår förskott till Airbus och övriga för kommande flygplansleveranser med 3 071 (2 658) MSEK, se not 13. Flygplan används flexibelt över hela linjenätet och allokeras ej.

	Danmark		Norge		Sverige		Övriga länder		Ej fördelat		Summa	
	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt	2019 31 okt	2018 31 okt
Anläggningstillgångar	486	893	363	299	3 570	3 950	427	362	14 681	11 424	19 527	16 928

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

## Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 43** DOTTERFÖRETAG I SAS KONCERNEN

					2019 31 okt	2018 31 okt
	Säte	Organisationsnummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde	Bokfört värde
<i>Ägda av SAS AB:</i>						
SAS Sverige AB	Sigtuna	556042-5414	70 500 000	100	1 937	1 937
SAS Norge AS	Bærum	811176702	47 000 000	100	3 028	3 028
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	3 970	3 970
SAS Individual Holdings AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	595	595
Linjeflyg AB	Sigtuna	556062-8454	2 000 000	100	237	237
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	0	0
SAS Ground Handling Denmark A/S	Tårnby	32339026	55 000	100	37	37
SAS Ground Handling Norway AS	Oslo	912056228	5 000	100	52	52
SAS Ground Handling Sweden AB	Stockholm	556934-7924	445 000	100	64	64
Scandinavian Airlines Ireland Ltd	Dublin	601918	2 000 000	100	56	19
Gorm Asset Management Ltd	Dublin	592913	1	100	0	0
Övriga					0	1
					<b>9 977</b>	<b>9 940</b>
<i>Ägda av SAS Konsortiet:</i>						
Flesland Cargo ANS	Ullensaker	983693725	-	100	12	1
Övriga					1	1
					<b>13</b>	<b>2</b>
<i>Ägda av SAS Individual Holdings AB:</i>						
Red 1 A/S	Köpenhamn	24202941	500	100	1	1
Övriga					0	-
					<b>1</b>	<b>1</b>
<i>Ägda av SAS Eiendom AS:</i>						
Sola Næringsseiendom AS	Oslo	989607723	100 000	100	18	-
<i>Ägda av Gorm Asset Management Ltd:</i>						
Gorm Dark Blue Ltd	Dublin	593238	1	100	0	0
Gorm Deep Blue Ltd	Dublin	593239	1	100	0	0
Gorm Sky Blue Ltd	Dublin	593240	1	100	0	0
Gorm Light Blue Ltd	Dublin	617208	1	100	0	0
Gorm Warm Red Ltd	Dublin	627405	1	100	0	0
Gorm Ocean Blue Ltd	Dublin	627406	1	100	0	0
Gorm Engine Management Ltd	Dublin	656777	1	100	0	-

**NOT 44** RESULTAT PER AKTIE

Resultat per stamaktie är beräknat som periodens resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderbolaget efter avdrag för utdelning på preferensaktier och kostnader för hybridobligationen i relation till 382 582 551 utestående stamaktier. Beräkningen av resultat per aktie före och efter utspädning baseras på nedanstående resultat och antal stamaktier. 2014 emitterades ett konvertibelt skuldebrev vilket potentiellt kan ge utspädningseffekt, se not 26. I november 2017 ökade antalet stamaktier med 52 500 000 som följd av en riktad nyemission. I samband med nyemissionen ändrades konverteringskursen och antalet potentiella stamaktier ökade med 793 448 aktier. Samtliga preferensaktier inlöstes i december 2018 och det konvertibla skuldebrevet återbetalades i april 2019.

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Årets resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget	621	1 595
Avgår utdelning på preferensaktier	-9	-174
Avgår kostnader för hybridobligation	-23	-
<b>Årets resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget före utspädning</b>	<b>589</b>	<b>1 421</b>
Återläggning av räntekostnad (konvertibelt lån)	19	45
<b>Årets resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget efter utspädning</b>	<b>608</b>	<b>1 466</b>
<b>Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året före utspädning</b>	<b>382 582 551</b>	<b>382 582 551</b>
Effekt av potentiellt utestående stamaktier	27 637 310	66 329 543
<b>Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året efter utspädning</b>	<b>410 219 861</b>	<b>448 912 094</b>
Resultat per stamaktie före utspädning (SEK)	1,54	3,71
Resultat per stamaktie efter utspädning (SEK)	1,48	3,27

**NOT 45** TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE

Inga väsentliga transaktioner med närstående parter har ägt rum under räkenskapsåret 2018/2019 eller under räkenskapsåret 2017/2018 förutom mellan koncernbolag där transaktionerna görs på marknadsmässiga villkor.

Utöver ovanstående information samt information i not 3 om Ersättning till ledande befattningshavare finns inga väsentliga transaktioner med närstående.

**NOT 46** VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Inga väsentliga händelser finns att rapportera.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## SAS AB, MODERFÖRETAG

## RESULTATRÄKNING

MSEK	Not	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Intäkter		58	56
Personalkostnader	1	-48	-32
Övriga rörelsekostnader		-32	-32
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-22</b>	<b>-8</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter		210	212
Räntekostnader och liknande resultatposter		-265	-230
<b>Resultat föreskatt</b>		<b>-77</b>	<b>-26</b>
Skatt	2	21	-14
<b>Årets resultat</b>		<b>-56</b>	<b>-40</b>

Moderföretaget redovisar inga poster i övrigt totalresultat för 2018/2019 respektive 2017/2018. Årets resultat för moderföretaget utgör därmed även bolagets totalresultat.

## BALANSRÄKNING

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i dotterföretag		9 977	9 940
Andra värdepappersinnehav	4	2	2
Uppskjuten skattefordran	2	724	701
Fordringar på koncernföretag		4 000	4 000
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>14 703</b>	<b>14 643</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Fordringar på koncernföretag		135	132
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		2	2
		<b>137</b>	<b>134</b>
Kassa och bank		1	2
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>138</b>	<b>136</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>14 841</b>	<b>14 779</b>

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2019 31 okt	2018 31 okt
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		7 690	7 732
Reservfond		447	405
<b>Fritt eget kapital</b>			
Hybridobligation		1 500	-
Balanserade vinstmedel		1 083	2 232
Årets resultat		-56	-40
<b>Summa eget kapital</b>		<b>10 664</b>	<b>10 329</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Obligationslån	5	2 245	2 243
Uppskjuten skatteskuld	2	7	10
Övriga avsättningar		6	-
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>2 258</b>	<b>2 253</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån		0	1 559
Skulder till koncernföretag		1 772	444
Leverantörsskulder		1	3
Övriga skulder		126	172
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		20	19
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>1 919</b>	<b>2 197</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>14 841</b>	<b>14 779</b>

Information om moderföretagets eventualförpliktelser finns i not 6.

## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

## FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL

MSEK	Aktie- kapital	Reservfond	Hybrid- obligation	Balanserade vinstmedel	Totalt eget kapital
<b>Eget kapital 31 oktober 2017</b>	<b>6 776</b>	<b>306</b>		<b>4 738</b>	<b>11 820</b>
Nyemission	1 055			215	1 270
Emissionskostnader				-37	-37
Inlösen av preferensaktier	-99	99		-2 579	-2 579
Utdelning preferensaktier				-105	-105
Årets resultat				-40	-40
<b>Eget kapital 31 oktober 2018</b>	<b>7 732</b>	<b>405</b>		<b>2 192</b>	<b>10 329</b>
Inlösen av preferensaktier	-42	42		-1 086	-1 086
Hybrid obligation			1 500		1 500
Ränta och övriga kostnader på hybridobligation				-23	-23
Årets resultat				-56	-56
<b>Eget kapital 31 oktober 2019</b>	<b>7 690</b>	<b>447</b>	<b>1 500</b>	<b>1 027</b>	<b>10 664</b>

Antal aktier: 382 582 551 (382 582 551) stamaktier, kvotvärde 20,10 (20,10) samt 0 (2 101 552) preferensaktier, kvotvärde 20,10. Varje stamaktie berättigar till en röst och samtliga stamaktier äger lika rätt till andel i företagets tillgångar och vinst. Preferensaktier berättigar till en tiondels röst.

## KASSAFLÖDESANALYS

MSEK	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat före bokslutsdisposition och skatt	-78	-26
Resultat vid likvidation av dotterföretag	-	0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-78</b>	<b>-26</b>
<i>Förändring av:</i>		
Rörelsefordringar	3	52
Rörelseskulder	9	-34
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>	<b>12</b>	<b>18</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-66</b>	<b>-8</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Investering i dotterföretag	-36	-
Likvidation av dotterföretag	-	1
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-36</b>	<b>1</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Hybridobligation	1 474	-
Nyemission	-	1 223
Inlösen av preferensaktier	-1 112	-2 579
Utdelning på preferensaktier	-26	-228
Erhållet koncernbidrag	-	18
Återbetalning av obligationslån	-	-1 500
Nytt obligationslån	-	2 269
Förändring av kortfristiga placeringar	-	263
Förändring av räntebärande fordringar	-	-
Förändring av räntebärande skulder	-235	541
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>101</b>	<b>7</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början	2	2
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Upplysning om betalda räntor:

Under året erhållen ränta uppgick till 210 (212) MSEK. Under året betald ränta uppgick till 278 (137) MSEK.



## Räkenskaper

Koncernens finansiella  
rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets  
finansiella rapporter

## Moderföretagets noter

Underskrifter

Revisionsberättelse

**NOT 1 ANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA  
ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER**

Medelantalet anställda uppgick till 3 (4) personer, samtliga var anställda i Sverige.

	2018–2019 Nov–okt		2017–2018 Nov–okt	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	2	1	2	2
<b>Summa män och kvinnor</b>	<b>3</b>		<b>4</b>	

För löner, ersättningar och sociala avgifter samt ersättning till styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare i SAS AB hänvisas till SAS koncernens not 3.

**NOT 2 SKATT**

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Aktuell skatt	-	-
Uppskjuten skatt	21	-14
<b>Summa skatt</b>	<b>21</b>	<b>-14</b>
<b>Avstämning av uppskjuten skatt, netto</b>		
Ingående balans	691	695
Skatteeffekt på poster i eget kapital	5	10
Förändring enligt resultaträkningen	21	-14
<b>Uppskjuten skatt, netto, per 31 oktober</b>	<b>717</b>	<b>691</b>

**NOT 3 ANDELAR I DOTTERFÖRETAG**

Se SAS koncernens not 43 – Dotterföretag i SAS koncernen.

**NOT 4 ANDRA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	2019 31 okt	2018 31 okt
Incorporate Cell Company	2	2
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**NOT 5 OBLIGATIONSÅN**

	2019 31 okt	2018 31 okt
Emitterat belopp 2 250 MSEK	2 245	2 243
<b>Summa</b>	<b>2 245</b>	<b>2 243</b>

I november 2017 emitterades ett obligationslån om 1 500 MSEK med förfall 2022. Lånet löper med 5,375 % ränta. I juni 2018 utökades det nya lånet genom emission av en ytterligare tranche om 750 MSEK.

Lånet kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

**NOT 6 EVENTUALFÖRPLIKTELSE**

SAS AB har förbundit sig att såsom för egen skuld svara för SAS Konsortiets ingångna räntebärande förpliktelser, leasingåtaganden och andra finansiella förpliktelser (så kallad "Irrevocable Undertaking") med vissa förbehåll för subordineringar och förutsatt att förpliktelserna ingåtts under tiden från ikraftträdandet av Irrevocable Undertaking den 31 december 2003 och fram till och med dess upphörande den 30 september 2020.

SAS AB har också förbundit sig att för vart och ett av dotterföretagen Gorm Asset Management Ltd, Gorm Dark Blue Ltd, Gorm Deep Blue Ltd, Gorm Light Blue Ltd, Gorm Ocean Blue Ltd, Gorm Sky Blue Ltd, Gorm Engine Management Ltd och Gorm Warm Red Ltd med fullgörelsegaranti svara för alla åtaganden i avtal med externa leasegivare av flygplan. Dotterföretagen är alla baserade på Irland och verksamma som part i vissa avtal med externa leasegivare av flygplan.

**NOT 7 ERSÄTTNING TILL REVISORER**

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt
Revisionsuppdrag		
KPMG	5	-
PwC	-	6
Övriga lagstadgade uppdrag		
KPMG	0	-
PwC	-	0
Skatterådgivning		
KPMG	-	-
PwC	-	0
Övrigt		
KPMG	1	-
PwC	-	0
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Revisionsarvodet faktureras till moderföretaget där sedan vidarefakturerings sker för respektive kostnad till berörda dotterföretag.

KPMG Sverige: Revisionsuppdrag 3,5 MSEK, övriga lagstadgade uppdrag 0 MSEK, skatt 0 MSEK och övrigt 0,9 MSEK.

**Räkenskaper**

Koncernens finansiella rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

**Underskrifter**

Revisionsberättelse

**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 29 januari 2020

**Carsten Dilling**  
Styrelsens ordförande

**Dag Mejdell**  
Vice ordförande

**Monica Caneman**  
Styrelseledamot

**Lars-Johan Jarnheimer**  
Styrelseledamot

**Oscar Stege Unger**  
Styrelseledamot

**Liv Fiksdahl**  
Styrelseledamot

**Sanna Suvanto-Harsaae**  
Styrelseledamot

**Kay Kratky**  
Styrelseledamot

**Endre Røros**  
Styrelseledamot

**Cecilia van der Meulen**  
Styrelseledamot

**Christa Cerè**  
Styrelseledamot

**Rickard Gustafson**  
Verkställande direktör och koncernchef

Vår revisionsberättelse har lämnats den 29 januari 2020

KPMG AB

**Tomas Gerhardsson**  
Auktoriserad revisor

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 29 januari 2020. Koncernens resultat- och balansräkning och moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 12 mars 2020.

**Räkenskaper**

Koncernens finansiella rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

**Revisionsberättelse****REVISIONSBERÄTTELSE**

Till bolagsstämman i SAS AB, org. nr 556606-8499

**RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN  
OCH KONCERNREDOVISNINGEN****Uttalanden**

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för SAS AB för räkenskapsåret 2018-11-01—2019-10-31 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 63-76. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 43-122 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 oktober 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för räkenskapsåret 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 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för räkenskapsåret enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 63-76. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

**Grund för uttalanden**

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

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

**Övriga upplysningar**

Revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för räkenskapsåret 2017-11-01—2018-10-31 har utförts av en annan revisor som lämnat en revisionsberättelse daterad den 28 januari 2019 med omodifierade uttalanden i Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen.

**Räkenskaper**

Koncernens finansiella rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

**Revisionsberättelse****Särskilt betydelsefulla områden**

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

***Redovisning av passagerarintäkter inkluderande kontraktsskulder för ännu ej utnyttjade biljetter och lojalitetsprogram***

Se not 2 och 29 samt redovisningsprinciper på sidorna 88-89 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

**Beskrivning av området**

Koncernen redovisar passagerarintäkter om 35 479 MSEK för räkenskapsåret 2018/19, samt skulder för ännu ej utnyttjade biljetter om 6 049 MSEK och lojalitetsprogram om 1 926 MSEK per den 31 oktober 2019.

Passagerarintäkter skuldförs från försäljningstillfället tills dess att flygtransporten för passageraren har påbörjats. Vid avgång av en flygtransport redovisas intäkter i resultaträkningen. Dessutom redovisas flygbiljetter, där det bokade flygdatumet passerats och som inte bedöms komma att nyttjas av passageraren, som intäkter. Baserat på historiska utfall och säsongvariationer görs en regelbunden bedömning för att uppskatta värdet på biljetter, där det bokade flygdatumet har passerats, och som väntas förfalla innan användning. Redovisning av intäkter relaterade till uppskattade förfallna biljetter resulterar i en motsvarande minskning av skulden för ännu ej utnyttjade biljetter.

Vidare har koncernen ett lojalitetsprogram, Eurobonus. Poäng som intjänas av medlemmar i programmet skuldförs i balansräkningen tills de nyttjas eller förfaller. Skuldens värde beror av antal poäng som innehas av medlemmar och det uppskattade verkliga värdet per poäng justerat för förväntade framtida förfall av poäng. Uppskattningar av verkligt värde per poäng samt förväntade framtida förfall av poäng följs upp löpande. Poäng som väntas förfalla innan inlösen redovisas som intäkter med en motsvarande minskning av skulden för lojalitetsprogram.

Redovisning av intäkter och förändringar i kontraktsskulder relaterade till förfall av biljetter och lojalitetsprogrammet baseras på ett antal komplexa antaganden. Volatilitet eller felaktigheter vid fastställandet av dessa antaganden kan leda till betydande effekter på koncernens resultat och finansiella ställning.

**Hur området har beaktats i revisionen**

I vår revision har vi byggt upp en förståelse och bedömt risker och kontroller för processerna kring redovisning av passagerarintäkter samt skulder för ännu ej utnyttjade biljetter och lojalitetsprogram. Vi har utvärderat design och implementering av interna kontroller relaterade till de uppskattningar som görs såväl som gränssnittet mellan vissa system för att härleda data som används i dessa uppskattningar.

Vi har bedömt rimligheten i de modeller som koncernen använder för att utveckla dessa uppskattningar och deras påverkan på tillhörande konton. Denna bedömning inkluderar att verifiera de uppgifter som använts som bas för uppskattningarna och riktigheten i gjorda beräkningar.

För uppskattningen av verkligt värde per poäng i lojalitetsprogrammet före beaktande av förfallna poäng, har vi utvärderat de nyckelantaganden som gjorts genom att jämföra med historiskt utnyttjandemönster och observerbara marknadsdata som tex jämförbara biljettpriser. För antaganden kring framtida förfall av biljetter och poäng har vi bedömt koncernens noggrannhet i prognoser genom att jämföra tidigare uppskattningar mot utfall. Vi har utvärderat dessa antaganden mot historiska trender och framtida förväntningar. Vi har också stämt av gjorda uppskattningar mot relaterade konton i resultat och balansräkningen.

Vi har också bedömt innehållet i de upplysningar om passagerarintäkter och relaterade kontraktsskulder som lämnas i årsredovisningen och koncernredovisningen.

**Räkenskaper**

Koncernens finansiella rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

**Revisionsberättelse****Redovisade värden av ägda och finansiellt leaseade flygplan och avsättningar för större underhåll av operationellt leaseade flygplan**

Se not 12 och 28 samt redovisningsprinciper på sidorna 87-88 i årsredovisningen och koncernredovisningen för detaljerade upplysningar och beskrivning av området.

**Beskrivning av området**

Det redovisade värdet för ägda och finansiellt leaseade flygplan i koncernen uppgick per den 31 oktober 2019 till 11 609 MSEK och avsättningar för större underhåll av operationellt leaseade flygplan och motorer uppgick till 3 060 MSEK.

Bolagets ägda och finansiellt leaseade flygplan indelas i olika komponenter med avskrivningstider mellan 2-20 år och med ett bedömt restvärde om 10 %. Motorer skrivs av utifrån nyttjande och större underhållskostnader för de olika komponenterna aktiveras och skrivs av fram till nästa bedömda större underhållstillfälle. Kvartalsvis görs en bedömning av de ägda och finansiellt leaseade flygplanens redovisade värde. Denna bedömning beaktar bland annat marknadsvärde och nyttjandevärde av varje typ av flygplan och även inkluderande förändringar i flygrutter och valutaeffekter.

För större underhållskostnader av operationellt leaseade flygplan och motorer görs löpande avsättningar som tas i anspråk när underhållet sker eller flygplanet återlämnas.

Koncernens bedömningar för avskrivningstider, restvärden och större underhållskostnader för motorer och andra flygplanskomponenter är komplexa i sin natur. De kvartalsvisa bedömningarna av redovisade värden av flygplanen innehåller även de ett antal antaganden och bedömningar som är komplexa och kan skilja sig åt mellan olika typer av flygplan. Förändringar i dessa antaganden och bedömningar kan få en betydande effekt på koncernens resultat och finansiella ställning.

**Hur området har beaktats i revisionen**

I vår revision har vi utvärderat design och implementering av interna kontroller relaterade till bestämmande och beräkningar av komponentavskrivningar och avsättningar för underhåll. Detta inkluderar utveckling och övervakning av flygtimmar och flygcykler för motorkomponenter. Vi har också utvärderat design och implementering av koncernens kontroller för prövning av nedskrivningsbehov.

Vi har bedömt rimligheten i antaganden för nyttjandeperioder, komponenter och restvärden avseende ägda och finansiellt leaseade flygplan och stämt av dessa antaganden med faktiska redovisade värden på flygplanskomponenter och tillhörande avskrivningar redovisade i resultaträkningen. Vidare har vi utvärderat koncernens bedömningar av indikatorer för nedskrivningsbehov för varje typ av flygplan för att säkerställa att de har upprättats i enlighet med koncernens redovisningsprinciper och deras rimlighet, genom avstämning mot externa marknadsdata och antagna prognoser för nyttjandevärde.

För att bedöma fullständigheten och riktigheten i avsättningar för större underhåll av operationellt leaseade flygplan har vi utvärderat koncernens beräkningar och tillhörande redovisning på stickprovbasis genom inspektion av leasingavtal, marknadsvärden och flygtimmar och flygcykler.

Vi har också utvärderat upplysningarna om ägda och finansiellt leaseade flygplan samt avsättningar för större underhållskostnader för operationellt leaseade flygplan som ingår i årsredovisningen och koncernredovisningen.

**Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen**

Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 2-42 samt 151-159. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

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

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

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

**Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av

VERKSAMHET	MARKNAD OCH STRATEGI	FINANSIELLA INSTRUMENT	FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	RÄKENSKAPER	HÅLLBARHETSNOTER	ÖVRIGT
<p><b>Räkenskaper</b></p> <p>Koncernens finansiella rapporter</p> <p>Koncernens noter</p> <p>Moderföretagets finansiella rapporter</p> <p>Moderföretagets noter</p> <p>Underskrifter</p> <p><b>Revisionsberättelse</b></p>	<p>EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.</p> <p>Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.</p> <p>Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.</p> <p><b>Revisorns ansvar</b></p> <p>Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionsd i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen</p>	<p>kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.</p> <p>Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.</li> <li>• skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.</li> <li>• utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.</li> <li>• drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade</li> </ul>	<p>revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets och koncernens förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen och koncernredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag och en koncern inte längre kan fortsätta verksamheten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.</li> <li>• inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.</li> </ul> <p>Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.</p>			

**Räkenskaper**

Koncernens finansiella rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

**Revisionsberättelse**

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

**RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR****Uttalanden**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för SAS AB för räkenskapsåret 2018-11-01—2019-10-31 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

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

**Grund för uttalanden**

Vi har utfört revisionen enligt god revisions sed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i

avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisions sed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

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

**Styrelsens och verkställande direktörens ansvar**

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

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

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

**Revisorns ansvar**

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

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

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

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

Som en del av en revision enligt god revisions sed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk

**Räkenskaper**

Koncernens finansiella rapporter

Koncernens noter

Moderföretagets finansiella rapporter

Moderföretagets noter

Underskrifter

**Revisionsberättelse**

och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

**Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten**

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 63-76 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

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

KPMG AB, Box 382, 101 27, Stockholm, utsågs till SAS ABs revisor av bolagsstämman den 13 mars 2019. KPMG AB eller revisorer verksamma vid KPMG AB har varit bolagets revisor sedan 2019.

Stockholm den 29 januari 2020

KPMG AB

Tomas Gerhardsson  
Auktoriserad revisor



# HÅLLBARHETSNOTER

HÅLLBARHETSSTYRNING | MILJÖ | MEDARBETARE  
ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE | OM DENNA RAPPORT  
GRI-INDEX | BESTYRKANDERAPPORT

## Hållbarhetsnoter

## Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

# HÅLLBARHETSSTYRNING

## SAS LEDNINGSSYSTEM

SAS har integrerat hållbarhet i sitt ledningssystem. Systemet omfattar alla aktiviteter inom SAS och är baserat på operativa standarder för flygbolag samt våra egna och gemensamma miljö- och hållbarhetspolicyer, uppförandekoden, FN:s Global Compact, FN:s mål för hållbar utveckling, Lean och ISO 14001. Systemet ger riktlinjer för den pågående cykeln av planering, implementering och utvärdering samt förbättring av processer och aktiviteter för att uppfylla operativa mål och hållbarhetsmål. SAS har också kontrollmekanismer med tillhörande uppföljningssystem och resurser för att säkerställa efterlevnad med tillämplig internationell och nationell lagstiftning.

## ENHET FÖR MILJÖ OCH CSR

Som ett strategiskt stöd och drivkraft har SAS en central avdelning för hållbarhetsfrågor (Environment & CSR) som rapporterar till ledningen. I avdelningens arbetsuppgifter ingår att utveckla, driva på och upprätthålla SAS hållbarhetsagenda och stödja det löpande arbetet med hållbarhetsrelaterade frågor, både internt och externt. Avdelningen ansvarar också för att upprätthålla och utveckla bränsleeffektiviseringar, efterlevnad med EU:s utsläppshandelssystem (EU-ETS) och CORSIA, ISO 14001-certifiering, samordning av biobränsleaktiviteter, elektrifiering av flygplan och stöd i andra hållbarhetsfrågor.

## UPPFÖRANDEKODEN

Styrelsen har tagit fram en uppförandekod (Code of Conduct) för att sammanfatta och förtydliga SAS fastslagna prioriteringar, löften, policyer och andra föreskrifter. Uppförandekoden gäller för samtliga medarbetare oavsett deras befattning eller anställningsform. För att understryka uppförandekodens betydelse stöds implementeringen av koden av ett omfattande utbildningsprogram där all personal regelbundet deltar. Uppförandekoden är tillgänglig på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net). Det finns också tydliga regler och strukturer för rapportering och hantering av misstänkta överträdelser via ledningssystemet eller SAS visselblåsarfunktion. Uppförandekodens visselblåsarfunktion användes vid åtta tillfällen under 2018/2019. Samtliga fall har, efter utredning och i vissa fall ytterligare åtgärder, nu lagts ned.

## RISKHANTERING

SAS har en försiktighetsbaserad syn på riskhantering och arbetet inriktas på att minimera hållbarhetsrelaterade risker och ta tillvara potentiella möjligheter. Risker och möjligheter bedöms och hanteras strategiskt inom ledningssystemet och är integrerade i vår omfattande riskhantering. Åtgärder för riskkontroll är avgörande för att hantera risker.

SAS arbetar för att hantera risker och de möjligheter som har en påtaglig affärspotential. Ett exempel är

arbetet med att minska miljöpåverkan genom vårt certifierade miljöledningssystem. Systemet ger oss operativ kontroll och kapacitet att snabbt hantera föränderliga krav på affärsmiljön.

En sammanfattning av SAS risker finns på sidan 53 och de mest väsentliga hållbarhetsrelaterade riskerna är 2. Medarbetarrisker och 4. Hållbarhetsrisker.

SAS redovisar också sina risker och möjligheter avseende klimatförändringar till CDP. De mest väsentliga riskerna och möjligheterna avser våra möjligheter att bedriva flygverksamhet i ett förändrat klimat och kundernas uppfattning om SAS som ett mer hållbart alternativ för snabba och effektiva resor över längre sträckor. En detaljerad redovisning återfinns på [www.cdp.net](http://www.cdp.net).



**GLOBALA MÅLEN**  
för hållbar utveckling

FN:s mål för hållbar utveckling är en uppsättning med 17 mål som antogs av FN:s generalförsamling 2015 för att nå en rad mål till 2030. Vi stödjer alla 17 målen men de viktigaste är 5 [Jämställdhet], 8 [Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt], 12 [Hållbar konsumtion och produktion] och 13 [Bekämpa klimatförändringarna]. Se sidan 19.

## Hållbarhetsnoter

Hållbarhetsstyrning

### Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

# MILJÖ

## MILJÖLEDNING

Vår syn på miljöansvar är att följa relevant lagstiftning och minimera både våra absoluta och våra relativa utsläpp av växthusgaser och annan miljöpåverkan.

Både SAS miljöpolicy och SAS hållbarhetspolicy har godkänts av koncernledningen och gäller för SAS samtliga medarbetare, produkter och tjänster. Policyerna tillsammans med dess mål och strategier granskas årligen i koncernledningens förvaltningsrevision enligt ISO 14001. Aktiviteterna följs upp inom ledningssystemet och redovisas varje vecka, månad eller kvartal enligt de specifika behoven.

SAS miljöledningssystem är genom hela företaget certifierat enligt ISO14001 och varit sedan 2010. Miljöledningssystemet utvärderas löpande för att säkerställa effektivitet och lämplighet hos såväl systemet som våra pågående aktiviteter. Standarden ISO 14001 är en viktig del i hur vi arbetar med våra miljömål.

## VÅRA MILJÖMÅL

För att sänka våra utsläpp av växthusgaser och stödja vårt miljöarbete har vi satt upp omfattande och ambitiösa hållbarhetsmål, både på kort och lång sikt.

## MÅL TILL 2030

- 25 % lägre koldioxidutsläpp jämfört med 2005 (absoluta utsläpp)
- 17 % inblandning av biobränsle – motsvarande allt SAS inrikesflyg
- 50 % lägre buller jämfört med 2010
- 100 % hållbara material i SAS kunderbjudande
- 100 % återvinning där det är möjligt

## MÅL TILL 2050

- >50 % lägre koldioxidutsläpp jämfört med 2005 (absoluta utsläpp och mer ambitiösa än IATA:s ambition)

## UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER

### Följer branschens målsättningar

Vi avser att vara en del av ett samhälle som är hållbart på lång sikt och stödjer International Air Transport Associations (IATA) ambition att det ska vara möjligt med kommersiellt flyg utan väsentlig klimatpåverkan till 2050. IATA och flygbranschen har kommit överens om följande gemensamma mål:

- Förbättrad bränsleeffektivitet med i genomsnitt 1,5 % årligen från 2009 till 2020
- Koldioxidneutral tillväxt från 2020
- 50 % lägre koldioxidutsläpp till 2050 jämfört med 2005 års nivåer

Källa: www.enviro.aero

Koldioxidneutral tillväxt ska uppnås genom CORSIA. Läs mer om CORSIA på sidan 136. Vi på SAS är fast beslutna att uppnå IATA:s mål och vår bränsleeffektivitet har ökat med omkring 2 % per år sedan 2010. Vi ska nå målen genom en kombination av ny teknik, biobränsle, nya energikällor, mer effektiv trafikstyrning och samordnade åtgärder för att förbättra infrastrukturen och villkoren för flygtransporter. Se sidorna 132-135 för mer detaljer om hur vi arbetar aktivt för att minska utsläppen.



### FN:S MÅL 13 – BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGARNA

Mål 13 uppmanar till omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna. SAS arbetar proaktivt för att minska sina utsläpp av växthusgaser genom att fokusera på att minska utsläppen från flygverksamheten.

## Hållbarhetsnoter

Hållbarhetsstyrning

## Miljö

Medarbetare

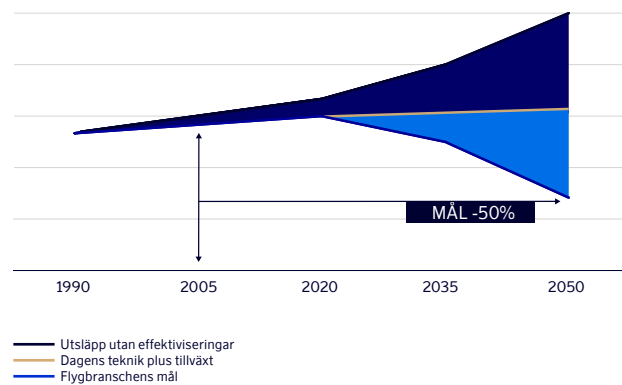
Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

## DEN GLOBALA FLYGBRANSCHENS MILJÖMÅL TILL 2050



## Våra utsläpp av växthusgaser

Under 2018/2019 minskade våra absoluta koldioxidutsläpp från flygverksamheten med 2,4 % jämfört med föregående år. Våra koldioxidutsläpp per passagerarkilometer låg kvar på 95 gram (95), en minskning om 14 % sedan 2010.

Under året mottog vi sju A320neo och ett A330E. Vår flotta inkluderar nu större och mer bränsleeffektiva flygplan som gör att vi kan ta fler passagerare med lägre utsläpp. Sedan 2005 har våra utsläpp minskat med 5,3 % medan produktionen mätt i tonkilometer har ökat med 18 %.

## UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER, SCOPE 1

	Enhet	2018/ 2019	2017/ 2018	Basår 2010
<b>Flygoperativ verksamhet</b>				
CO <sub>2</sub> totalt	1 000 ton	4 210	4 313	3 511
för inrikesflyget	1 000 ton	734	743	
för flyg till/från EU/ETS	1 000 ton	1 767	1 834	
för flyg till/från utanför EU/ETS	1 000 ton	1 709	1 736	
CO <sub>2</sub> passagerarandel	1 000 ton	3 814	3 886	3 244
NOx	1 000 ton	17,7	18,4	14,3
HC	1 000 ton	0,32	0,37	-
Passagerarkilometer	miljoner	40 247	40 867	29 572
Tonkilometer	miljoner	4 770	4 907	3 480
Avgångar	1 000	298	302	279
CO <sub>2</sub> /passagerarkilometer	gram	95	95	109,7
CO <sub>2</sub> /offererade säteskilometer	gram	62	63	74
CO <sub>2</sub> /tonkilometer	gram	882,5	879,1	1 008,9
Flygplansbuller – vid start	85 db område i km <sup>2</sup> per avgång	2,17	2,17	2,40
<b>Ground Handling</b>				
CO <sub>2</sub> fordonsbensin <sup>1</sup>	ton	55	51	
CO <sub>2</sub> fordonsdiesel <sup>1</sup>	ton	4 612	4 662	
<b>Maintenance Productions</b>				
CO <sub>2</sub> fordonsbensin <sup>1</sup>	ton	36	37	
CO <sub>2</sub> fordonsdiesel <sup>1</sup>	ton	164	182	
<b>SAS Cargo Group</b>				
CO <sub>2</sub> andel med flyg (frakt)	1 000 ton	397	427	
Tonkilometer med flyg (frakt)	miljoner	746	820	
CO <sub>2</sub> /tonkilometer med flyg (frakt)	gram	532	521	
CO <sub>2</sub> /tonkilometer med lastbil (frakt)	gram	135	129	

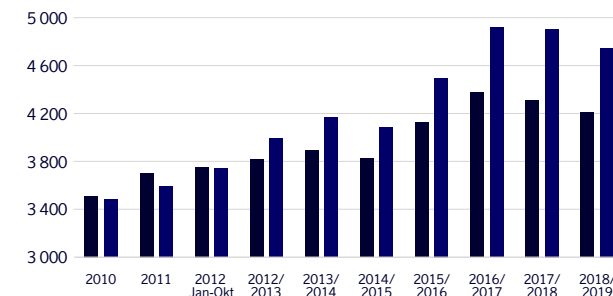
1) SAS redovisar endast för huvudflygplatserna ARN, CPH och OSL.

## VILKA ÄR VÅRA RELATIVA OCH ABSOLUTA UTSLÄPP?

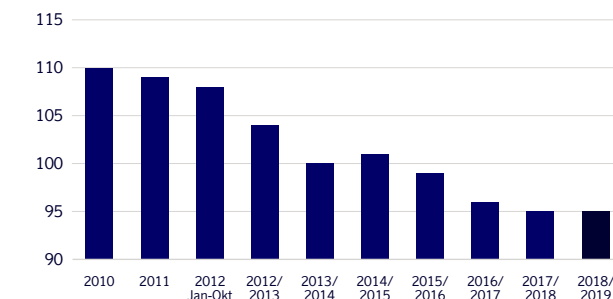
**Absoluta utsläpp** avser vår totala mängd utsläpp (ofta mätta i ton CO<sub>2</sub>).

**Relativa utsläpp** avser utsläpp per produktionsenhet (t.ex. gram CO<sub>2</sub> per tonkilometer, gram CO<sub>2</sub> per passagerarkilometer, gram CO<sub>2</sub> per tonkilometer (frakt) eller gram CO<sub>2</sub> per säteskilometer).

## SAS FLYGVERKSAMHET SUMMA KOLDIOXIDUTSLÄPP OCH TONKM



■ Summa koldioxidutsläpp (1 000 ton) ■ Tonkilometer (miljoner)

SAS FLYGVERKSAMHET CO<sub>2</sub> GRAM/PASSAGERARKILOMETER

## Andra utsläpp än koldioxid

När det gäller utsläpp av växthusgaser har SAS valt att redovisa varje utsläpp separat i denna redovisning och genom utsläppskalkylatorn på SAS webbplats. De flesta utsläppskalkylatorer på marknaden beräknar en uppskattad koldioxidekvivalent (CO<sub>2</sub>e) baserad på olika uppräkningsfaktorer som även inkluderar andra utsläpp än koldioxid. SAS har valt att inte göra så, eftersom det inte finns någon samsyn bland forskare och experter på hur man ska räkna om kväveoxid (NOx), partiklar och utsläpp av vattenånga till koldioxidekvivalenter. SAS stödjer flera initiativ som syftar till att utveckla beräkningsmetoderna.

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

**Miljö**

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

**Andel av koldioxidutsläpp**

Följande observationer gjordes i en analys av våra totala koldioxidutsläpp under 2018/2019:

- Resor kortare än 500 km svarade för 14 % av våra utsläpp, resor mellan 500 och 800 km för 10 %, resor mellan 800 och 3 000 km för 34 %, och resor längre än 3 000 km för 42 %.
- Inrikesresor svarade för 17 % av våra utsläpp och internationella resor för återstoden.

Vårt att understryka är att merparten av utsläppen härrör från resor där flyget är det mest tidseffektiva transportmedlet. SAS gör det möjligt för människor att resa och verka i det globala samhället.

**Våra fokusområden för att minska utsläppen**

Vårt miljöprogram inkluderar följande utsläppsrelaterade områden som alla beskrivs mer i detalj nedan:

- Ökad bränsleeffektivitet
- Biobränsle och ny teknik
- Mer hållbara produkter och tjänster

**KOLDIOXIDUTSLÄPP FÖR SCANDINAVIAN AIRLINES  
FLYGVERKSAMHET 2018/2019**

	1 000 ton CO <sub>2</sub>	% av CO <sub>2</sub> från den totala flygverksamheten
<b>Danmark</b>		
Inrikesflyget	33	0,8
Resor till EU/EES	378	9,0
Resor till utanför EU/EES	608	14,4
<b>Norge</b>		
Inrikesflyget	473	11,2
Resor till EU/EES	301	7,1
Resor till utanför EU/EES	80	1,9
<b>Sverige</b>		
Inrikesflyget	227	5,4
Resor till EU/EES	354	8,4
Resor till utanför EU/EES	192	4,6
<b>Finland</b>		
Inrikesflyget	0	0
Resor till EU/EES	35	0,8
Resor till utanför EU/EES	0	0
<b>EU/EES</b>		
Avresa från EU/EES <sup>1</sup> till Skandinavien och Finland	699	16,6
Resor inom EU/EES <sup>1</sup>	1	0
Avresa från EU/EES <sup>1</sup> till utanför EU/EES	0	0
<b>Utanför EU/EES</b>		
Avresa från utanför EU/EES till Skandinavien/Finland	830	19,7
Avresa från utanför EU/EES till EU/EES <sup>1</sup> eller utanför EU/EES	1	0
<b>Summa</b>	<b>4 210</b>	<b>100</b>

1) Exklusive Danmark, Sverige, Norge och Finland som redovisas separat.

**ÖKAD BRÄNSLEEFFEKTIVITET****Förnyelse av flottan**

En kontinuerlig förnyelse av flottan är en avgörande del av våra åtgärder för att minska utsläppen av växthusgaser från flygverksamheten. SAS strategi är att säkerställa långsiktig lönsamhet genom en välbalanserad plan för flottan. Under årens lopp har vi kontinuerligt förnyat flottan genom att byta ut mindre effektiva flygplan mot mer effektiva. Under 2016 började SAS införa A320neo för att ersätta B737NG.

Under året tog vi emot sju nya A320neo. Per den 31 oktober 2019 hade vi tagit emot 27 plan av 80 beställda A320neo. Till 2023 planerar vi att ha en enhetsflotta i kapacitetsspannet 140–200 säten i drift när alla A320neo är levererade. När det gäller prestanda uppvisar A320neo en väsentlig förbättring i fråga om bränsleförbrukning och buller. A320neo har 15–18 % lägre bränsleförbrukning på en typisk kortdistansflygning jämfört med den tidigare generationen, A320ceo.

Under 2018/2019 lade vi en order på tre A321LR med den första leveransen 2020. I december 2019 anlände vår första A350, som ersätter den mindre bränsleeffektiva A340.

De flygplan vi använder är antingen ägda, leasade eller wet leasade. Ägda och leasade flygplan drivs av SAS Scandinavia eller SAS Ireland. Wet-leasade flygplan drivs av ett antal regionala produktionspartner som använder regionaljet och turbopropflygplan.

VERKSAMHET	MARKNAD OCH STRATEGI	FINANSIELLA INSTRUMENT	FÖRVALTNINGS-BERÄTTELSE	RÄKENSKAPER	HÅLLBARHETSNOTER	ÖVRIGT
<p><b>Hållbarhetsnoter</b></p> <p>Hållbarhetsstyrning</p> <p><b>Miljö</b></p> <p>Medarbetare</p> <p>Ansvarsfullt företagande</p> <p>Om denna rapport</p> <p>GRI-index</p> <p>Bestyrkanderapport</p>	<p>Vid årets slut bestod SAS flotta av 158 flygplan (16 långdistansplan, 109 kortdistansplan och 33 flygplan som flygs av regionala produktionspartners). Genomsnittsåldern för hela flygplansflottan var 10,2 år vid årets slut.</p> <p>Under året lanserade SAS en ny flygplansdesign, som är ett visuellt bevis för att vi investerar i en ny bränsle-effektiv flotta.</p> <p><b>Rätt storlek</b> SAS erbjuder ett brett nätverk av destinationer och linjer för olika passagerarvolym, vilket kräver en flotta med flygplan av olika storlekar och räckvidder. Med våra regionala produktionspartner kan vi optimera vår tidtabell och våra flygplansstorlekar för att möta efterfrågan på bästa sätt, i synnerhet på regionala linjer med relativt liten efterfrågan. Denna unika förmåga att byta flygplansstorlek för att möta efterfrågan gör att vi optimerar vår bränsleförbrukning och utsläpp per säteskilometer. Vi drar också nytta av vår gedigna erfarenhet för att ständigt effektivisera planeringen av flygplansutnyttjandet.</p> <p><b>Regionala produktionspartners</b> Under året införde våra strategiska regionala produktionspartners ett digitaliserat arbetssätt med användning av iPads i stället för papper. Våra långsiktiga partners har undertecknat SAS uppförandekod för leverantörer och infört program för minskad bränsleförbrukning.</p> <p><b>Program för minskad bränsleförbrukning</b> Vi har integrerat ett omfattande program för minskad bränsleförbrukning i verksamheten. En viktig aspekt av att öka bränsleeffektiviteten är att se till att samtliga</p>		<p>medarbetare inom SAS flygverksamhet har de förutsättningar och kunskaper som krävs för att främja bränsleeffektiviteten. Nyckelmedarbetare är de som ansvarar för nätverksplanering, produkter och tjänster samt medarbetare inom själva flygverksamheten.</p> <p>Pågående aktiviteter omfattar att optimera operativa rutiner och stödsystem för att främja bränsleeffektiviteten. Alla förändringar måste följa högsta standard för flygsäkerhet och väga bränsleeffektivitet mot andra driftskostnader såsom underhållskostnader och luftrumsavgifter.</p> <p><b>Bättre utnyttjande av luftrummet</b> Sedan i början av 2000-talet har vi arbetat med olika intressenter och gjort många investeringar för att göra det möjligt och förbereda för införandet av ett effektivare europeiskt flygledningssystem. Ansvar för att implementera den här viktiga förändringen, ligger hos myndigheterna. Processen med att implementera ett gemensamt europeiskt luftrum pågår och planen är att revolutionera luftrummet när den är fullt genomförd genom optimerade flygvägar och betydligt lägre utsläpp.</p> <p><b>Samarbete med tillverkare av flygplan och motorer</b> I maj 2019 undertecknade vi ett samförståndsavtal med Airbus, läs mer om detta i avsnittet ”El- och hybridflygplan”.</p> <p>Genom vårt pågående miljöarbete för vi dialog med olika tillverkare av flygplan och motorer, tillverkare av inredningar och andra installationer. Miljöprestanda och miljökriterier är integrerade i alla beslut inom upphandlingar av nya flygplan och regionala produktionspartners.</p>		<p><b>BIOBRÄNSLE OCH NY TEKNIK</b> I över ett årtionde har vi arbetat med olika aktiviteter för att främja utvecklingen av alternativa och mer hållbara flygbränslen, såsom biobränslen. Det är nödvändigt att kommersialisera flygbränslen med lägre klimatspåverkan för att uppfylla våra egna och flygbranschens miljö- och klimatmål och säkra alternativ till fossila bränslen som förväntas bli allt mer begränsade och eventuellt dyrare i framtiden.</p> <p>Vi fortsätter efterfråga biobränsle från alla anbudsgivare av flygbränsle för att visa att vi är beredda att köpa biobränsle om det uppfyller hållbarhetskriterierna och om priset är konkurrenskraftigt. SAS deltar i ett flertal nationella och internationella projekt, forum och nätverk för att påskynda kommersialiseringen av biobränsleproduktionen i Skandinavien. Bland dessa är IATA/ATAG biobränslenätverk, RISE, SAFUG, NISA, Preem och olika skandinaviska intresseorganisationer. Under 2018/2019 säkrade SAS avtal uppgående till 455 ton och använde 166 ton. För att ytterligare utveckla vårt kunderbudande infördes möjligheten för kunderna att lägga biobränsle till sina biljetter i online-bokningen från september, vilket ledde till att omkring 60 ton såldes till den 31 oktober 2019.</p> <p>Våra främsta hållbarhetskriterier för biobränslen är att produktionen av dem ska vara långsiktigt hållbar, inte konkurrera med matproduktion eller tillgång till dricksvatten, inte skada den biologiska mångfalden och använda så lite mark som möjligt. Enligt IATA kan biobränslen, beroende på produktionsmetod, sänka koldioxidutsläppen under livsryckeln med upp till 80 %.</p>	

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

**Miljö**

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

**EI- och hybridflygplan**

Det pågår flera utvecklingsprojekt med syfte att kommersialisera eldrivna flygplan från 2025 – antingen helt eldrivna eller hybridflygplan. Projekten är inriktade för en marknad för flygplan med 10-15 säten och en till två timmars flygtid. De största flygplanstillverkarna förutspår att ha eldrivna flygplan med 100 säten på marknaden från år 2040.

SAS och Airbus undertecknade i maj 2019 ett samförståndsavtal i syfte att påskynda utvecklingen av ett flygplan med 100 säten och teknik som möjliggör helt eller delvis eldrivna eller vätgasdrivna flygplan under 2030-talet. Inom avtalet behandlar SAS och Airbus olika frågor knutna till kommersialiseringen av tekniken, såsom SAS affärsbehov, laddkapacitet, operativa möjligheter och avgränsningar etc.

Vi lägger ned stora resurser på vårt samarbete med Airbus och ger ett starkt stöd till utvecklingen av olika initiativ på området. Vi är övertygade om att vi kommer att uppleva ett avgörande teknikskifte under 2030-talet med kommersialisering av helt eller delvis eldrivna eller vätgasdrivna flygplan.

SAS deltar även i The Nordic Network for Electric Aviation (NEA). Syftet med nätverket är att se till att grundförutsättningarna för kommersialisering av eldrivna flygplan tillgodoses i Norden. Nätverket sköts av RISE och andra deltagare är Heart Aerospace, Swedavia och övriga nordiska flygbolag.

**ÖVRIGA MILJÖFRÅGOR****Utsläpp av ozonförstörande ämnen**

Flygbolag måste lämna in årliga rapporter över sin användning, förbrukning, läckage och lagerhållning av halon till myndigheterna. Under 2018/2019 rapporterade SAS Scandinavia ett tillfälle där halon användes som brandskyddsåtgärd, allt enligt rutinerna.

**Beräkning av utsläpp och koldioxidkompensation**

Vi lanserade alternativ för våra kunder att koldioxidkompensera 2006. I SAS utsläppskalkylator, som finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net), går det att beräkna utsläppen av växthusgaser för SAS flygningar. Under året började vi utveckla en ny förbättrad utsläppskalkylator som lanserades i december 2019. Vi koldioxidkompenserar alla ungdomsbiljetter med SAS och våra personalbiljetter. Sedan februari 2019 koldioxidkompenserar vi också alla SAS-biljetter för EuroBonus-medlemmar. För 2018/2019 kompenserade vi 1,2 miljoner ton koldioxid eller 32 % av de passagerarrelaterade koldioxidutsläppen. Koldioxidkompensation görs genom köp av utsläppsminskande mekanismer knutna till projekt för förnybar energi hos tredje part i Asien.

**Förbrukning av glykol, diesel och bensin**

Glykol används vid avisning av flygplanen. Vi sänkte vår glykolförbrukning till 2 807 (3 149) tusen liter under 2018/2019. Minskningen beror främst på ett nytt stödverktyg för att anpassa mängden, och ett kallare väder under 2017/2018.

Vi använder fordon till underhåll och marktjänster på flygplatserna. Vi följer flygplatsens regler och arbetar för att övergå till fordon med lägre miljöpåverkan. På

våra huvudflygplatser leasas alla fordon, och kontrakt och bränsleförbrukning följs upp kontinuerligt. SAS Cargo övervakar också koldioxidutsläppen per tonkilometer (frakt) från sina lastbilstjänster som är utlagda på entreprenad.

Ett visst spill rapporterades i samband med marktjänsterna under året. Detta hanterades enligt rutinerna.

**Utsläpp från energiförbrukning i byggnader**

Vi arbetar kontinuerligt för att minska energiförbrukningen. Under 2018/2019 uppgraderades vi belysningen i våra hangar och vårt hangarservicecenter i Oslo till LED-belysning vilket redan tidigare hade gjorts på Arlanda och Kastrup. Vår energiförbrukning minskade till följd av mer effektiv belysning, men även eftersom mindre golvyta användes. Detta beror främst på en avsevärd minskning av den egna verksamheten de senaste åren.

**UTSLÄPP AV VÄXTHUSGASER, SCOPE 2**

	Enhet	2018/2019	2017/2018	Basår 2010
<b>Energi</b>				
Fossil energi	1 000 ton	9,8	10,0	24,9
Varav fossil el	1 000 ton	4,6	4,7	12,3
Varav fossil uppvärmning	1 000 ton	5,3	5,3	12,6
Energiintensitet	CO <sub>2</sub> kg/m <sup>2</sup>	31	31	-

**Scope 3**

Vi har kontroll över våra egna affärsresor på SAS flygningar vilka genererade omkring 9 500 ton koldioxid under året. Vi undersöker och utvärderar hur vi ska få leverantörerna att rapportera vårt Scope 3.

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

**Miljö**

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

**Buller**

Flygbuller uppfattas som den största påverkan lokalt vid flygplatser. Det finns stränga regler för flygvägar nära bostadsområden. Under 2018/2019 minskade våra utsläpp av buller med 0,5% och 10% jämfört med 2010. Detta beror på införandet av nyare, tystare flygplan.

SAS mottog fyra rapporter om överträdelser av bullergränser under 2018/2019, varav en ledde till viten och en är fortfarande under utredning. Antalet överträdelser har minskat de senaste åren till följd av inköp av tystare flygplan och förbättringsinitiativ, såsom särskilda träningsscenarion i flygsimulator för in- och utflygning på flygplatser med stränga bullerbestämmelser.

**Avfall**

Avfall från våra kontor, marktjänster och tekniskt underhåll mäts och delas in i sorterat, osorterat och farligt avfall. Vi arbetar kontinuerligt för att förbättra återvinningen av avfallet ombord, även om det är en utmaning eftersom avfall måste hanteras i enlighet med nationell lagstiftning. Oftast medför lagstiftningen en hantering som inte möjliggör sortering eller återvinning. Emellertid återvinner vi aluminiumburkar vid alla våra skandinaviska flygplatser. All avfallshantering hanteras av en tredje parts leverantör.

Plast- och matavfallet har också minskat avsevärt genom vår tjänst att förbeställa måltider som säkerställer att rätt mängd portioner tas ombord.

SAS popup-restaurang "Lokal" förvandlade matsvinnet på den amerikanska festivalen "South by Southwest" till en nio-rätters gourmetmiddag under festivalen.

Konceptet för restaurangen "Lokal" är i linje med SAS ambition att visa vägen inom resebranschen genom att vidta åtgärder för att minska matsvinnet genom att förbättra förbeställningstjänsten.

	Enhet	2018/2019	2017/2018	Basår 2010
Sorterat avfall	ton	1 881	1 902	-
Osorterat avfall	ton	171	175	815
Farligt avfall	ton	183	146	302

**Spill av flygbränsle**

Under 2018/2019 rapporterades några få bränsleläckage vid tankningen av flygplan med SK-flightnummer. Dessa hanterades enligt rutinerna.

**Miljöregler och efterlevnad**

Förutom att öka resurseffektiviteten och minska miljöpåverkan ser vårt hållbarhetsarbete till att SAS verksamhet följer alla tillämpliga miljörelaterade lagar och regler. Inga allvarliga incidenter som bröt mot några miljötillstånd rapporterades under 2018/2019.

**Miljörelaterade kostnader**

Under 2018/2019 uppgick SAS externa miljörelaterade avgifter och skatter till 1 807 (1 693) MSEK. Dessa bestod av miljörelaterade skatter och avgifter som ibland påverkas av flygplanens miljöprestanda och ingår i startavgifterna. Våra miljöskatter i Sverige och Norge uppgick till 1 099 MSEK.

Flygbranschen betalar för sina koldioxidutsläpp inom EU genom EU:s utsläppshandelssystem (EU-ETS), som är en etablerad marknadsbaserad åtgärd. SAS kostnadsförde utsläppsrätter avseende EU-ETS till 247 (110) MSEK under 2018/2019.

Vi anser att marknadsbaserade åtgärder inte får snedvräda konkurrensen utan ska bidra till att klara utsläppsmålen och skapa incitament för kontinuerliga förbättringar. SAS har stöttat utvecklingen av en global, marknadsbaserad lösning för flygutsläpp i många år.

FN:s luftfartsorganisation (ICAO) har beslutat om en global marknadsbaserat styrmedel som ska införas 2021 – Systemet för kompensation för och minskning av koldioxidutsläpp från internationell luftfart (CORSIA). De huvudsakliga komponenterna i en global lösning får inte snedvräda konkurrensen och bör innehålla FN:s princip om gemensamt men differentierat ansvar. Vi är i nuläget redo att uppfylla våra rapporteringskrav för våra utsläpp. Mot bakgrund av systemets struktur kan vi ännu inte bedöma en årskostnad.

Från och med 2020 ska bränsleleverantörerna i Norge enligt påbud blanda in 0,5 % biobränsle för alla flygningar som tankas i Norge. Det pågår en process att införa reduktionsplikt i Sverige. Förslaget är att införa systemet under 2021 och under första året kräva en inblandning av cirka 1 % biobränsle.

SAS stödjer fullt ut principen om att förorenaren ska betala och tar ansvar för våra utsläpp. Däremot motsätter vi oss de svenska och norska skatterna som inte åtgärdar själva koldioxidutsläppen och som införs utöver EU-ETS eller CORSIA som snart ska införas. Resultatet blir ett lapptäcke av ekonomiska åtgärder utan incitament att minska koldioxidutsläppen. Till exempel betalar en passagerare ombord på ett A320neo med 50 % biobränsle samma skatt som en passagerare ombord på ett flygplan som är två generationer äldre, trots att det första planet har omkring 65 % lägre utsläpp.



**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

**Miljö**

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

**Miljörelaterade förpliktelser**

SAS har inga kända större miljörelaterade förpliktelser eller eventalförpliktelser, såsom förorenad mark.

**Miljörelaterade investeringar**

Enligt SAS riktlinjer ska våra investeringar vara både miljömässigt och ekonomiskt motiverade. Det säkerställer att de bidrar till vår lönsamhet och hjälper oss att uppfylla framtida miljökrav.

Under 2018/2019 genomfördes inga större miljörelaterade investeringar. Det beror på att vår föredragna lösning är leasing, snarare än att investera i flygplan, fordon, datorer m.m.

**HÅLLBARA PRODUKTER OCH TJÄNSTER**

Vi utvecklar kontinuerligt våra produkter och tjänster för att göra dem så hållbara som möjligt avseende resurser och material. Vi har övergått till ett livscykelperspektiv de senaste åren vilket har gjort att vi kunnat hitta och tillämpa mer hållbara lösningar. Vi samarbetar också med leverantörer och kunder för att ta fram mer hållbara produkter och tjänster genom hela värdekedjan. Under året har vi integrerat hållbarhet som en prioritering i våra strategiska leverantörsrelationer och i vår inköpsstrategi. Exempelvis har vi strategiska samarbeten med viktiga leverantörer av material, motortillverkare, leverantörer av bränsle och marktransporter m.m. i syfte att ta fram mer hållbara lösningar.

## Hållbarhetsnoter

Hållbarhetsstyrning

Miljö

## Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

# MEDARBETARE

## VÅR SYN PÅ MEDARBETARNA

Som arbetsgivare är vårt ansvar att säkerställa skäliga arbetsvillkor i den arbetsmiljö som formas av vår verksamhet, främst i Norden. SAS ansvarar också för att ge möjligheter till personlig och professionell utveckling. SAS arbetsmiljöpolicy, ledarskapspolicy, personalpolicy och mångfaldspolicy gäller för samtliga medarbetare på SAS, och koncernledningen är ytterst ansvarig för policyerna. Policyerna granskas årligen och aktiviteterna följs upp inom ledningssystemet och redovisas varje vecka, månad eller kvartal enligt specifika behov.

Vi har nolltolerans mot alla former av trakasserier och arbetar löpande för att motverka detta genom olika aktiviteter. Det regleras av vår uppförandekod och det är obligatoriskt för samtliga medarbetare att genomföra en webbutbildning om koden.

## Utveckla våra kompetenser

För att behålla och utveckla våra medarbetares kompetens genomförs omfattande utbildningsprogram varje år. Under 2018/2019 genomgick SAS medarbetare omkring 523 000 timmars utbildning (exklusive övningstimmar i luften), vilket motsvarar i genomsnitt 46 timmar per medarbetare. Flygande personal, tekniker och operativ markpersonal omfattas av ett antal krav på licenser och kompetens från EU-OPS, och från IATA genom säkerhetsrevisionen IOSA (IATA Operational Safety Audit).

## ÖVRIGA MEDARBETARFRÅGOR

### Arbetsmetoder och skäliga arbetsvillkor

Flygbranschen är på väg mot nya och uppdaterade anställningsmodeller som sänker kostnaderna och ökar flexibiliteten och de senaste åren har SAS arbetat med fackföreningar om den befintliga anställningsmodellen. Vi följer våra skyldigheter mot medarbetarna oavsett anställningsmodell eller var medarbetarna är baserade. Medarbetare baserade i Skandinavien omfattas av skandinaviska anställningsvillkor, arbetsrätt och skatteregler.

### Rekryteringar och övertalighet

Övertalighetsprocesser under 2018/2019 hanterades genom förhandlingar med fackföreningar i enlighet med nationella lagar och avtal.

### Samarbete med fackföreningar

Det dagliga samarbetet med fackföreningar sköts främst nationellt med fackföreningar som har kollektivavtal med SAS. Samarbeten sker inom ramen för nationella lagar och avtal som påverkar den berörda enheten.

Arbetstagarrepresentanter från de skandinaviska länderna sammanträder med SAS styrelseledamöter. Medarbetarna väljer representanter från enheterna i koncernens skandinaviska verksamhet. SAS medarbetare omfattas av kollektivavtal, med undantag för några få personer såsom specialister och ledande befattningshavare på koncernnivå.

## Avtalsförhandlingar och tvister

SAS genomförde förhandlingar och diskussioner med olika fackföreningar under 2018/2019. Detta var en del av pågående förhandlingar för att sänka kostnaderna och öka flexibiliteten i befintliga fackföreningsavtal. Under 2018/2019 inträffade två arbetsmarknadskonflikter: pilotstrejken och den olovliga strejken på Ground Handling i Köpenhamn.

## Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro utgör en väsentlig kostnad för samhället och orsakas av fysiska och psykiska besvär. Våra egna beräknade kostnader för sjukfrånvaro uppgick till omkring 218 (212) MSEK under 2018/2019. SAS arbetar aktivt för att förhindra både kortvarig och långvarig sjukfrånvaro.



5 JÄMSTÄLLDHET

### FN:S MÅL 5 – JÄMSTÄLLDHET

Mål 5 verkar för jämställdhet och alla kvinnors och flickors egenmakt. SAS bidrar till detta mål genom att uppmuntra jämställdhet och mångfald genom vår rekryteringspolicy och en årlig kartläggning, "People Review".



8 ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR OCH EKONOMISK TILLVÄXT

### FN:S MÅL 8 – ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR OCH EKONOMISK TILLVÄXT

Mål 8 verkar för varaktig, inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla. SAS erbjuder rättvisa arbetsvillkor för alla sina medarbetare, partner och leverantörer.

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

Miljö

**Medarbetare**

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

En standardiserad rapporteringsmetod har införts för alla tre skandinaviska länderna och sjukfrånvaro rapporteras enligt svensk lagstiftning. Chefer har, med stöd av HR, tidiga uppföljningar med sjuka medarbetare, vilket har minskat långtidssjukskrivningarna.

När det gäller flygande personal har särskilda uppföljningsteam ett nära samarbete med externa specialister på arbetsmiljö och flygmedicin. En tidig kontakt med medarbetarna och stöd till vård samt rehabiliteringsprogram förkortar sjukdomsperioderna.

Korttidssjukskrivning rapporteras och medarbetarna erbjuds medicinsk rådgivning från sjuksköterska när de sjukanmäler sig. Vid ofta återkommande korttidssjukskrivning kräver SAS ett läkarutlåtande från första dagen. Tillfälligt byte av arbetsplats och specialscheman erbjuds för bättre och snabbare rehabilitering.

Under 2018/2019 minskade den totala sjukfrånvaron på SAS till 5,7 % (6,1 %). Långtidssjukskrivningar på mer än 14 dagar svarade för 3,8 % (4,0 %) av total sjukfrånvaro på SAS.

**Arbetsolyckor**

De senaste åren har det gjorts insatser för att minska antalet arbetsolyckor genom att satsa på förebyggande åtgärder. Minskningen under 2018/2019 är dock främst på grund av förbättrade processer för systematisk uppföljning, utbildningsverksamhet och förtydligad definition i samarbete med säkerhetsrepresentanter, handledare, HR och arbetarlednings gemensamma säkerhetkommittéer som täcker alla anställda i varje land.

Marktjänster har den högsta frekvensen av arbetsolyckor inom SAS. Exempel på arbetsolyckor är klämskador, fallskador och fordonsrelaterade olyckor i samband med bagagehantering. Antalet arbetsolyckor, som leder till frånvaro på SAS, var 41 under 2018/2019.

**Företagshälsovård**

Vår hälsovårds- eller arbetsmiljöfunktion (HWE), som stödjer hela organisationen, erbjuder vårdtjänster genom interna eller externa resurser däribland terapeuter, stress- och rehabiliteringsexperter, ergonomispecialister och -tekniker. Funktionen erbjuder även specialtjänster såsom flygmedicin, stresshantering, uppföljning av sjukfrånvaro, hälsoprofiler, ergonomi och rådgivning i kemikaliehantering. Det görs investeringar i hela organisationen inom olika hälsofrämjande aktiviteter både på arbetsplatsen och fritiden.

SAS	DK	NO	SE	Summa
Antal medarbetare oktober rapportering räkenskapsåret (antal medarbetare)	3 837	3 414	4 218	11 469
Antal kvinnor	1 178	1 241	1 612	4 031
varav kvinnor, %	31	36	38	35
Total sjukfrånvaro, %	4,9	8,1	4,7	5,7
Långtidssjukskrivningar (mer än 14 dagar), %	3,1	5,7	2,9	3,8
Totalt antal arbetsolyckor med en dags sjukfrånvaro eller mer	14	18	9	41
Sjukfrånvaro pga. arbetsolyckor per miljon arbetstimmar (H-värde)	1,9	3,5	1,4	2,2

**Mångfald och lika möjligheter**

SAS mångfaldspolicy främjar likabehandling av samtliga medarbetare och platssökande. Arbetet med lika möjligheter omfattar att främja mångfald och jämställdhet i alla dess former. Under 2018/2019 var könsfördelningen på SAS 35 % kvinnor och 65 % män.

På SAS finns det traditionellt kvinnodominerade och mansdominerade yrken. Piloter (4 % kvinnor), tekniker och personal för flygplansunderhåll (4 % kvinnor) är traditionellt mansdominerade, medan kabinpersonal (71 % kvinnor), inchecknings- och gatepersonal på flygplatserna (66 % kvinnor) typiskt sett är kvinnodominerade.

Per den 31 oktober 2019 bestod SAS koncernledning av 14 % kvinnor, SAS styrelse av 45 % kvinnor och ledningsgruppen för SAS Cargo av 35 % kvinnor.

SAS arbetar aktivt för att främja jämställdhet inom traditionellt könsuppdelade yrken och inom ledningen genom att uppmuntra jämställdhet och mångfald genom vår rekryteringspolicy och årliga kartläggning "People Review". I SAS rekryteringspolicy fastslås att den bästa kandidaten för en viss befattning ska väljas, med SAS mångfaldsmål i åtanke.

Juridiskt kön	Ålder			Summa
	<30	30-49	>50	
Kvinnor	822	1 329	1 880	4 031
Män	1 369	2 524	3 545	7 438
<b>Summa</b>	<b>2 191</b>	<b>3 853</b>	<b>5 425</b>	<b>11 469</b>

## Hållbarhetsnoter

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

## Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

# ANSVARSFULLT FÖRETAGANDE

## ANSVAR ÄR LÖNSAMT

Långsiktig ekonomisk lönsamhet hänger nära ihop med vårt ansvar att göra miljöförbättringar och främja samhällsnyttan. På många sätt ökar vårt hållbarhetsarbete vårt värde och vår konkurrenskraft, till exempel genom att vi använder resurser mer effektivt och minimerar riskerna.

De flesta av våra intäkter, kostnader och väsentliga branschspecifika intjäningsstal är relevanta ur miljö- eller samhällsperspektiv eller båda. Grundläggande är att den högsta möjliga ekonomiska avkastningen genereras av det bästa möjliga resursutnyttjandet och den mest effektiva förvaltningen av företagets mänskliga och materiella tillgångar. Som ett exempel sänks bränsleförbrukningen och kostnaderna av bränsleeffektiva flygplan och optimering av passagerar- och fraktkapacitet. Att minska sjukfrånvaron har också starka ekonomiska incitament.

## AFÄRSETIK OCH KORRUPTIONSBEKÄMPNING

Vårt tillvägagångssätt är att aktivt ta ställning mot alla former av korruption och beteenden som snedvrider konkurrensen.

SAS uppförandekod, legala policy och policy mot mutor gäller för alla som agerar för SAS koncernens räkning. SAS styrelse har det övergripande ansvaret för att implementera uppförandekoden och övervaka efterlevnaden. Efterlevnaden övervakas genom ledningssystemet och interna revisioner.

Bestämmelser mot mutor och andra legalt otillbörliga handlingar är särskilt uttalade. Ett exempel är det pågående programmet om efterlevnad av konkurrenslagstiftning som omfattar alla SAS enheter. Programmet tar upp de största riskerna för korruption och medarbetare som är exponerade för korruptionsrisker i sitt dagliga arbete.

Under året har SAS genomfört utbildning om arbete mot mutor bland medarbetarna i samband med inköp av varor och tjänster samt samverkan med kunder.

## HÅLLBARHET I LEVERANTÖRSKEDJAN

Vi har nära 6 000 leverantörer som förser oss med produkter och tjänster. Vår leverantörskedja är centrerad kring flygverksamheten och tillhörande tjänster. Här ingår:

- tillverkare av flygplan och motorer
- leverantörer av flygplats- och flygtrafiktjänster
- bränsleleverantörer
- cateringleverantörer
- IT-leverantörer
- leverantörer av tekniskt underhåll
- regionala produktionspartners
- finansiella tjänster

Våra leverantörer befinner sig främst i de geografiska områden där SAS linjer flygs. I enlighet med vår operativa modell lägger vi i allt högre grad ut markttjänster, wet lease, kundtjänst och redovisning till externa leverantörer. SAS granskar kontinuerligt leverantörernas specifikationer och identifierar de mest kritiska leverantörerna.

## Leverantörskedjans ansvar

SAS kräver att samtliga medarbetare har skäliga anställningsvillkor oavsett var de är baserade och att de är fria att gå med i fackföreningar. SAS uppförandekod och SAS inköspolicy omfattar samtliga inköpsaktiviteter inom SAS. Koncernledningen ansvarar för inköspolicyn som ses över årligen. Aktiviteterna följs upp inom ledningssystemet och redovisas varje vecka, månad eller kvartal enligt de specifika behoven.

SAS ansvarar för att säkerställa att hållbarhetsfrågorna hanteras korrekt, oavsett vilken leverantör som levererar varan eller tjänsten.

## Styrning av leverantörskedjan

Vår etablerade styrmodell tydliggör leverantörskedjans ansvar, risker och förbättringsområden samt hur eventuella avvikelser hanteras. Ansvaret för att kontinuerligt följa upp våra kritiska leverantörer är centraliserat och standardiserat. Alla SAS leverantörer måste uppfylla våra prioriterade krav på hållbarhet och socialt ansvar, vår inköspolicy och de allmänna villkoren i FN:s Global Compact och andra specifika hållbarhetskrav. Hållbarhet lyfts fram som ett värderingskriterium i hela SAS inköpsstyrning.



### FN:S MÅL 12 – HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION

Mål 12 ska säkerställa hållbara konsumtions- och produktionsmönster. SAS arbetar kontinuerligt med sin produktutveckling och effektiviseringar för att minska vår klimat- och miljöpåverkan.

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

**Ansvarsfullt företagande**

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

Kriterierna varierar utifrån typ av vara eller tjänst och var den tillverkas, men det kan handla om energieffektivitet, avfallshantering, kollektivavtal, mänskliga rättigheter, barnarbete m.m. Kriterierna granskas och hantearas i upphandlingsfasen och under avtalsperioden.

**Dialog med intressenterna**

Vi har en lång tradition av pågående dialog och samarbete med en rad intressenter och är engagerade i hållbarhetsfrågor. Vi vill att alla intressenter ska kunna föra en dialog med SAS när de kontaktar oss.

En illustration med exempel på intressentgrupper som har kontakt med SAS finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

De senaste åren har hållbarhetsfrågor fått allt större vikt för våra intressenter, vilket märks på det ökade antalet hållbarhetsrelaterade frågeformulär från företagskunder och förfrågningar om revisioner på plats. Ur ett hållbarhetsperspektiv prioriterar vi samarbete med kunder, myndigheter och leverantörer för att skapa förutsättningar för lösningar som förbättrar både vår egen och flygbranschens hållbarhetsprofil. Några exempel är utvecklingen av flygtrafiktjänster och åtgärder för att påskynda kommersialiseringen av hållbara flygbränslen, såsom biobränslen.

Vi prioriterar också dialogen med parter som söker kunskap, arbetar för förändring eller stödjer SAS på olika sätt, såsom medarbetare, partners, experter, icke-statliga organisationer, forskare och media.

Exempel på viktiga frågor och problemområden som lyfts av SAS, företagskunder, investerare och aktieägare är frågor som rör produktansvar, korruptionsbekämpning, utsläpp av växthusgaser och arbetsvillkor.

Ideella organisationer och media tar ofta upp frågor om flygets betydelse som en aktör som möjliggör globalisering eller på grund av olika syn på vår klimatprestanda. Det finns ett stort intresse från media angående flygets miljöpåverkan och vi har valt att ta en ledande roll i debatten. Skolor och utbildningsinstitutioner söker oftast fördjupad kunskap om våra mål och strategier för att minska utsläppen av växthusgaser.

Vi ser dialog med intressenterna som en möjlighet att stärka engagemanget i dessa relevanta frågor och som ett sätt att utveckla SAS kunderbudande och hållbarhetsagenda. I strävan att skapa en större förståelse för flygbranschen deltar vi också i olika bransch- och arbetstagarorganisationer.

**PRODUKTANSVAR**

Vi tar ansvar för att upprätthålla högsta standarder för produktansvar och följer strikta policyer och tillämplig lagstiftning för hälsa och säkerhet, miljöpåverkan, IT-säkerhet och livsmedels säkerhet. Vi har också ett ansvar att leverera produkter och tjänster som är tillförlitliga och som produceras under rimliga förhållanden. SAS kvalitetspolicy är tillämplig på alla SAS produkter och tjänster och ses över och granskas årligen av koncernledningen. Aktiviteterna följs upp inom ledningssystemet och redovisas varje vecka, månad eller kvartal enligt deras specifika behov.

Flygsäkerhet är mycket strängt reglerat och SAS granskas årligen av externa parter. De behöriga myndigheterna granskar arbetsvillkoren för flygbolagspersonal inom områden som arbetstid, vilket bidrar till att höja flygsäkerheten.

Punktlighet och regularitet är avgörande aspekter för att kunna utföra passagerartransporter i tid och enligt planerna. SAS arbetar ständigt för att övervaka och förbättra punktlighet och regularitet, vilket uppskattas mycket av SAS kunder. Punktlighet är också viktigt för att minska utsläpp.

IT-säkerhet och IT-integritet blir allt viktigare och SAS har ett omfattande program för att säkerställa den höga nivån av IT-säkerhet som krävs. Vi följer också EU:s allmänna dataskyddsförordning (GDPR) och har en särskild person anställd på SAS för att övervaka efterlevnaden.

**SAS BIDRAR TILL EKONOMISK UTVECKLING**

Vår verksamhet gynnar samhället genom att direkt och indirekt skapa ekonomiskt värde och socialt välbefinnande i de länder och lokalsamhällen där vi är verksamma.

Vi bidrar till stora, direkta ekonomiska värden som arbetsgivare och som köpare av varor och tjänster. Under 2018/2019 betalade SAS ut löner om totalt 7 296 MSEK, som omfattade sociala avgifter om 2 199 MSEK och pensioner om 875 MSEK. SAS strävar efter att betala marknadsmässiga löner till samtliga medarbetargrupper.

SAS skapar ekonomiskt värde genom att tillhandahålla den nödvändiga infrastrukturen för att möjliggöra smidiga transporter av passagerare och gods till, från och inom Skandinavien. Flyget betalar kostnaderna för den infrastruktur den behöver för att bedriva verksamhet, såsom flygplatser, flygledning och säkerhet. Under 2018/2019 uppgick dessa kostnader till 8 288 MSEK för Scandinavian Airlines. Av dessa kostnader betalade Scandinavian Airlines 1 330 MSEK i säkerhetsrelaterade kostnader.

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

**Ansvarsfullt företagande**

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

**SOCIALA INVESTERINGAR**

Vi stödjer sociala initiativ som är direkt relaterade till vår flygverksamhet. Det gör vi genom att ställa våra flygplan och tillhörande kapacitet till förfogande för samhällsnyttiga ändamål.

**Beredskap för flygambulanstransporter**

SAS har ett kommersiellt avtal med den svenska regeringen om att göra två specialutrustade Boeing 737 tillgängliga som flygambulanser inom ramen för Svenska nationella ambulansflyget (SNAM) i händelse av en nationell nödsituation. Det finns ett liknande avtal med Norges försvarsmakt enligt vilket SAS ska tillhandahålla ett ombyggt ambulansplan 737-700 för medicinsk evakuering inom 24 timmar och ett andra flygplan inom 48 timmar om nödvändigt.

**Julflyget**

Varje december sedan 1985 har vi stöttat det norska "Julflyget". Julflyget är en hjälpaktion som genomförs av SAS medarbetare som tillsammans med andra volontärer under hela året samlar in varor och bidrag från olika partnerföretag och privatpersoner. Vi ställer upp med ett flygplan med fullt operativt stöd, medan piloter och besättning arbetar gratis och bränslet sponsras av en bränsleleverantör.

**Olympisk och paralympisk partner i Danmark, Norge och Sverige**

Olympiska spelen och Paralympiska spelen är ett av många sätt där SAS sprider den skandinaviska känslan, både hemma och utomlands. Värderingar såsom respekt för individen och vänskap över gränserna är starka i Skandinavien och något som delas av SAS.

Gränsöverskridande möten skapar villkor för hållbar utveckling i samhället. Att mötas, utbyta erfarenheter och dela värderingar gör världen bättre, något som görs möjligt genom resor och flyget.

**Programmet SAS sport exchange future olympians**

SAS startade under året sitt utbytesprogram för idrottare "Future Olympians" i Danmark, Norge och Sverige. I utbytesprogrammet för idrottare erbjöds tre skandinaviska ungdomslag till ett utbytesprogram som tog dem till Japan för att träffa lokala idrottare inom basket, friidrott och karate som en förberedelse inför sommar-OS i Tokyo 2020. SAS delar synen att gränsöverskridande vänskap är en positiv kraft som i de olympiska värderingarna.

**SAS – U-assist**

SAS – U-assist är ett ideellt initiativ som startades av SAS medarbetare 1979. Det sköts frivilligt av SAS medarbetare och som en sektion inom den interna SAS-klubben stöds det av SAS. Huvudfokus är att hjälpa barn i utvecklingsländer till ett bättre liv genom en rad projekt i olika länder. Över 500 barn fick stöd genom projekten under 2019. Omkring 95 % av de pengar som samlas in av SAS - YOU Assist går direkt till projekten och bara 5 % till administration.

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

**Om denna rapport**

GRI-index

Bestyrkanderapport

# OM DENNA RAPPORT

Hållbarhetsrapporteringen i SAS Års- och hållbarhetsredovisningar har granskats av externa parter sedan 1997. Rapporten beskriver företagets viktigaste miljö- och samhällsaspekter under räkenskapsåret 2018/2019 som löper mellan den 1 november 2018 och den 31 oktober 2019.

Års- och hållbarhetsredovisningen har upprättats i enlighet med GRI Standards, nivå Core. FN:s Global Compact, FN:s mål för hållbar utveckling, ISO 14001 och CDP har också beaktats vid upprättandet av denna rapport. Hållbarhetsdelen av denna rapport har upprättats i enlighet med SAS redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning.

SAS har i enlighet med årsredovisningslagen upprättat en hållbarhetsrapport. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten är inkluderad i års och hållbarhetsredovisningen 2019 men fristående från förvaltningsberättelsen och omfattar sidorna 129-148. Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten återfinns på sidan 149-150.

Års- och hållbarhetsredovisningen är en viktig del i vårt åtagande att ha en öppen kommunikation med intressenterna. 2018 års väsentlighetsanalys uppdaterades 2019 och hållbarhetskommunikation betecknas fortfarande som ett mycket viktigt område för SAS och dess intressenter.

SAS koncernen benämns i hållbarhetsrapporten som SAS.

**Extern översiktlig granskning: väsentlig hållbarhetsinformation och EU-ETS**

All väsentlig hållbarhetsinformation i Års- och hållbarhetsredovisningen 2018/2019 har granskats av KPMG. Revisorns bestyrkanderapport finns på sidan 149-150.

KPMG har verifierat de rapporterade systemen avseende CORSIA och EU:s system för handel med utsläppsrätter för flygningar med SK-flightnummer.

**Externa initiativ**

Vi har varit medlem i FN:s Global Compact sedan 2003 och deltar i det nordiska nätverket. Ett kriterium för att publicera företagsinformation på Global Compacts webbplats är en årlig redovisning av framsteg – Communication On Progress (COP). Den senaste redovisningen av SAS information skedde i juni 2019. FN:s Global Compact är en huvudkomponent i SAS uppförandekod och de krav som ställs på företagets leverantörer.

Vi har också valt att använda FN:s mål för hållbar utveckling (globala målen) som ett verktyg för att strukturera vår strategiska hållbarhetsagenda. Se sidan 19 för mer information om vår syn på de globala målen.

Exempel på organisationer som rör hållbarhetsfrågor där SAS är medlem:

- Medlem i det nordiska initiativet Det hållbara flyget.
- Medlem i "Nordic CEOs for a Sustainable Future".
- Medlem i biobränsleklustret Fossilfritt Flyg 2045
- Medlem i The Nordic Network for Electric Aviation
- Medlem i IATA och deltagare i IATA:s miljökommitté.
- Aktiv i den nordiska arbetsgruppen för miljöfrågor inom flyget (N-ALM).
- Medlem i Star Alliance, världens största flygbolagsnätverk.
- Deltagande i tre nationella branschorganisationer: NHO Luftfart i Norge, Föreningen Svenskt Flyg i Sverige och Dansk Industri i Danmark.

**Redovisningsprinciper för hållbarhetsrapportering 2018/2019**

"SAS" eller "SAS koncernen" används i hela rapporten vid hänvisning till den övergripande verksamheten. För 2018/2019 rapporterar SAS sina generella hållbarhetsresultat uppdelat i följande segment:

- Scandinavian Airlines omfattar all verksamhet inom SAS konsortiet, inklusive SAS Cargo Group (SCG).
- SAS Ground Handling (SGH).

**KONTAKTUPPGIFTER**

Lars Andersen Resare  
 Chef för hållbarhet och CSR  
 +46 70 997 23 46  
 lars.andersen@sas.se

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

**Om denna rapport**

GRI-index

Bestyrkanderapport

I fråga om miljöansvar strävar SAS efter att skilja mellan flyg- och markverksamheterna. Därför har följande indelningar gjorts:

- Flygverksamhet med SK-flightnummer. Scope 1
- Markttjänster inom SAS Ground Handling (SGH). SGH utför markttjänster för SAS och andra kunder, såsom andra flygbolag. Scope 1.
- Tekniskt underhåll inom SAS Maintenance Production. SAS Maintenance Production utför tekniskt underhåll främst för SAS men även andra kunder, såsom andra flygbolag. Scope 1.
- Frakt och posttjänster inom SAS Cargo Group A/S (SCG). Scope 1.
- Lokaler som ägs eller hyrs av SAS. Scope 2.

SAS organisationsstruktur presenteras på sidan 63.

**Uppföljning av hållbarhetsrelaterade data**

SAS följer löpande upp relevanta nyckeltal för hållbarhet. SAS använder olika delar av Lean-metodik och uppföljningar av nyckeltalen görs inom ledningssystemet och redovisas varje vecka, månad, kvartal eller år enligt de specifika behoven.

Som en förberedelse för extern hållbarhetsrapportering finns det datainsamlingsprocesser i ledningssystemet som omfattar alla delar av SAS hållbarhetsagenda.

**HÅLLBARHETSARBETETS OMFATTNING**

SAS hållbarhetsarbete ska bidra till både utvärdering och förståelse av vår verksamhet och är en översikt över vårt strukturerade hållbarhetsarbete. Målet med rapporten är att lämna all information som krävs för att ge läsaren en gedigen översikt över vårt miljömässiga, samhällseliga och finansiella ansvar.

Det yttersta ansvaret för våra hållbarhetsaspekter, och att införliva dem i den löpande verksamheten, ligger hos koncernledningen. Års- och hållbarhetsredovisningen granskades av SAS styrelse och SAS koncernledning i januari 2020. SAS styrelse överlämnade årsredovisningen för 2017/2018 och hållbarhetsrapporten för 2017/2018 i januari 2019.

**Mål**

Vi har beslutat att fokusera på våra långsiktiga miljömål för 2030 i denna rapport, men vi har även kortsiktiga delmål för företaget och vårt löpande hållbarhetsarbete.

**Begränsningar**

Huvudprincipen för hållbarhetsrapportering är att alla enheter och företag som kontrolleras av SAS redovisas. Det innebär att hållbarhetsrelaterade data för avyttrade företag som ägdes av SAS under perioden redovisas där så är möjligt. Samma redovisningsprinciper som för finansiell information i årsredovisningen kommer att användas för information i hållbarhetsrapporten.

SAS har ett antal nyckeltal för produktionen (till exempel passagerarkilometer och tonkilometer). Det finns skillnader mellan årsredovisningen och hållbarhetsrapporten i fråga om uppgifter om antal passagerarkilometer. I årsredovisningen används betalda passagerarkilometer (RPK) där betalade passagerare avses, medan i hållbarhetsrapporten används passagerarkilometer (PK) där samtliga passagerare (även ej betalade) avses.

Standarddefinitionerna för miljö- och samhällsdata har tillämpats på hela SAS. Inga av begränsningarna anses ha någon väsentlig betydelse.

**Ändrade redovisningsprinciper och beräkningsprinciper**

I år är glykol, energi, vatten och avfall endast redovisat för huvudflygplatserna ARN, CPH och OSL.

**Principer för rapportering och beräkning av externa och andra miljörelaterade kostnader**

Om möjligt ska miljörelaterade kostnader baseras på information direkt ur bokföringssystemet. Om detta inte är möjligt, till exempel för beräkningar av vissa avgifter och skatter som ingår i landningsavgifterna, har uppskattningar gjorts baserat på antal passagerare till en viss destination och avgiften eller skatten per passagerare.



**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

**Om denna rapport**

GRI-index

Bestyrkanderapport

**Principer för rapportering och beräkning av miljödata**

Rapporterad miljöinformation bygger på följande beräkningar och/eller faktorer:

- Distans, baserad på beräkningar enligt WGS84 storcirkelmetoden (GCD) mellan referenspunkter på flygplatserna enligt definitionen i nationella luftfartspublicationer (AIP).
- Passagerarvikt för beräkningar av PK tillämpar 100 kg för varje person med handbagage och incheckat bagage. Detta omfattar inte flygande personal.
- Frakt och post, faktisk vikt tillämpas.
- Bränsledensitet (kg per liter):
  - Jet A/A-1<sup>1</sup>: Faktiskt densitet eller 0,8
  - Diesel: 0,84
  - Bensin: 0,73
  - Eldningsolja: 0,84
- CO<sub>2</sub>-faktor (per viktenhet bränsle):
  - Jet A/A-1<sup>1</sup>: 3,15
  - Diesel: 3,17
  - Bensin: 3,12
  - Eldningsolja: 3,17
  - El: 125,5 (gram/kWh baserat på nordisk energimix)
- Energikonvertering av bränslen (GWh per 1 000 ton):
  - Jet A/A-1: 12,0
  - Diesel: 12,0
  - Bensin: 12,2
  - Eldningsolja: 12,0
- Kväveoxider (NOx), faktorer (per viktenhet bränsle):
  - Jet A/A-1<sup>2</sup> Mellan 0,00694 och 0,0193<sup>2</sup>

1) Bränsledensitet och CO<sub>2</sub>-faktor för Jet A/A-1 beräknas enligt godkänd MRV-plan.  
2) Varierar per flygplan/motorkombination.

**Koldioxidutsläpp per passagerarkilometer och tonkilometer (frakt) – Scope 1**

SAS har valt att tillämpa en beräkningsmetod för att dela mängden bränsle som används för passagerar- och godstransporter före delning av mängden per passagerar- eller tonkilometer (frakt). Metoden bygger på IATA:s koldioxidkalkylator. Antagandet är att bränsleförbrukningen är proportionerlig till vikten. Passagerarnas bränsleförbrukning är förhållandet total passagerarvikt till total vikt multiplicerat med den totala bränsleförbrukningen. Återstoden allokeras till frakttransport.

Passagerarnas totala bränsleförbrukning	=	(Passagerarnas totalvikt/ totalvikt) x Total bränsleförbrukning
Där totalvikt	=	Passagerarnas totalvikt + Totalvikt för frakt/cargo
Passagerarnas totalvikt (kg)	=	(Antal säten x 50 kg) + (Antal passagerare x 100 kg)

Beräkningsmetoden allokera 50 kg per säte som en förutsättning för passagerartransport och samma vikt per passagerare används i alla övriga beräkningar som tillämpas inom branschen.

För flygningar som görs utan passagerare eller gods allokeras alla koldioxidutsläpp till passagerartransport. Det kan röra sig om utbildningsflygningar, positioneringsflygningar mellan linjeflygningar samt flygningar till/från underhåll m.m. Skälet till byte av beräkningsmetod är att uppnå mer exakta beräkningar av koldioxidutsläpp per produktionsenhet. Tidigare beräkningsmetod medförde i allt väsentligt dubbel bokföring, där utsläppen per passagerarkilometer inkluderade det bränsle som användes för frakt/godstransport och vice versa.

**Koldioxid per säteskilometer – Scope 1**

För att kunna beräkna koldioxidutsläppen för varje tillgängligt säte är antagandet att varje säte upptas av en passagerare, motsvarande 100 kg. Måttet beräknas genom att dividera de totala koldioxidutsläppen med totalt tillgängliga tonkilometer och sedan multiplicera det med 0,1 (dvs. 100 kg eller 0,1 ton).

**Principer för rapportering och beräkning av medarbetardata**

Följande principer för rapportering och beräkning av samhällsdata har tillämpats.

**Arbetsolyckor (H-värde)**

Frekvens för arbetsolyckor (H-värde) beräknas med hjälp av följande formel:

$$\frac{\text{Antal arbetsolyckor med lägst en dags frånvaro} \times 1\,000\,000}{\text{Totalt antal utförda arbetstimmar per år}}$$

**Antal anställda**

I rapporten baseras antal anställda på antal personer under oktober månad och sjukfrånvarostatistik beräknad för räkenskapsåret. I statistiken ingår medarbetare med ett budgeterat eller faktiskt schema och som var sjuka under perioden.

**Sjukfrånvaro**

Sjukfrånvaro rapporteras som antal sjukdagar i relation till antal medarbetare multiplicerat med antal kalenderdagar. Som sjukfrånvaro räknas inte frånvaro på grund av sjuka barn. Långtidssjukskrivningar (mer än 14 dagar) rapporteras som procentandel av total sjukfrånvaro.

## Hållbarhetsnoter

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

**GRI-index**

Bestyrkanderapport

**GRI-INDEX**

GRI-standarder	Beskrivning	Sidnummer och/eller URL(er)	Avsteg
<b>GENERELLA UPPLYSNINGAR</b>			
GRI 102: Generella standardupplysningar 2016	102-1 Organisationens namn	Sidan 44	
	102-2 Aktiviteter, varumärken, produkter och tjänster	Sidan 4	
	102-3 Lokalisering av huvudkontoret	Sidan 44	
	102-4 Länder där organisationen är verksam	Sidorna 4 och 159	
	102-5 Ägarstruktur och juridisk form	Sidan 63	
	102-6 Marknadsnärvaro	Sidorna 4 och 159	
	102-7 Organisationens storlek	Sidorna 80, 92 och 153	
	102-8 Information om anställda och andra medarbetare	Sidorna 33-36 och 138-139	SAS rapporterar total arbetskraft, inte uppdelat per anställningsform.
	102-9 Leverantörskedjan	Sidan 140	
	102-10 Väsentliga förändringar i organisationen och dess leverantörskedja	Sidorna 9 och 31	
	102-11 Försiktighetsprincipens tillämpning	Sidorna 53-60 och 130	
	102-12 Externa initiativ	Sidan 143	
	102-13 Medlemskap i organisationer	Sidan 143	
	102-14 Kommentar från senior beslutsfattare	Sidorna 11-13	
	102-15 Huvudsaklig påverkan, risker och möjligheter	Sidorna 53-60 och 130	
	102-16 Värderingar, principer, standarder och normer gällande uppförande	Sidorna 4, 19 och 130	
	102-18 Organisation för styrning	Sidan 64	
	102-40 Lista på intressentgrupper	Sidan 141 och www.sasgroup.net	
	102-41 Överenskommelser om kollektiva förhandlingar	Sidan 138	
	102-42 Identifiering och urval av intressenter	Sidan 141 och www.sas.group.net	
	102-43 Metoder för samarbeten med intressenter	Sidan 141 och www.sas.group.net	
	102-44 Viktiga frågor och angelägenheter som lyfts fram	Sidorna 19, 130 och 143	
	102-45 Enheter inkluderade i den konsoliderade finansiella redovisningen	Sidorna 4, 63 och 143-144	
	102-46 Fastställning av redovisningens innehåll och ämnesbegränsningar	Sidorna 143-144	
	102-47 Lista på väsentliga frågor	Sidan 19	
	102-48 Förändrad information	N/A	
	102-49 Ändrade redovisningsprinciper	Sidan 144	
	102-50 Redovisningsperiod	Sidorna 44 och 143	
	102-51 Datum för senaste redovisning	Sidan 144	
	102-52 Redovisningscykel	Sidorna 44 och 143	
	102-53 Kontaktperson för frågor gällande redovisningen	Sidorna 143 och 158	
	102-54 Uttalande om att redovisningen följer GRI Standards	Sidan 143	
	102-55 GRI-index	Sidorna 146-148	
	102-56 Externt bestyrkande	Sidorna 149-150	

## Hållbarhetsnoter

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

GRI Standards	Uppllysning	Sidnummer och/eller URL(er)	Avsteg
<b>ANTI-KORRUPTION</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 18-19 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidorna 130 och 140
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidan 130
GRI 205: Anti-korruption 2016	205-1	Verksamheter utvärderade gällande risker relaterade till korruption	Sidorna 53, 57, 130 och 140
<b>KONKURRENSBEGRÄNSANDE BETEENDE</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 18-19 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidorna 130 och 140
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidan 130
GRI 206: Konkurrensbegränsande beteende 2016	206-1	Legala fall gällande konkurrensbegränsande praxis, konkurrenslagstiftning och dominerande marknadsställning	Sidorna 53, 57, 130 och 140
<b>UTSLÄPP</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 18-19 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidorna 130-131
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidorna 130-131
GRI 305: Utsläpp 2016	305-1	Direkta utsläpp av växthusgaser (Scope 1)	Sidorna 132 och 145
	305-2	Indirekta utsläpp av växthusgaser (Scope 2)	Sidorna 135 och 145
	305-4	Utsläppsintensitet av växthusgaser	Sidorna 135 och 145
	305-7	Kväveoxider (NOx), svaveldioxid (SOx) samt andra väsentliga utsläpp till luft	Sidorna 132 och 145
<b>AVFALL</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 18-19 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidorna 130, 137 och 140
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidan 130
GRI 306: Avfall 2016	306-2	Avfall per typ och hanteringsmetod	Sidan 136
<b>BEDÖMNING AV LEVERANTÖRER UTFRÅN MILJÖKRITERIER</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 19 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidorna 130 och 140
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidorna 130 och 140-141
GRI 308: Bedömning av leverantörer utifrån miljökriterier 2016	308-1	Nya leverantörer som granskats efter miljökriterier	Sidorna 140-141
<b>HÄLSA OCH SÄKERHET</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 19 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidorna 130 och 140
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidorna 130 och 138-139
GRI 403: Hälsa och säkerhet 2016	403-1	Arbetsgattarrepresentation i formella gemensamma kommittéer för hälsa och säkerhet	Sidorna 138-139
	403-2	Typer av skador och skadefrekvens, yrkessjukdomar, förlorade arbetsdagar och frånvaro samt antal arbetsrelaterade dödsfall	Sidorna 138-139

Rapporteras ej efter kön. Inga dödsfall.

## Hållbarhetsnoter

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

Bestyrkanderapport

GRI Standards	Uppllysning	Sidnummer och/eller URL(er)	Avsteg
<b>TRÄNING OCH UTBILDNING</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 19, 35 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidorna 35, 138 och 140
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidorna 138-139
GRI 404: Träning och utbildning 2016	404-1	Genomsnittlig utbildning i timmar per år och anställd	Sidan 138
			Rapporteras ej efter kön.
<b>MÅNGFALD OCH LIKA MÖJLIGHETER</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 19, 35 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidan 138-139
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidan 130 och 140
GRI 405: Mångfald och lika möjligheter 2016	405-1	Mångfald i ledningar och bland medarbetare	Sidan 139
<b>BEDÖMNING AV LEVERANTÖRER UTIFRÅN SOCIALA KRITERIER</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 19, 35 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidan 140
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidorna 130 och 140-141
GRI 414: Bedömning av leverantörer utifrån sociala kriterier 2016	414-1	Nya leverantörer som granskats med avseende på sociala kriterier	Sidorna 140-141
<b>KUNDENS HÄLSA OCH SÄKERHET</b>			
GRI 103: Management approach 2016	103-1	Beskrivning av väsentliga frågor och dess avgränsningar	Sidorna 19, 35 och 143-145
	103-2	Hållbarhetsstyrning och dess komponenter	Sidan 140
	103-3	Utvärdering av hållbarhetsstyrningen	Sidan 140
GRI 416: Kundens hälsa och säkerhet 2016	416-1	Bedömning av produkt- och tjänstekategoriernas hälso- och säkerhetseffekter	Sidan 141

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

**Bestyrkanderapport**

# BESTYRKANDERAPPORT

## REVISORS RAPPORT ÖVER ÖVERSIKTLIG GRANSKNING AV SAS ABs HÅLLBARHETSREDOVISNING SAMT YTTRANDE AVSEENDE DEN LAGSTADGADE HÅLLBARHETSRAPPORTEN

Till SAS AB, org. nr 556606-8499

**INLEDNING**

Vi har fått i uppdrag av styrelsen och verkställande direktören i SAS AB att översiktligt granska SAS ABs hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2018-11-01 – 2019-10-31. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning där även den lagstadgade hållbarhetsrapporten ingår på sidan 2 i detta dokument.

**STYRELSENS OCH VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRENS ANSVAR**

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sidan 143 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

**REVISORNS ANSVAR**

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Vårt uppdrag är begränsat till den historiska information som redovisas och omfattar således inte framtidsorienterade uppgifter.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000 Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsd i övrigt har.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. Vi är oberoende i förhållande till SAS AB enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

**Hållbarhetsnoter**

Hållbarhetsstyrning

Miljö

Medarbetare

Ansvarsfullt företagande

Om denna rapport

GRI-index

**Bestyrkanderapport**

Vår granskning av hållbarhetsredovisningen utgår från de av styrelsen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för våra uttalanden nedan.

**UTTALANDEN**

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och verkställande direktör angivna kriterierna.

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 29 januari 2020

KPMG AB

Tomas Gerhardsson  
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman  
Specialistmedlem i FAR

# ÖVRIGT

OPERATIONELLA NYCKELTAL | EKONOMISK TIOÅRSÖVERSIKT  
DEFINITIONER | AKTIEÄGARINFORMATION | DESTINATIONER

## Övrigt

## Operationella nyckeltal

## Ekonomisk tioårsöversikt

## Definitioner

## Aktieägarinformation

## Destinationer

## OPERATIONELLA NYCKELTAL

	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2012–2013 Nov–okt	2012 Jan–okt	2011	2010
<b>Passagerartrafikrelaterade nyckeltal</b>										
Antal beflugna destinationer, linjetrafik	127	125	123	118	119	125	150	136	128	127
Antal flygningar, linjetrafik	287 969	291 908	298 100	297 481	293 898	294 679	402 460	338 870	396 134	367 817
Antal passagerare, totalt (000) <sup>1</sup>	29 761	30 082	30 065	29 449	28 884	29 408	30 436	25 916	28 990	27 096
Antal passagerare, linjetrafik (000)	28 451	28 794	28 625	27 738	26 941	27 061	28 057	23 979	27 206	25 228
Offererade säteskm, totalt (milj.) <sup>1</sup>	52 371	52 781	52 217	48 620	44 289	45 158	44 629	36 126	40 953	38 851
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.)	48 471	49 023	48 303	44 956	40 877	40 971	40 583	32 813	37 003	34 660
Betalda passagerarkm, totalt (milj.) <sup>1</sup>	39 375	39 946	40 078	36 940	33 781	34 714	33 451	27 702	30 668	29 391
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.)	35 825	36 496	36 360	33 508	30 561	30 686	29 650	24 746	27 174	25 711
Kabinfaktor, totalt (%) <sup>1</sup>	75,2	75,7	76,8	76,0	76,3	76,9	75,0	76,7	74,9	75,6
<b>Viktrelaterade nyckeltal</b>										
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj. tonkm)	6 797	6 859	6 746	6 179	5 553	5 617	5 527	4 475	5 089	4 835
Offererade tonkm, linjetrafik (milj. tonkm)	6 302	6 372	6 251	5 741	5 132	5 119	5 042	4 098	4 604	4 318
Offererade tonkm, övrigt (milj. tonkm)	495	487	495	437	421	498	485	377	485	517
Betalda tonkm, RTK, totalt (milj. tonkm)	4 645	4 808	4 819	4 404	3 989	4 067	3 930	3 201	3 555	3 448
Passagerare och överviktsbagage (milj. tonkm)	3 907	3 964	3 976	3 666	3 354	3 446	3 308	2 733	3 018	2 897
Total lastfaktor, totalt (%)	68,4	70,1	71,4	71,3	71,8	72,4	71,1	71,5	69,9	71,3
Trafikintäkt/betald tonkm (SEK)	8,68	8,40	7,99	8,11	8,92	8,34	9,53	9,94	10,23	10,42
<b>Nyckeltal för kostnader och effektivitet</b>										
Enhetskostnad	0,78	0,72	0,69	0,70	0,79	0,75	0,80	0,81	0,86	0,95
Betald flygbränslekostnad inkl hedging, snitt (USD/ton)	750	675	566	583	757	978	1 093	1 116	970	773
<b>Intäktrelaterade nyckeltal</b>										
Passagerarintäkt/betald passagerarkm, linjetrafik, yield (SEK)	0,99	0,93	0,90	0,91	1,00	0,94	1,07	1,09	1,12	1,16
Passagerarintäkt/offererade säteskm, linjetrafik, (SEK)	0,73	0,70	0,68	0,68	0,75	0,70	0,78	0,82	0,82	0,86

1) Total produktion, vilket inkluderar reguljärtrafik, charter, ad hoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m, vilket gör att siffrorna avviker från de publicerade trafikalen.

Definitioner och begrepp se sid 156.



Fortsättning Operationella nyckeltal

Övrigt	2018–2019 Nov–okt	2017–2018 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2012–2013 Nov–okt	2012 Jan–okt	2011	2010
<b>Operationella nyckeltal</b>	<b>Miljönyckeltal</b>									
CO <sub>2</sub> , gram/passagerarkm	95	95	96	99	101	100	104	118	122	121
Ekonomisk tioårsöversikt	CO <sub>2</sub> , gram/offerade säteskm, totalt									
	62	63	65	67	69	70	70	69	74	74
<b>Definitioner</b>	<b>Scandinavian Airlines specifika nyckeltal</b>									
Marknadsandel, till, från och inom Skandinavien, (%)	30	32	31	31	32	33	32	33	33	34
<b>Aktieägarinformation</b>	Yield, valutajusterad förändring, (%)									
	3,2	1,6	-2,9	-7,7	4,0	-7,4	-0,4	-1,0	-2,0	-7,4
<b>Destinationer</b>	PASK, valutajusterad förändring, (%) <sup>2</sup>									
	2,5	0,5	-1,9	-8,0	3,8	-5,8	-3,2	1,1	-1,3	-0,2
	Total enhetskostnad, förändring, (%)									
	7,7	2,2	-3,5	-11,1	-3,8	-2,2	-6,0	-0,1	2,0	-7,8
	Antal dagliga avgångar, linjetrafik, årligt snitt									
	789	800	817	813	805	807	791	773	683	667
	Antal flygplan i trafik <sup>3</sup>									
	158	157	158	156	151	156	151	156	157	159
	Flygplan, blocktimmar/dag									
	9,3	9,6	9,6	9,3	8,8	9,0	8,7	8,2	8,1	7,5
	Piloter, heltidstjänster									
	1 285	1 273	1 345	1 300	1 228	1 396	1 413	1 328	1 304	1 297
	Piloter, blocktimmar/år									
	637	687	686	681	688	685	665	659	650	630
	Piloter, personalkostnad, MSEK <sup>4</sup>									
	2 536	2 580	2 435	2 489	2 370	2 459	2 584	2 979	2 826	-
	Kabinpersonal, heltidstjänster									
	2 516	2 522	2 635	2 574	2 325	2 564	2 607	2 613	2 528	2 442
	Kabinpersonal, blocktimmar									
	734	771	777	759	762	762	721	674	660	640
	Kabinpersonal, personalkostnad, MSEK <sup>4</sup>									
	1 738	1 767	1 613	1 647	1 546	1 587	1 769	2 087	2 076	-
	Regularitet, (%)									
	97,5	98,0	98,9	98,4	98,7	99,0	98,8	99,0	98,5	96,6
	Punktlighet, (%) inom 15 min									
	80,3	77,7	83,6	83,9	87,9	88,4	86,2	89,4	88,9	86,9
	Kundnöjdhet, CSI									
	72	70	72	73	74	72	71	72	72	70

1) Koldioxidutsläpp per passagerarkilometer som omfattar samtliga passagerare ombord på samtliga genomförda flygningar (linjetrafik, charter etc.). Metodjusterat från 2012/2013.

2) Avser RASK före räkenskapsåret 2013/2014.

3) Inklusive wet lease.

4) Exklusive omstruktureringskostnader.

Definitioner och begrepp se sid 156.

## Övrigt

Operationella nyckeltal

## Ekonomisk tioårsöversikt

## EKONOMISK TIOÅRSÖVERSIKT

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012 <sup>1</sup>	2011	2010
<b>Definitioner</b>	<b>Resultaträkningar, MSEK</b>									
	46 736	44 718	42 654	39 459	39 650	38 006	42 182	35 986	41 412	41 070
	2 988	3 783	2 844	2 962	2 877	1 576	3 647	955	3 019	246
<b>Aktieägarinformation</b>	-1 924	-1 763	-1 635	-1 367	-1 446	-1 443	-1 658	-1 426	-2 413	-1 885
<b>Destinationer</b>	-10	35	4	39	37	30	25	32	28	12
	0	-4	-21	-7	-	6	700	400	-	-73
	112	479	995	265	777	-16	-118	-247	12	-239
	172	129	148	91	124	102	50	96	224	174
	-544	-609	-611	-553	-632	-1 130	-999	-1 055	-1 030	-1 041
	794	2 050	1 725	1 431	1 417	-918	1 648	-1 245	-1 629	-3 069
	786	2 136	1 951	939	1 174	-697	919	23	94	-444
	<b>Balansräkningar, MSEK</b>									
	22 281	21 127	20 252	19 319	18 512	18 291	18 600	29 692	29 883	30 591
	2 968	3 316	3 467	4 065	3 556	3 617	3 462	4 273	5 494	6 191
	8 763	9 756	8 836	8 370	8 198	7 417	4 751	2 789	3 808	5 043
	5 372	7 268	8 058	6 026	6 339	4 907	3 226	11 156	12 433	14 438
	13 525	12 011	9 363	9 822	10 275	10 384	10 173	12 111	13 889	13 932
	15 115	14 920	15 134	15 906	13 652	14 034	13 414	13 487	12 863	13 455
	34 012	34 199	32 555	31 754	30 266	29 325	26 813	36 754	39 185	41 825
	<b>Kassaflödesanalyser, MSEK</b>									
	3 318	4 559	2 443	3 663	3 036	1 096	1 028	2 562	-482	-155
	-6 207	-6 840	-7 315	-5 960	-4 306	-2 113	-1 877	-2 595	-2 041	-2 493
	1 627	4 161	7 228	3 345	3 193	1 632	1 644	1 976	517	697
	-1 262	1 880	2 356	1 048	1 923	615	795	1 943	-2 006	-1 951
	1 474	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	1 223	-	-	-	3 500	-	-	-	4 678
	-1 112	-2 579	-	-	-	-	-	-	-	-
	-26	-228	-350	-350	-350	-175	-	-	-	-
	-67	621	-1 537	-530	-787	-1 275	1 171	-2 961	763	-1 859
	-993	917	469	168	786	2 665	1 966	-1 018	-1 243	868

1) Som följd av att koncernens räkenskapsår ändrats till perioden 1 november–31 oktober är räkenskapsåret 2012 förkortat till perioden 1 januari–31 oktober. Avkastningsbaserade nyckeltal är beräknade med 12 månaders resultatposter.

Fortsättning Ekonomisk tioårsöversikt

Övrigt		2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012 <sup>1</sup>	2011	2010
Operationella nyckeltal	<b>Finansiella nyckeltal och finansiella mått<sup>2</sup></b>										
<b>Ekonomisk tioårsöversikt</b>	EBIT-marginal, %	2,5	5,7	5,1	4,8	5,6	0,4	6,2	-0,8	1,6	-4,7
	Avkastning på eget kapital, %	14	22	18	24	18	-15	457	-25	-12	-17
Definitioner	Avkastning på investerat kapital, %	8	14	13	12	14	4	18	-1	4	-5
	Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR	3,7x	2,7x	3,1x	3,2x	3,0x	4,2x	3,2x	6,5x	3,0x	8,0x
Aktieägarinformation	Finansiell beredskap, %	38	42	37	41	40	37	26	31	33	34
	Soliditet, %	16	21	25	19	21	17	12	30	32	35
Destinationer	Justerad soliditet, %	9	13	15	12	13	11	8	24	26	28
	Finansiell nettoskuld, MSEK	328	-2 432	-2 799	-1 166	-726	1 102	4 567	6 549	7 017	2 862
	Skuldsättningsgrad	0,06	-0,33	-0,35	-0,19	-0,11	0,22	1,42	0,59	0,56	0,2
	Justerad skuldsättningsgrad	4,70	2,70	2,28	3,08	2,65	3,14	5,13	1,54	1,33	0,89
	Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	4,3	6,4	6,6	5,4	5,6	7,4	7,6	8,1	7,3	6,9
	Räntetäckningsgrad	2,5	4,4	3,8	3,6	3,2	0,2	2,6	-1,6	-0,6	-1,9

1) Som följd av att koncernens räkenskapsår ändrats till perioden 1 november–31 oktober är räkenskapsåret 2012 förkortat till perioden 1 januari–31 oktober. Avkastningsbaserade nyckeltal är beräknade med 12 månaders resultatposter.

2) SAS beräknar olika alternativa nyckeltal, APM (Alternative Performance Measures, APM-mått), vilka kompletterar de mått som definieras i tillämpliga regler för finansiell rapportering. Nyckeltalen underlättar jämförelser mellan olika perioder och används för intern analys av verksamhetens resultat, utveckling och finansiella ställning och anses därmed också ge externa intressenter som investerare, analytiker, ratinginstitut och andra värdefull information. För definitioner, se avsnitt Definitioner och begrepp. Avstämning av de alternativa nyckeltal som bedömts väsentliga att specificera finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Investor relations.

Avkastningsmått beräknas med intjäningsperiodens genomsnittliga balansposter. Avkastning på investerat kapital, justerad soliditet och justerad skuldsättningsgrad beräknas med kapitaliserade leasingkostnader, netto, varmed operationella leasingåtaganden för flygplan beaktas. Definitioner och begrepp, se sid 156.

## Övrigt

Operationella nyckeltal

Ekonomisk tioårsöversikt

## Definitioner

Aktieägarinformation

Destinationer

## DEFINITIONER

## FINANSIELLA DEFINITIONER

SAS använder olika nyckeltal, inklusive alternativa verksamhetsmått (APM), för interna analys syften samt för extern kommunikation av verksamhetens resultat, prestation och ekonomiska ställning. Nyckeltalen ska stötta olika intressenter i deras bedömning av SAS resultat och prestation. Syftet med dessa alternativa verksamhetsmått, är att tillsammans med övriga nyckeltal, ge mätetal som är specifika för verksamheten och på så sätt göra det möjligt för olika intressenter att mer exakt bedöma och värdera SAS historiska, nuvarande och framtida resultat och ställning.

**AEA** – The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största europeiska flygbolagen.

**AOC (Air Operator Certificate)** – Flygoperativt tillstånd.

**ASK, offererade säteskilometer** – Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

**ATK, Offererade tonkilometer** – Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

**Avkastning på eget kapital** – Periodens resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget i relation till genomsnittligt eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**Avkastning på investerat kapital (ROIC)** – Rörelseresultat plus schablonmässig räntedel motsvarande 33 % av operationella leasingkostnader, netto i relation till summa genomsnittligt eget kapital, finansiell nettoskuld och netto kapitaliserade leasingkostnader (\*7).

**Betalda passagerarkilometer (RPK)** – Se RPK.

**Betalda tonkilometer (RTK)** – Se RTK.

**Blocktimmar** – Avser tiden från det att flygplanet lämnar gate till dess att det ankommer vid gate.

**Börsvärde** – Aktiekurs multiplicerat med utestående antal aktier.

**CAGR** – Genomsnittlig årlig tillväxttakt.

**CASK** – Se enhetskostnad.

**Code share** – När ett eller flera flygbolags flygnummer anges i tidtabellen på en flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

**EBIT** – Rörelseresultat.

**EBIT-marginal** – EBIT dividerat med intäkterna.

**EBITDA** – Resultat före skatt, finansnetto, resultat från försäljning av anläggningstillgångar, resultatandelar i intresseföretag och avskrivningar.

**EBITDA-marginal** – EBITDA dividerat med intäkterna.

**EBITDAR** – Resultat före skatt, finansnetto, resultat från försäljning av anläggningstillgångar, resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och leasingkostnader flygplan.

**EBITDAR-marginal** – EBITDAR dividerat med intäkterna.

**EBT** – Resultat före skatt.

**EES** – Europeiska ekonomiska samarbetsområdet.

**Eget kapital per stamaktie** – Eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare med avdrag för preferenskapital i relation till antal utestående stamaktier på balansdagen.

**Enhetsintäkt** – Se PASK.

**Enhetskostnad (CASK)** – Summa personalkostnader, övriga rörelsekostnader, leasingkostnader flygplan och avskrivningar justerade för valuta och jämförelsestörande poster, minskade med övriga rörelseintäkter per ASK (scheduled + charter).

**Finansiell beredskap** – Likvida medel, exklusive fordran övriga finansiella institut, samt outnyttjade kreditfaciliteter i relation till fasta kostnader. I nyckeltalet definieras fasta kostnader som personal- och övriga rörelsekostnader, exklusive kostnader för flygbränsle och luftfartsavgifter, samt leasingkostnader flygplan.

**Finansiell nettoskuld** – Räntebärande skulder minskade med räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel netto.

**Finansiell leasing** – Baseras på ett leasingavtal vari de risker och förmåner som är förknippade med ägandet av objektet i allt väsentligt finns kvar hos leasetagaren. Objektet redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen på grund av att leasetagaren har en skyldighet att köpa tillgången när leasen är slut. Förplikelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

**FTE** – Full Time Equivalent, heltidstjänster.

**IATA** – International Air Transport Association. En global sammanslutning med nästan 300 flygbolag.

**ICAO** – International Civil Aviation Organization. FNs fackorgan för internationell civil luftfart.

**Interline-intäkter** – Biljettavräkning mellan flygbolag.

**Intresseföretag** – Företag där SAS koncernens ägarandel uppgår till minst 20 % och högst 50 %.

**Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR** – Summa finansiell nettoskuld, genomsnitt och kapitaliserade leasingkostnader, netto, 12 månader, genomsnitt i relation till EBITDAR.

**Justerad skuldsättningsgrad** – Finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader, netto (\*7) i relation till eget kapital.

**Justerad soliditet** – Eget kapital i relation till balansomslutning plus kapitaliserade leasingkostnader, netto (\*7).

**Jämförelsestörande poster** – I syfte att underlätta jämförelse av SAS underliggande resultat i olika perioder identifieras jämförelsestörande poster. Dessa poster utgörs av nedskrivningar, omstruktureringskostnader, realisationsresultat och övriga jämförelsestörande poster. De uppstår till följd av specifika händelser och är poster som såväl ledning som externa bedömare beaktar vid analys av SAS. Genom att redovisa resultat exklusive jämförelsestörande poster visas det underliggande resultatet vilket underlättar jämförbarhet mellan olika perioder.

**Kabinfaktor** – RPK dividerat med ASK. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser.

**Kapitalandelsmetoden** – Andelar i intresseföretag upptas till SAS koncernens andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

**Kapitaliserade leasingkostnader (\*7)** – Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing, netto multiplicerad med sju.

**Kassaflöde från den löpande verksamheten per stamaktie** – Kassaflöde från den löpande verksamheten i relation till genomsnittligt antal utestående stamaktier.

**Koldioxid (CO<sub>2</sub>)** – En färglös gas som bildas vid förbränning av alla fossila bränslen. Flygindustrins koldioxidutsläpp minskas genom en övergång till mer flygbränsleeffektiva flygplan.

**LCC** – Low Cost Carrier. Lågstkostnadsbolag.

**NPV** – Nuvärde – netto, används bland annat vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

**Offererade säteskilometer** – Se ASK.

**Offererade tonkilometer** – Se ATK.

**Operationell leasing** – Baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämföras med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

**PASK (Enhetsintäkt)** – Passagerarintäkter dividerat med ASK (scheduled).

**Preferenskapital** – Preferenskapital, motsvarande inlösenbeloppet för 2 101 552 preferensaktier till 105 % av teckningskursen 500 kronor, uppgår till 1 103 MSEK.

**RASK** – Totala trafikintäkter dividerat med total ASK (scheduled + charter).

**Regularitet** – Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar.

**Resultat per stamaktie (EPS)** – Periodens resultat hänförligt till moderföretagets ägare med avdrag för utdelning på preferensaktier i relation till genomsnittligt antal utestående stamaktier.

**RPK, Betalda passagerarkilometer** – Antalet betalande passagerare multiplicerat med flygsträcka (km).

**RTK, Betalda tonkilometer** – Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med flygsträcka (km).

**Räntetäckningsgrad** – Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader.

**Rörelsekapital** – Summan av ej räntebärande omsättningstillgångar och ej räntebärande finansiella anläggningstillgångar exklusive kapitalandelar i intresseföretag och andra värdepappersinnehav minus ej räntebärande skulder.

**Sale and leaseback** – Försäljning av en tillgång (flygplan, fastighet etc.) som sedan hyrs tillbaka.

**Skuldsättningsgrad** – Finansiell nettoskuld i relation till eget kapital.

**Soliditet** – Eget kapital i relation till balansomslutning.

**Sysselsatt kapital** – Totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Total lastfaktor** – RTK dividerat med ATK.

**WACC** – Genomsnittlig total kapitalkostnad, består av den genomsnittliga kostnaden för skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för kostnaden för operationell flygplansleasing.

**Wet lease-avtal** – Inhyrning av flygplan inklusive besättning.

**Yield** – Passagerarintäkter dividerat med RPK (scheduled).

## Övrigt

Operationella nyckeltal

Ekonomisk tioårsöversikt

## Definitioner

Aktieägarinformation

Destinationer

## HÅLLBARHETSDEFINITIONER

**Arbetsolycka** – är skador som medarbetare räkar ut för av misstag på grund av en plötslig, oväntad och yttre incident, och som leder till minst en dags frånvaro.

**Biobränslen** – är fasta eller flytande bränslen av biologiskt ursprung. Flytande bränslen till fordons-/fartygs-/flygplansmotorer. De anses koldioxidneutrala i olika hög grad. EU:s direktiv 2009/28/EG om förnybara energikällor och direktiv 2003/30/EG om biodrivmedel definierar EU:s mandat om biobränslen och grad av koldioxidneutralitet.

**Buller** – innebär miljömässigt skadliga, oönskade ljud. Miljöpåverkan från flygtrafiken i form av buller är främst en lokal fråga. Buller beskrivs och mäts vanligen i dB(A), en A-viktad bullernivå.

**Cargotonkilometer** – inkluderar all frakt och post (i metriska ton) multiplicerat med storcirkeldistansen flugen för alla genomförda flygningar.

**CDP** – är en ideell välgörenhetsorganisation som har ett globalt informations-system för investerare, företag, städer, länder och regioner för hantering av deras miljöpåverkan. Läs mer på <http://www.cdp.net>.

**CFC** – är en grupp klorfluorkarboner som även kan innehålla väte och/eller bromid. En klass stabila kemiska föreningar mest kända under handelsnamnen Freon eller Halon. Det är förbjudet att tillverka dem enligt Montreal-protokollet på grund av att de förstör ozonskiktet. Flyget har dock undantag och får använda dem i kritiska lägen på grund av brist på godkända alternativ. Forskning för att hitta alternativ pågår.

**CO<sub>2</sub>** – koldioxid (se definition).

**CO<sub>2</sub> passagerare eller godsandel** – är mängden koldioxidutsläpp från passagerar- eller godstransporter.

**CSR** – Företagets sociala ansvar (Corporate Social Responsibility)

**dB** – Decibel, en logaritmisk måtenhet som uttrycker storleken på en fysisk kvantitet i förhållande till en specificerad eller underförstådd referensnivå.

**Externa miljörelaterade kostnader** – är summan av miljöavgifter och miljörelaterade avgifter och skatter.

**Fossila bränslen** – är bränslen som består av organiskt kol och väteföreningar i sediment eller underjordiska avlagringar, främst kol, olja och naturgas.

**Global Compact** – är en utmaning från FN:s före generalsekreterare Kofi Annan till företag och industri att följa tio principer för mänskliga rättigheter, arbetstagares rättigheter, miljö och korruptionsbekämpning som de formuleras av FN. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

**GRI** – Global Reporting Initiative är en organisation som ger företag och organisationer ett globalt ramverk för hållbarhetsredovisning och därmed möjliggör jämförelser mellan företag ur ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**Haloner** – Se CFC.

**IATA** – International Air Transport Association representerar, leder och stöttar flygbranschen. Bland medlemmarna finns samtliga stora flygbolag för passagerar- och godstrafik. [www.iata.org](http://www.iata.org)

**Infrastrukturavgifter** – åläggs av infrastrukturens operatörer och är avsedda att täcka drifts- och kapitalkostnader för flygbolag och flygtrafikhantering.

**ISO 14000** – är en serie internationella miljöstandarder framtagna av det internationella standardiseringsorganet ISO. De allmänna vägledande principerna för ISO 14000 är identiska med dem i kvalitetsstandard ISO 9000.

**Jet A-1** – är den gemensamma flygbränslespecifikationen utanför Nordamerika. Jet A och Jet A-1 är mycket lika och i denna hållbarhetsrapport används termen "flygbränsle" för att beskriva bränsle som används av flygbranschen.

**Koldioxid (CO<sub>2</sub>)** – är en färglös gas som bildas vid förbränning av alla fossila bränslen.

**Kväveoxider** – (NOx) Bildas vid förbränning i flygplansmotorer. Den höga temperaturen och det höga trycket i flygplansmotorer gör att kvävet och syret i atmosfären reagerar med varandra. Det sker främst vid start och landning när motortemperaturen är som högst.

**Medelantal anställda** – definieras som medelantal anställda uttryckt i heltidstjänster, exklusive frånvaro, föräldraledighet och långtidssjukskrivning. Definitionen används också inom den finansiella rapporteringen. Ibland används termen FTE (Full Time Equivalent = heltidstjänster).

**Miljörelaterade avgifter** – är avgifter som åläggs av flygplatsoperatörerna för att motivera flygbolagen att köra flygplanen med hög klimateffektivitet med avseende på buller och andra utsläpp såsom kväveoxid samt tilläggsavgifter som åläggs av flygplatsoperatörerna för att undvika starter och landningar på natten.

**Miljörelaterade investeringar** – Investeringar i tillgångar för att förhindra eller minska miljöskador orsakade av verksamhet eller återställa miljön, och/eller som syftar till att uppfylla kommande strängare miljökrav.

**Miljörelaterade skatter** – Skatter som, till skillnad från andra bolagsskatter, motiveras av miljöskäl. Exempel är den miljömotiverade passageraravgiften i Storbritannien och de miljörelaterade koldioxidskatterna i Sverige och Norge.

**MRV** – Uppföljning, redovisning och verifiering av koldioxidutsläpp och produktion i tonkilometer i EU:s utsläppshandelsystem.

**NOx** – Kväveoxider (se definition).

**PK** – (används inom hållbarhetsredovisning) – passagerarkilometer, inkluderar alla passagerare (100 kg per passagerare med bagage) exklusive arbetande besättning multiplicerat med storcirkeldistansen flugen för alla genomförda flygningar.

**SAF** – Hållbart flygbränsle (Sustainable Aviation Fuel) är en term för bränsle till flyget som tillverkas på ett hållbart sätt och med hållbar råvara, med syfte att minska utsläppen av växthusgaser. Det omfattar biobränsle, men är inte begränsat till enbart biobränsle.

**SAFUG** – Sustainable Aviation Fuel Users Group, användare av hållbara flygbränslen. Organisation för flygbranschen som arbetar för att påskynda utveckling och kommersialisering av hållbara flygbränslen.

**Tonkilometer** – är antalet transporterade metriska ton passagerare och gods multiplicerat med flugen distans.

**Uppförandekoden** – är ett visst företags etiska regler och riktlinjer.

**Viktad bullerkontur** – beräknas utifrån antal starter per dag vid en viss flygplats, med avseende på de flygplanstyper som flygbolaget använder på den flygplatsen. Viktad bullerkontur anger området i km<sup>2</sup> som påverkas av buller på minst 85 dB(A) i samband med starter.

**Växthuseffekt** – Koldioxid och andra gaser fångar upp och sänder tillbaka solstrålar som annars skulle återgå till rymden. De flesta forskare är överens om att människans användning av fossila bränslen orsakar en global uppvärmning. Andra gaser som bidrar till växthuseffekten är klorfluorkarboner (se definition av CFC), metan och kväveoxid.

## Övrigt

Operationella nyckeltal

Ekonomisk tioårsöversikt

Definitioner

## Aktieägarinformation

Destinationer

## INVESTOR RELATIONS

SAS Investor Relations ansvarar för att tillhandahålla relevant information till- och vara tillgänglig för samtal med aktieägare, analytiker och media. Under året har SAS genomfört ett antal internationella roadshows och deltagit i ett flertal kapitalmarknadsaktiviteter. Företaget har också hållit regelbundna analytikerträffar.

### Analytiker som regelbundet följer SAS

DNB	Ole Martin Westgaard
HSBC	Andrew Lobbenberg och Achal Kumar
Nordea	Hans-Erik Jacobsen
Pareto Securities	Kenneth Sivertsen
Sparebank 1 Markets	Lars-Daniel Westby
Sydbank	Jacob Pedersen



### IR-kontakt

Michel Fischier, Vice President Investor Relations

Tel: +46 70 997 0673

E-post: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)

## ÅRSSTÄMMA 2020

### DELTA PÅ ÅRSSTÄMMAN

SAS årsstämma äger rum den 12 mars 2020, kl 14.00 i Solna: SAS huvudkontor, Frösundaviks allé 1.

Aktieägare som önskar att delta på årsstämman måste meddela detta i förväg. Detaljer om anmälningsförfarandet framgår av kallelsen till årsstämman.

### UTSKICK AV KALLELSEN OCH ANMÄLAN

- Kallelsen planeras att offentliggöras den 6 februari 2020.
- Sista anmälningsdag: 5 mars 2020 i Danmark och Norge samt 6 mars 2020 i Sverige.

## FINANSIELL KALENDER

Månatlig trafiktalsinformation utkommer normalt den femte arbetsdagen. Utförlig, uppdaterad finansiell kalender finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Investor Relations.

26 februari 2020	Delårsrapport 1 (nov 2019–jan 2020)
12 mars 2020	Årsstämma
28 maj 2020	Delårsrapport 2 (feb 2020–apr 2020)
25 augusti 2020	Delårsrapport 3 (maj 2020–jul 2020)
3 december 2020	Bokslutskommuniké (nov 2019–okt 2020)
Januari/februari 2021	Års- och Hållbarhetsredovisning 2019/2020

För mer information se [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

## ÅRSREDOVISNING

SAS årsredovisningar och annan finansiell information finns tillgänglig på engelska och svenska på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

**Övrigt**

Operationella nyckeltal

Ekonomisk tioårsöversikt

Definitioner

Aktieägarinformation

**Destinationer**

**SAS DESTINATIONER**

- Baser
- Destinationer

