



# Welcome aboard



SAS koncernen  
Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning **2005**

# Innehåll

## SAS koncernen

**1**

Årets resultat	2
Viktiga händelser	3
VD har ordet	4
Turnaround 2005 fullt genomförd	6
Affärsidé, vision, mål & värderingar	7
SAS koncernens strategier & styrmodell	8
SAS koncernens varumärkesportfölj	9
Ny affärsmodell & ökat kundvärde	10
SAS koncernens marknader & tillväxt	12
SAS koncernens konkurrentanalys	13
Allianser	14
Kvalitet, säkerhet & affärsprocesser	15

## Kapitalmarknaden & Investor Relations

**17**

Aktien	18
Ekonomisk tioårsöversikt med kommentarer	20
Cykler, trender & risker	22
Finansiering, investeringar & kapitalbindning	25

## Affärsområden

**27**

Scandinavian Airlines Businesses	27
Scandinavian Airlines Danmark	30
SAS Braathens	31
Scandinavian Airlines Sverige	32
Scandinavian Airlines International	33
Operationella nyckeltal - tioårsöversikt	34
Subsidiary & Affiliated Airlines	35
Spanair	38
Widerøe	39
Blue1	40
airBaltic	41
Estonian Air	42
Airline Support Businesses	43
SAS Ground Services	44
SAS Technical Services	45
SAS Cargo Group	46
Airline Related Businesses	47
SAS Flight Academy	48
SAS Business Opportunities	49
SAS Media	49
European Aeronautical Group	50
Jetpak Group	50
Hotels	51
Översikt, resultat & nyckeltal	51
Organisationsstruktur	52
Varumärken & marknadsutsikter	53

## Ekonomisk redovisning

**54**

Förvaltningsberättelse	54
SAS koncernen	
- Resultaträkning med kommentarer	57
- Resultat i sammandrag	58
- Balansräkning med kommentarer	59
- Förändring i eget kapital	60
- Kassaflödesanalys med kommentarer	61
- Redovisnings- och värderingsprinciper	62
- Noter/tilläggsupplysningar	65
SAS AB, moderföretaget, resultat- och balansräkning, kassaflödesanalys, förändring i eget kapital samt noter	82
Förslag till vinstdisposition	84
Revisionsberättelse	84

## Bolagsstyrning

**85**

Bolagsstyrningsrapport	85
- Legal struktur	89
- Styrelse & revisorer	90
- Koncernledning	91
Internkontrollrapport	92
Organisation och affärsstruktur 2006	93
Ordföranden har ordet	94

## Hållbarhetsredovisning

**95**

<i>SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2005 har granskats av koncernens externa revisorer.</i>	
Ansvar för hållbar utveckling	96
Omvärldsfaktorer & samhällskrav	97
Arbete med hållbar utveckling	100
Socialt ansvar	103
Miljöansvar	106
Ekonomiskt ansvar	108
Årets resultat	110
Granskningsberättelse	115

## Fakta

**116**

Flygplansflottan & linjenätet	116
Definitioner & begrepp	Flik
Historisk återblick	Baksidan

## Informationstillfällen

### Rapporter

Alla rapporter finns på engelska och svenska och kan rekvideras från: SAS, SE-195 87 Stockholm tel +46 8 797 17 88 fax +46 8 797 51 10 De kan även beställas på internet: [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) Vid frågor kontakta SAS Group Investor Relations, IR-ansvarig Vice President Sture Stølen, telefon +46 8 797 14 51 eller e-mail: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)

### Koncernpublikationer

Code of Conduct, affärsetiska regler och riktlinjer för SAS koncernen på danska, norska, svenska, engelska och spanska samt Luftfartens samhällsekonomiska betydelse i Skandinavien på danska, svenska och engelska finns tillgängliga i tryckt form samt digitalt på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

### Finansiell kalender

■ Ordinarie bolagsstämma (årsstämma), 20 apr 2006  
■ Delårsrapport 1 (jan-mar), 4 maj 2006  
■ Delårsrapport 2 (jan-jun), 9 aug 2006  
■ Delårsrapport 3 (jan-sep), 8 nov 2006  
■ Bokslutskommuniké 2006, feb 2007  
■ Årsredovisning 2006, mars 2007  
*SAS koncernens månatliga trafik- och produktionsstatistik samt senast uppdaterad finansiell kalender finns under Investor Relations på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)*

### Ordinarie bolagsstämma (årsstämma)

SAS koncernens ordinarie bolagsstämma (årsstämma) äger rum den 20 april kl 15.00 i  
■ Köpenhamn: Radisson SAS Scandinavia, Hotell, Amager Boulevard 70  
■ Solna: SAS koncernens huvudkontor, Frösundaviks Allé 1  
■ Oslo: Radisson SAS Plaza Hotel, Sonja Henies Plass 3.

# SAS koncernen

SAS AB är moderföretag i SAS koncernen, Nordens största börsnoterade flyg- och resekoncern, som erbjuder flygtransporter, flygrelaterade tjänster och hotellverksamhet. Scandinavian Airlines, Spanair och Blue1 är medlemmar i världens största globala flygallians - Star Alliance™. I koncernen ingår också flygbolagen Widerøe och airBaltic samt det delägda flygbolaget Estonian Air. Övriga affärsområden är Airline Support Businesses och Airline Related Businesses samt Hotels.



Affärsstrukturen ovan beskriver den struktur enligt vilken Årsredovisningen 2005 rapporterats. Från den 1 januari 2006 upphör affärsområdet Airline Related Businesses och SAS Business Opportunities flyttas till affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses. SAS Flight Academy flyttas till affärsområdet Airline Support Businesses och SAS Media flyttas till koncerngemensamma funktioner. Ny affärsstruktur gällande från den 1 januari 2006 finns på sid 93.

## SAS koncernen i sammandrag (Definitioner & begrepp, se filik längst bak.)

Resultat i sammandrag, koncernen	2005	2004 <sup>1</sup>	Nyckeltal, koncernen	2005	2004
Omsättning, MSEK	61 887	58 093	Investeringar, MSEK	1 827	3 865
EBITDAR, MSEK	6 117	4 468	Medelantal anställda <sup>1</sup>	32 363	32 481
EBITDAR-marginal	9,9%	7,7%	Totalt antal flygplan	294	297
EBIT, MSEK	1 373	-792	Antal dagliga avgångar, genomsnitt	1 520	1 450
EBIT-marginal	2,2%	-1,4%	Antal destinationer	147	146
CFROI	13%	9%	Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton	6 182	5 951
Resultat före realisationsvinster och engångsposter, MSEK	114	-1 701	Kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 000 ton	23,2	22,0
EBT, resultat efter finansiella poster, MSEK	418	-1 833			

<sup>1</sup> Varav kvinnor 42% (42%) och män 58% (58%).

<sup>1</sup> Omräknat resultat (restated result), för beskrivning se förvaltningsberättelsen sid 56.

## Resultat och grad av långsiktig målpuppfyllelse, koncernens bolag, 2005

	Negativt resultat	Positivt resultat	Målupp-fyllelse <sup>1</sup>	Förbättring sedan 2004
Scandinavian Airlines Danmark	●	●	●	✓
SAS Braathens	●	●	●	✓
Scandinavian Airlines Sverige	●	●	●	✓
Scandinavian Airlines International	●	●	●	✓
Spanair	●	●	●	✓
Widerøe	●	●	●	✓
Blue1	●	●	●	✓
airBaltic	●	●	●	✓
SAS Ground Services	●	●	●	✓
SAS Technical Services	●	●	●	✓
SAS Cargo Group	●	●	●	✓
SAS Flight Academy	●	●	●	✓
Rezidor SAS	●	●	●	✓

<sup>1</sup> Grad av målpuppfyllelse mot koncernens avkastningskrav över en konjunkturcykel.

## Nyckeltal, aktien, SEK

	2005	2004
Resultat per aktie	1,06	-10,70
Börskurs vid årets slut	104,5	60,0
Utdelning (förslag för 2005)	0,0	0,0
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	0,0%

## Nyckeltal, koncernens flygverksamhet

	2005	Förändring
Antal passagerare, 000	34 926	8,0%
Antal passagerare inklusive bonusresor, 000	36 312	6,0%
RPK, milj.	35 085	6,8%
ASK, milj.	52 754	2,4%
Kabinfaktor, linjetrafik	66,5%	+2,8 p.e. <sup>1</sup>
Kabinfaktor, linjetrafik, inklusive bonusresor	69,1%	+3,3 p.e. <sup>1</sup>
Yield, SEK	1,14	1,4%
Enhetskostnad, SEK	0,74	2,1%

<sup>1</sup> Förändring i procentenheter.

## Affärsområde Scandinavian Airlines Businesses

Nyckeltal	2005	2004	Försäljningsandelar	2005
Omsättning, MSEK	36 695	35 673	Norge	34%
EBITDAR, MSEK	3 427	2 123	Sverige	23%
EBITDAR-marginal	9,3%	6,0%	Danmark	12%
Resultat, MSEK	-48	-1 464		
CFROI	9%	6%		
Investeringar, MSEK	323	970		
Antal passagerare, milj	23,8	23,8		
Medelantal anställda <sup>1</sup>	8 242	9 254		
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton	4 245	3 747 <sup>2</sup>		
Kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 000 ton	16,0	14,1 <sup>2</sup>		
Miljöindex	72	76		



Andel av koncernens omsättning: 50,3%

<sup>1</sup> Varav kvinnor 53% och män 47%.

<sup>2</sup> Exklusive Braathens.

Affärsområdet består av flygbolagen Scandinavian Airlines Danmark, SAS Braathens och Scandinavian Airlines Sverige. Flygbolagen ansvarar för flygningar till/från och inom Danmark, Norge och Sverige. Scandinavian Airlines International ansvarar för koncernens interkontinentala flygningar.

Flygbolagen transporterade cirka 24 miljoner passagerare under 2005. Affärsområdet koordinerar koncernens försäljningsresurser i Skandinavien och internationellt.

**Huvudmarknader:** Skandinavien, Europa, Nordamerika och Asien.

**Konkurrenter** återfinns främst bland flygbolag som flyger till, från och inom Skandinavien. Huvudkonkurrenter är Finnair Group, Air France/KLM, British Airways, Norwegian, Sterling, Ryanair och germanwings.\*

**Kunder:** Främst frekventa resenärer i affärs- och privatsegmenten.

**Avkastningskrav:** Minst 20% CFROI över en konjunkturcykel.

## Affärsområde Subsidiary & Affiliated Airlines

Nyckeltal	2005	2004	Försäljningsandelar	2005
Omsättning, MSEK	14 352	11 858	Spanien	58%
EBITDAR, MSEK	1 920	1 455	Norge	17%
EBITDAR-marginal	13,4%	12,3%	Finland	7%
Resultat, MSEK	279	27		
Investeringar, MSEK	342	1 017		
Antal passagerare, milj	11,1	8,6		
Medelantal anställda <sup>1</sup>	5 903	5 145		
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton	1 928 <sup>2</sup>	1 603		
Kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 000 ton	7,1	6,2		
Miljöindex, se respektive bolag				



Andel av koncernens omsättning: 19,7%

<sup>1</sup> Varav kvinnor 48% och män 52%.

<sup>2</sup> Inklusive airBaltic.

Affärsområdet består av flygbolagen Spanair, Widerøe, Blue1 och airBaltic. Bolagen transporterade cirka 11 miljoner passagerare under 2005. Spanair är Spaniens näst största flygbolag och bedriver reguljär- och chartertrafik. Widerøe är Nordens ledande regionala flygbolag och Blue1 är Finlands snabbast växande flygbolag på in- och utrikestrafik. airBaltic har baser i Riga och Vilnius och växer snabbt i Baltikum. I affärsområdet ingår också det strategiska intressebolaget Estonian som flyger till och från Tallinn.

**Huvudmarknader:** Spanien, Norge, Finland och Baltikum.

**Konkurrenter** är Iberia, Finnair Group, Air Europa, Ryanair, Easyjet, Vueling och nätverksbolag i Europa.\*

**Kunder:** Flygbolagen har affärsmodeller anpassade utifrån respektive marknader för frekventa resenärer i affärs- och privatsegmenten.

**Avkastningskrav:** Minst 25% CFROI över en konjunkturcykel.

## Affärsområde Airline Support Businesses

Nyckeltal	2005	2004	Försäljningsandelar	2005
Omsättning, MSEK	14 876	14 213	Extern omsättning	36%
EBITDA, MSEK	879	1 077	varav Danmark 25%,	
EBITDA-marginal	5,9%	7,6%	Sverige 38%, Norge 21%	
Resultat, MSEK	287	507	SAS koncernen	64%
Investeringar, MSEK	692	585		
Antal hanterade pass., milj	73,6	72,1		
Flugna ton, 000	287	278		
Medelantal anställda <sup>1</sup>	11 845	11 893		
Osorterat avfall, ton <sup>2</sup>	529	344		
Energiförbrukning, GWh <sup>2</sup>	193	183		



Andel av koncernens omsättning: 20,4%

<sup>1</sup> Varav kvinnor 26% och män 74%.

<sup>2</sup> Innefattar Airline Related Businesses och samtliga enheter som ägs eller förvaltas av SAS Facility Management.

Affärsområdet består av SAS Ground Services (SGS), SAS Technical Services (STS) och SAS Cargo. Verksamheterna stödjer flygverksamheten. SGS och STS är marknadsledande på sina hemmarknader inom ground handling och tekniskt flygplansunderhåll. SAS Cargo ansvarar för fraktverksamhet och har en stark position på den nordiska marknaden.

**Huvudmarknader:** SGS: Skandinavien, STS: Norden samt Baltikum och SAS Cargo: Norden, men verksamheterna är generellt världsomspännande.

**Konkurrenter** inom ground handling är Penaulle Servisair och Novia.

STS konkurrerar med SR Technics Group, Iberia och Air France Industries. SAS Cargo konkurrerar med British Airways World Cargo, DHL och TNT.\*

**Kunder:** SAS Cargos kunder finns till största delen utanför SAS koncernen. SGS och STS kunder finns i huvudsak inom SAS koncernen, men andelen externa kunder ökar.

**Avkastningskrav:** SGS mål är en EBITDA-marginal på minst 8% över en konjunkturcykel. STS mål är en ROIC på 12% över en konjunkturcykel.\*\* SAS Cargos finansiella mål är en CFROI på minst 20% över en konjunkturcykel.

## Affärsområde Airline Related Businesses

Nyckeltal	2005	2004	Försäljningsandelar	2005
Omsättning, MSEK	1 582	2 913	Extern omsättning	79%
EBITDA, MSEK	157	197	SAS koncernen	21%
EBITDA-marginal	9,9%	6,8%		
Resultat, MSEK	56	43		
Investeringar, MSEK	68	182		
Antal simulator-timmar	67 156	66 407		
Medelantal anställda <sup>1</sup>	599	862		
Osorterat avfall, ton	-	-		
Energiförbrukning, GWh	-	-		



Andel av koncernens omsättning: 2,1%

<sup>1</sup> Varav kvinnor 43% och män 57%.

Affärsområdet består av flygrelaterade verksamheter och omfattar SAS Flight Academy, SAS Business Opportunities samt SAS Media. SAS Flight Academy utbildar piloter/kabinpersonal från hela världen. SAS Business Opportunities utvecklar tilläggsintäkter, "ancillary revenues". SAS Media publicerar in-flight magasin för Scandinavian Airlines Businesses och Widerøe samt resmålsinformation i olika media.

**Huvudmarknader:** Skandinavien, men SAS Flight Academy har kunder från hela världen.

**Konkurrenter** utgörs av både lokala och globala aktörer. SAS Flight Academy konkurrerar med CAE, Altheon och GECAT.\*

**Kunder:** Kunderna finns bland privata företag, flygbolag och i den offentliga sektorn.

**Avkastningskrav:** SAS Flight Academys finansiella mål är en ROIC på minst 11% över en konjunkturcykel. SAS Business Opportunities och SAS Medias finansiella mål är en EBITDA-marginal på minst 10%.

## Affärsområde Hotels

Nyckeltal	2005	2004	Försäljningsandelar	2005
Omsättning, MSEK	5 458	4 552	Norge	30%
EBITDA, MSEK	412	165	Sverige	13%
EBITDA-marginal	7,5%	3,6%	Danmark	11%
Resultat, MSEK	302	40		
Investeringar, MSEK	358	521		
Antal sålda rum, 000	6 836	5 964		
Medelantal anställda <sup>1</sup>	4 922	4 436		
Osorterat avfall, ton	12 326	10 505		
Energiförbrukning, per m <sup>2</sup> , kWh	260	277		
Vattenförbrukning/gästnatt, lit.	450	451		



Andel av koncernens omsättning: 7,5%

<sup>1</sup> Varav kvinnor 52% och män 48%.

Affärsområdet utgörs av Rezidor SAS Hospitality, som driver koncernens hotellverksamhet under varumärkena: Radisson SAS, Park Inn, Regent, Country Inn och Missoni. Rezidor SAS är en av de största hotellverksamheterna i Europa och har 217 hotell i drift i 48 länder. Under 2005 uppgick antalet gästnätter till 6,8 miljoner.

**Huvudmarknader:** Norden, Baltikum, Benelux-länderna, Storbritannien, Tyskland och Irland där Rezidor SAS har en stark ställning. I övriga Europa stärks

positionen såväl i Afrika och Mellanöstern som i Asien.

**Konkurrenter** är Hilton, Marriott, Sheraton, Novotel, Scandic, Choice hotels med flera.\*

**Kunder:** Rezidor SAS varumärken vänder sig till affärs- och privatresenärer inom de olika hotellsegmenten lyx, första klass och mellanklass.

**Avkastningskrav:** EBITDA-marginal på 10% över en konjunkturcykel.

\* Se Konkurrentanalys sid 13.

\*\* Målet är under revision efter försäljningen av 67% i SAS Component.



Vi har ett brett  
utbud av alla typer  
av resor och hotell-  
övernattningar.

Inga krångliga  
regler, enkel bokning  
på internet och full  
valfrihet. Du flyger  
med oss på dina  
villkor.



# Årets resultat

## Årets omsättning

61 887 MSEK

- Omsättningen för helåret uppgick till 61 887 (58 093) MSEK, en ökning med 6,5%.
- Omsättningen fördelad per affärsområde: Scandinavian Airlines Businesses: 36 695 MSEK (+2,9%). Subsidiary & Affiliated Airlines: 14 352 MSEK (+21%). Airline Support Businesses: 14 876 (+4,7%). Airline Related Businesses: 1 582 MSEK (-45,7%). Hotels: 5 458 MSEK (+19,9%)

## Resultatökning

1 815 MSEK

- Resultat före avskrivningar och kostnader för flygplansleasing (EBITDAR) uppgick till 6 117 (4 468) MSEK.
- Resultat före realisationsvinster och engångsposter förbättrades med 1 815 MSEK och uppgick till 114 (-1 701) MSEK.
- Resultat efter finansiella poster uppgick till 418 (-1 833) MSEK.
- Resultatet för perioden uppgick till 255 (-1 765) MSEK.
- CFROI för 2005 blev 13% (9%).

## Resultat per aktie

1,06 SEK

- Resultat per aktie blev för SAS koncernen 1,06 (-10,70) SEK.
- Eget kapital per aktie uppgick till 69,93 (67,09) SEK.

## Kabinfaktor

Rekordhög

- SAS koncernens kabinfaktor förbättrades med 2,8 procentenheter till 66,5% under 2005, vilket är den högsta kabinfaktor någonsin. Passagerarantalet var rekordhøgt och uppgick till 34,9 miljoner.
- Yielden för hela koncernen blev 1,14 SEK, vilket var en förbättring med 1,4% till följd av kompensation för flygbränsle.

## Turnaround 2005

Fullt genomförd

- Turnaround 2005 omfattande besparingar på 14,2 miljarder SEK är avslutad planenligt. Sedan 2002 har enhetskostnaden sjunkit med drygt 30%, justerat för valutaeffekter och ökade bränslepriser. Trots kraftfulla åtgärder behöver dock ytterligare kostnadsåtgärder genomföras för att säkerställa långsiktig konkurrenskraft i flera av koncernens enheter. Koncernen har initierat nya kostnadsåtgärder motsvarande 2 miljarder SEK.

## Enhetskostnad, förändring

-5,4 %

- Den valutajusterade totala enhetskostnaden minskade med -1,7% för Scandinavian Airlines Businesses under 2005. Justerat för ökade bränslepriser minskade enhetskostnaden med -5,4%.
- Enhetskostnaden för Spanair ökade med 3,4%, för Widerøe med 5,0% och för Blue1 med 6,1%.

## Utdelning

Lämnas ej

- Styrelsen föreslår till årsstämman att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2005. Detta motiveras med att koncernen påverkas av att flygindustrin genomgår en strukturell förändring och att en säkring av den finansiella positionen är viktig för koncernens vidare verksamhet i en period av negativa resultat.

## 2006

Tillväxt

- Framgången med nya affärsmodeller tillsammans med genomförda kostnadsåtgärder gör att SAS koncernen går in i 2006 med en starkare strategisk position. Att skapa en konkurrenskraftig kostnadsnivå och lönsamhet i Scandinavian Airlines innebär dock fortsatta utmaningar och förutsätter ett gott samarbete med alla medarbetargrupper.

## Hållbarhet

Förbättring

- Flygverksamheten präglades av rekordlåg bränsleförbrukning per passagerare samt starkt förbättrat miljöindex för de flesta av koncernens bolag.
- SAS koncernens styrelse antog i maj en uppförandekod, Code of Conduct, som distribuerades till samtliga medarbetare.

# Viktiga händelser

## Första kvartalet 2005



- Vid flodvågskatastrofen i Asien etablerade SAS koncernen en luftbro mellan Bangkok, Stockholm, Oslo och Köpenhamn under perioden 27 december 2004 till och med 4 januari 2005. De skandinaviska regeringarna delade på kostnaden, som uppgick till 28 miljoner SEK.
- John S. Dueholm tog över ansvaret för affärsområdet Scandinavian Airlines Business från och med 15 februari.
- SAS koncernen sålde SAS Tradings verksamhet i Polen, Lettland och Estland till Inflight Service Europe AB.
- SAS koncernen fördjupade samarbetet med USA-baserade Carlson Hotels Worldwide. Avtalet innebär att Carlson Hotels förvärvade en aktiepost om 25% i Rezidor SAS i utbyte mot förbättrade kommersiella villkor gällande parternas nuvarande Master Franchiseavtal (MFA).
- Scandinavian Airlines blev första flygbolaget i världen med trådlöst internet ombord på samtliga interkontinentala flygplan.
- Scandinavian Airlines Sverige lanserade det "Nya Inrikesflyget" baserat på envägspriser och förenklade biljettregler.

## Andra kvartalet 2005



- SAS AB:s ordinarie bolagsstämma (årsstämma) den 13 april 2005 beslutade att inte ge någon utdelning för 2004.
- Samtliga styrelseledamöter i SAS AB omvaldes och styrelsen utökades med en ledamot, Timo Peltola.

## Tredje kvartalet 2005



- Norska Konkurransutskottet bötfällde SAS Braathens med 20 MNOK för missbruk av dominerande ställning på linjen Oslo-Haugesund samt varslade om böter på upp till 30 MNOK på Oslo-Ålesund av samma anledning. SAS Braathens bestred anklagelserna på Oslo-Ålesund och har beslutat att överklaga beslutet på Oslo-Haugesund. Konkurransutskottet avslutade granskningen av flera andra linjer utan att finna förhållanden som strider mot konkurrenslagen.
- Scandinavian Airlines International hade den 24 augusti en så kallad "tail strike" med en Airbus A340 i Shanghai. SAS koncernen ser allvarligt på händelsen varför en utredning har gjorts. Åtgärder har identifierats för att säkra att händelsen inte upprepas.
- Scandinavian Airlines Business och Blue1 införde en ny affärsmodell på linjerna inom Skandinavien och till/från Europa baserat på envägspriser och dynamisk prissättning med start den 1 september.
- Spanair IOSA-certifierades (IATA Operational Safety Audit) som första spanska flygbolag efter att ha uppfyllt samtliga krav avseende flygoperation och säkerhet.

## Fjärde kvartalet 2005



- Håkan Ericson tillträdde den 1 oktober som ny medlem i koncernledningen med ansvar för affärsområdena Airline Support Businesses och Airline Related Businesses.
- I november 2005 upptäcktes vid en intern rutinkontroll att moment i planerade inspektioner av motorer och motorfästen på Airbus A340 ej hade genomförts. Orsaken var bristande administrativa rutiner som omedelbart därefter har förändrats.
- Widerøe erhöll 11 av 16 upphandlade linjer på det norska kortbananätet.

- SAS koncernen sålde European Aeronautical Group till Navtech Inc. för 162 MSEK.
- SAS koncernen sålde Jetpak Group till Polaris Private Equity för 492 MSEK.
- SAS koncernen sålde 67% av SAS Component till Singapore Technologies Engineering. Totala värdet av transaktionen uppgick till 2 500 MSEK.
- Det beslutades att Blue1 från första kvartalet 2006 skulle starta flygningar på 9 nya europeiska destinationer från Helsingfors.

## Efter 1 januari 2006



- I Spanair har vissa intäkts- och kostnadsposter inte bokförts korrekt för perioden 2002-2005.
- Piloterna i Scandinavian Airlines Danmark genomförde en avtalsstridig aktion som medförde att i stort sett samtliga flyglinjer från Köpenhamn ställdes in under tre dagar. Samtidigt hade piloterna i SAS Braathens ovanligt högt antal sjukskrivningar vilket medförde inställda flygningar. Kostnaden för de inställda flygningarna var 160 MSEK.
- Høyesterett i Norge ändrade Eidsiva lagmannsretts friande dom mot SAS Ground Services i en juridisk process om anställdas rättigheter i samband med överföringen från Braathens 2002.
- SAS koncernen slutför bolagiseringen och berörda piloter överfördes från SAS konsortiet till SAS Danmark och SAS Sverige från den 1 mars 2006.
- EU-kommissionen genomförde en oanmäld inspektion hos SAS Cargo den 14 februari i Köpenhamn som del av en omfattande undersökning av misstänkta konkurrensrättsliga överträdelser i flygfraktbranschen. Motsvarande undersökning har också inletts av amerikanska myndigheter.





VD har ordet

## Nya affärsmodeller gav rekordhög kabinfaktorer

Efter fem år av genomgripande förändringar visar SAS koncernen ett positivt resultat före realisationsvinster och engångsposter. Detta har uppnåtts genom det största förändringsarbetet i koncernens historia, Turnaround 2005, där besparingar på 14,2 miljarder SEK var implementerade vid årets slut. Trots kraftfulla åtgärder behöver dock ytterligare kostnadsåtgärder genomföras för att säkerställa långsiktig konkurrenskraft i flera av koncernens enheter. Nya kostnadsbesparande aktiviteter om 2 miljarder SEK är identifierade och implementering pågår.

Förändringsarbetet har genomförts i etapper. Omedelbart efter september 2001 genomfördes kapacitetsreduktion och det första åtgärdsprogrammet initierades. Under 2002 då förändringar i kundernas rese-mönster, primärt bland affärsresenärerna, påverkade koncernen negativt fortsatte vi med ytterligare anpassningar och förändringar av koncernens affärsmodeller. Under andra hälften av 2002 sjönk trafiken ytterligare och en överkapacitet på marknaden uppstod. Behovet av fler och mer genomgripande åtgärder blev tydliga i början av 2003.

SARS-epidemin och Irakkriget satte flygbolagen under ytterligare press samtidigt som kraftigt stigande bränslepriser ökade kostnaderna och påverkade flygbranschen negativt. För att säkerställa konkurrenskraft initierade SAS koncernen, samtidigt med Turnaround 2005, en omstrukturering av koncernstrukturen och koncernens styrning genom etablering av dotterbolag inom alla enheter. Det parallella arbetet med ny koncernstruktur och kostnadsbesparingar lade grunden för SAS koncernens marknadsanpassning där närheten till marknaden, transparens i prisjämförelser och kostnadsstruktur är de viktigaste delarna. 2004 var det året vi upplevde kraftig överkapacitet eftersom ett antal nya aktörer etablerade sig på marknaden vilket gjorde att resultatet för 2004 blev negativt.

Under 2005 implementerade koncernen nya affärsmodeller och marknadsaktiviteter, samtidigt som Turnaround 2005 avslutades planenligt. Såväl antalet passagerare som kabinfaktorerna har varit rekordhög för SAS koncernen under 2005. Resultatet blev positivt med en förbättring på 1,8 miljarder SEK.

### Turnaround 2005 på plats

Under året fullföljdes Turnaround 2005 och avslutades enligt plan. Vid årsskiftet 2005/2006 hade strukturella kostnadsåtgärder på totalt 14,2 miljarder SEK uppnåtts. Alla bolag i koncernen har arbetat målmedvetet med att sänka kostnaderna och tack vare



detta är samtliga flygbolag i SAS koncernen på god väg att bli konkurrenskraftiga på sina marknader. Förändringarna har skapat förutsättningar för att även fortsättningsvis driva en stor flygbolagskoncern med utgångspunkt i Skandinavien. Helårseffekten på 2005 års resultat blev 2,9 miljarder SEK och under 2006 ska åtgärderna ge resultat-effekter på 1,7 miljarder SEK. Turnaround 2005 har sänkt enhetskostnaden med över 30% sedan 2002. Trots kraftfulla åtgärder behöver dock ytterligare kostnadsåtgärder genomföras för att säkerställa långsiktig konkurrenskraft i flera av koncernens enheter.

### Koncernens nya struktur slutförs

SAS koncernen införde under 2004 en helt ny organisation med etablering av dotterbolag för samtliga affärsenheter och flygbolag. Uppdelning gjordes nationellt med hänsyn till att förstärka marknadsmässiga möjligheter under de olika lagar och regler som råder i de länder och på de marknader där vi arbetar. Därmed ska SAS koncernen ytterligare förstärka de nationella bolagens konkurrenskraft och personalgrupperna kommer närmare sin marknad. Den enda personalgrupp som inte överfördes i första omgången till de nya bolagen i Sverige och Danmark var piloterna, eftersom vi accepterade att först etablera SAS Braathens med

egen personal, för att senare genomföra samma upplägg i de andra flygbolagen inom Scandinavian Airlines Businesses. Detta har dock medfört stora problem med bland annat en avtalsstridig aktion, men överflyttningen av personal genomfördes som beslutat från den 1 mars 2006.

### Anpassning av bolagsportföljen

Som ett led i fokuseringen på kärnverksamheten fortsatte anpassningen av SAS koncernens bolagsportfölj och vi sålde under året Jetpak och European Aeronautical Group samt 67% av SAS Component. SAS koncernen stärkte på det sättet sin finansiella ställning genom kapitalfrigörelse. Samtidigt säkras en positiv utveckling av verksamheterna med dess nya ägare. Försäljningen av SAS Component till Singapore Technologies förväntas vara avslutad under första kvartalet 2006 och har dessutom skapat möjligheter för ett strategiskt samarbete mellan Singapore Technologies och SAS Technical Services (STS).

### Kommersiella aktiviteter

I maj 2004 lanserades en rad nya kommersiella aktiviteter, dels genom etablering av SAS Braathens och nya affärsmodeller i Norge med envägspriser och en ny bokningsplattform. Aktiviteterna följdes av lanseringen i mars 2005 av ett nytt svenskt inrikeskon-



cept, det Nya Inrikesflyget. Den 1 september införde Scandinavian Airlines Businesses en ny affärsmodell på hela Europeanätet och inom Skandinavien. Den nya affärsmodellen erbjuder låga envägspriser med internetbokning, samtidigt som SAS koncernen behåller såväl businessklassen som den flexibla ekonomiklassen. Affärsmodellen ger

### Koncernens övriga bolag

Våra supportbolag, STS och SAS Ground Services (SGS) har haft ett år med hård konkurrens. Inom STS har särskilt SAS Component haft stora problem, delvis beroende på logistikproblem i samband med många nya kontrakt. STS har liksom SGS sänkt sina prisnivåer till koncernens flygbolag och ar-

cerade sin första miljöredovisning. Redovisningen har bidragit till att våra intressenter i större grad associerar värderingar som ansvar för hållbar utveckling med SAS koncernens varumärken. Hållbarhetsredovisningen utgår från Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer från 2002. Detta ger förutsättningar för en balanserad och rimlig

### SAS koncernens strategiska förändringsprocess

2000-talet	2005	Framtiden
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ De högsta kostnaderna i Europa (AEA).</li> <li>▶ Högsta priserna i Europa. – Många biljettregler.</li> <li>▶ Begränsad konkurrens/Duopol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lägre kostnader än AEA.</li> <li>▶ Bland de lägsta priserna i Europa. – Envägspriser introducerade. – Fåtal biljettregler.</li> <li>▶ Överetablering på den skandinaviska marknaden. – LCC boom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fortsatta kostnadsanpassningar.</li> <li>▶ Efterfrågestyrd prissättning.</li> <li>▶ Value for money: – Business – Transfer – Lågt pris</li> <li>▶ Stabilisering av flygmarknaden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Begränsat resultatansvar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Delegerat resultatansvar med ny koncernstruktur och styrmödel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fortsatt renodling av bolagsportföljen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stark position i Skandinavien.</li> <li>▶ 6:e största flygbolagskoncern i Europa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Stark position i hela baltiska regionen.</li> <li>▶ 4:e största flygbolagskoncern i Europa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Betydande och lönsam flygbolagskoncern i Europa.</li> </ul>

”  
Vår förändrings-  
process går nu  
in i en ny fas ”

lägre genomsnittspris per biljett. Hittills har ökningen i kabinfaktorer väl kompenserat de sänkta genomsnittspriserna (yelden).

### Koncernens flygbolag

Även om Scandinavian Airlines Danmark, Scandinavian Airlines Sverige och Scandinavian Airlines International inte visar positiva resultat är Scandinavian Airlines Businesses det affärsområde i koncernen som har haft störst resultatförbättring under 2005. Det betyder att samtidigt som arbetet med kostnadsbesparande åtgärder pågår finns möjligheter till expansion efter en rad hårda år. Scandinavian Airlines International, som opererar våra långlinjer, var nära att visa ett positivt resultat 2005. Vi har som mål att skapa förutsättningar för ökad trafik tillväxt ut från Skandinavien samt att öppna nya interkontinentala linjer.

Blue1 fortsätter expansionen med nya linjer, primärt mot Sydeuropa med tre nya MD-90-flygplan. Blue1 har under 2005 etablerat sig som en fullvärdig konkurrent på den finska marknaden. Spanair har ökat produktionen under 2005 och visar ett positivt resultat. Widerøe visar ett positivt resultat, men försämrat gentemot 2004 på grund av en strejkaktion. Flygbolaget airBaltic har en kostnadsnivå som är bland Europas lägsta och flygbolaget befäste sin position på den baltiska marknaden.

betet med att effektivisera verksamheten fortsätter.

SAS Cargo har haft ett gott år med stor efterfrågan, inte minst i Asien. SAS Flight Academy har ökat sin andel externa kunder så att dessa idag utgör cirka 50%. Koncernens hotellverksamhet, Rezidor SAS, har haft förbättrad lönsamhet och antalet hotell var vid årets utgång 217. Tillväxten i hotellverksamheten, både vad gäller antal hotell och beläggningen, fortsätter.

### Säkerhetsfrågor och hållbar utveckling

Säkerheten har alltid högsta prioritet för koncernen. Under året har administrativa brister identifierats och koncernen har igångsatt ett omfattande arbete för att säkerställa ansvarsfördelningen i det vidare arbetet för att nå en högre säkerhetsnivå.

SAS koncernen arbetar systematiskt med att stärka och utveckla relationer till intressenter som har betydelse för koncernens konkurrenskraft. Goda relationer har stort värde och ska förvaltas omsorgsfullt. Koncernen har utvecklat ett beslutsverktyg för ledningsgrupperna, SAS Reputation Management (SRM), som tydliggör och ger kunskap om intressentrelationer och på ett systematiskt sätt simulerar effekter och reaktioner på möjliga beslut.

Det är tio år sedan SAS koncernen publi-

redogörelse för koncernens ekonomiska, miljömässiga och sociala prestationer.

Under 2005 publicerade SAS koncernen en Code of Conduct med affäretiska regler och riktlinjer för samtliga medarbetare.

Koncernen arbetar för närvarande aktivt med genomgång av samtliga faktorer som kan påverka bränsleförbrukningen och förbättra miljötalet. En positiv utveckling av koncernens miljöindex visades under 2005, något som förväntas fortsätta under 2006.

### 2006

Marknaden totalt förväntas växa 3-5% från Skandinavien och mer inom koncernens tillväxtmarknader i Finland, Baltikum och Spanien. Fortsatt osäkerhet finns på marknaden på grund av fortsatt hård konkurrens och höga bränslekostnader. Framgången med nya affärsmodeller tillsammans med genomförda kostnadsåtgärder gör att vi går in i 2006 med en starkare strategisk position. Att skapa en konkurrenskraftig kostnadsnivå och lönsamhet i Scandinavian Airlines innebär dock fortsatta utmaningar och förutsätter ett gott samarbete med alla medarbetargrupper.

Stockholm i mars 2006

*J. Lindegaard*  
Jørgen Lindegaard  
Verkställande direktör och Koncernchef  
jorgen.lindegaard@sas.se

# Turnaround 2005 fullt genomförd

Turnaround 2005 påbörjades i slutet av 2002 i syfte att långsiktigt och strukturellt stärka konkurrenskraften för koncernens enheter. Målsättningen var att sänka enhetskostnaden med 30% för Scandinavian Airlines Businesses. Vid årsskiftet var strukturella kostnadssänkningar på 14,2 miljarder SEK uppnådda. Fortsatta effektiviseringar är nödvändiga för att säkerställa konkurrenskraften. De nya åtgärderna beskrivs på sid 11.

Turnaround 2005 är det största genomförda och fullföljda åtgärdsprogrammet i SAS koncernens historia. De positiva resultateffekterna har fram till 2005 uppgått till 12,5 miljarder SEK av de totala åtgärderna på 14,2 miljarder SEK. Återstående 1,7 miljarder SEK kommer att påverka resultatet positivt under 2006 då åtgärderna får full helårseffekt.

En avgörande framgångsfaktor har varit att styrelse, koncernledning och de fackliga organisationerna haft starkt fokus på att säkra koncernens konkurrenskraft.

## Enhetskostnaden sänkt med 30%

Turnaround 2005 har sänkt enhetskostnaderna, framför allt inom Scandinavian Airlines Businesses. Sedan 2002 har enhetskostnaden justerats för bränsle och valuta sänkts med drygt 30%. Scandinavian Airlines Businesses hade bland de högsta enhetskostnaderna inom AEA vid början av 2002 och var i nivå med eller något lägre än genomsnittet för flygbolagen inom AEA under

2005. Totalt har över 1 300 aktiviteter genomförts inom ramen för Turnaround 2005 omfattande administration, tekniskt underhåll, marktjänster och flygverksamhet.

Produktivitetsoökning har varit en viktig del av Turnaround 2005. Inom Scandinavian Airlines Businesses steg produktiviteten med 20% till 550 blocktimmar för piloterna och med 20% för kabinpersonalen till 620 blocktimmar. Målsättningen var 700-750 blocktimmar för kabinpersonal och piloter vilket ej kunde uppnås och därför kvarstår målsättningen till kostnadsanpassningen 2006. Scandinavian Airlines Sverige har kommit längst i produktivitet utvecklingen och hade under 2005 en produktivitet på 700 blocktimmar för kabinpersonal.

## Reduktion av heltidstjänster (FTE)

Till följd av produktivetsförbättringar hade koncernen i slutet av 2005 effektiviserat verksamheten med cirka 5 500 heltidstjänster, varav 480 inom koncerngemensamma

funktioner, 2 750 inom Scandinavian Airlines Businesses, 1 970 inom Airlines Support Businesses och 300 inom Subsidiary & Affiliated Airlines. Differensen på 500 heltidstjänster har ej uppnåtts och är kopplad till produktiviteten för piloter och kabinpersonal. På grund av tillväxt i hotellverksamheten, Blue1 samt Spanair har antalet medarbetare i dessa bolag ökat med 2 300 heltidstjänster.

## Medarbetarkonsekvenser

SAS koncernen har inom Turnaround 2005 arbetat med att minimera negativa konsekvenser för medarbetarna. Innan bolagiseringen av Scandinavian Airlines användes frivilliga uppsägningar kombinerade med externt karriärstöd. Efter bolagiseringen har de enskilda bolagen värderat olika lösningar utifrån vad som är optimalt utifrån respektive bolags marknad. SAS koncernen har i huvudsak inte erbjudit extra förmåner i samband med uppsägning.

## 14,2 miljarder SEK implementerade inom Turnaround 2005

<b>Administration</b> inkl. Scandinavian Airlines Businesses	<b>Scandinavian Airlines Businesses</b>	<b>Subsidiary &amp; Affiliated Airlines</b>	<b>Airline Support Businesses</b>	<b>Hotels</b>	-30% enhetskostnad avser Scandinavian Airlines Businesses 14,2 miljarder SEK totalt
2,6 miljarder SEK	6,1 miljarder SEK	3,5 miljarder SEK	1,8 miljarder SEK	0,2 miljarder SEK	



**Mål: 14 miljarder SEK**  
Fullt implementerat 2005

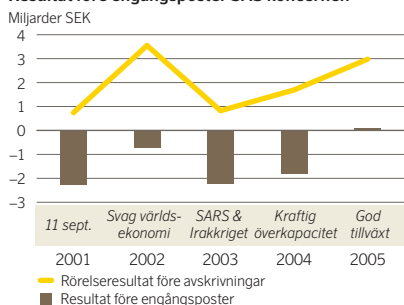
100% av Turnaround 2005 var genomfört vid årsskiftet 2005/2006.

**Implementerat 2003**  
6,8 miljarder SEK

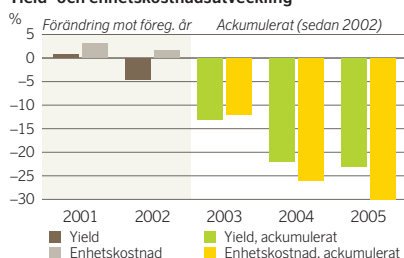
54% av Turnaround 2005 var genomfört vid årsskiftet 2003/2004.

Efter fyra år med förluster blev resultatet positivt för 2005. Under samma period har SAS koncernen sänkt kostnaderna med 14,2 miljarder SEK. Enhetskostnaden för Scandinavian Airlines Businesses har sedan 2002 sjunkit med drygt 30% samtidigt som yelden sjunkit med cirka 23%.

## Resultat före engångsposter SAS koncernen



## Yield- och enhetskostnadsutveckling



## Exempel på några av de mer än 1 300 slutförda aktiviteterna:

- Administration minskad med 35%.
- Revenue Accounting utlokaliseras till Indien.
- Lönestopp för flertalet anställda sedan 2003.
- Lägre tillägg och traktamenten.
- Pre flight inspections (PFI) utförs av piloterna.
- Produktivitetsoökning för piloter och kabinpersonal med cirka 20%.
- Elektroniska biljetter används nu av över 60% av koncernens kunder.
- Ökat flygplansutnyttjande har möjliggjort försäljning av flygplan utan minskad kapacitet.
- Rationaliserad materielförsörjning, hantering och underhållsplanering (STS).
- Optimerad personalplanering (STS/SGS).
- Enklare processer för passagerarhantering.
- Enklare produktionssystem (point-to-point).
- Säsonganpassad produktion.
- Enklare och effektivare service ombord som kräver mindre bemanning.
- Effektivisering av försäljningskanaler.
- Ökad internetförsäljning.
- Ökad andel automat- och internet-check-in.
- Halverat antal hotellövernattningar för personal.
- Minskade IT-kostnader genom nya avtal, färre system och enklare funktionalitet.
- Smidigare administration av EuroBonus.
- Kostnadseffektivare och enklare rutiner för lounges.
- Förenkling av HR-tjänster och effektivisering via intranät.

# Affärsidé, vision, mål & värderingar

SAS koncernen är inne i en strategisk förändringsprocess vad avser kunderbjudande och affärsmodell. Syftet är att bättre betjäna den kraftigt konkurrensutsatta Europamarknaden med flygresor.



”  
Kunderna ska uppfatta  
SAS koncernens  
erbjudanden som  
enkla att köpa och  
prisvärda”

## Affärsidé

SAS koncernens huvuduppgift är att betjäna Europa med flygresor.

## Vision

Det naturliga första valet.

## Mål

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värde för sina ägare. Utifrån detta har mål inom fem dimensioner definierats:

- ▶ **Lönsamhet**
  - Aktiens totalavkastning ska vara minst 14% över en konjunkturcykel.
  - Avkastningskravet har översatts till ett internt finansiellt mål, CFROI, som ska vara minst 20% över en konjunkturcykel.
- ▶ **Kunderbjudande**
  - Kunderna ska uppfatta SAS koncernens erbjudanden som enkla att köpa och prisvärda.
  - Resan ska vara smidig och anpassad till kundens behov.
- ▶ **Marknadsposition**
  - SAS ska vara en av de ledande flygkoncernerna i Europa.
- ▶ **Finansiell stabilitet**
  - SAS koncernen har som målsättning att upprätthålla en skuldsättning och soliditet som långsiktigt medger att koncernen uppfattas som en attraktiv låntagare.
- ▶ **Flygsäkerhet**
  - Varje år ska flygsäkerheten förbättras efter de nya tekniska förutsättningar och krav som råder och erbjuds på marknaden.

## Värderingar

SAS koncernens övergripande gemensamma värderingar ligger till grund för koncernens handlande gentemot såväl alla intressenter som individer och grupper.

- ▶ **Omtanke**
  - Vi bryr oss om våra kunder och medarbetare samt tar vårt sociala och miljömässiga ansvar.
- ▶ **Pålitlighet**
  - Säker, att lita på och konsekvens i ord och handling.
- ▶ **Värdeskapande**
  - Professionell affärsmässighet och nytänkande ska skapa värde åt våra ägare.
- ▶ **Öppenhet**
  - Öppet och uppriktigt ledarskap med fokus på tydlighet till alla intressentgrupper.

# SAS koncernens strategier & styrmodell

SAS koncernens strategier och styrmodell är utformade för att ta koncernens bolag till önskad position. De strategiska fokusområdena leder till handlingsplaner i koncernens olika bolag.

SAS koncernens bolag har utifrån de koncernövergripande strategierna utvecklat strategier för att säkra en målbild, som svarar mot de krav som SAS koncernen satt upp.

## Strategier och fokusområden

### Kommersiella strategier

De kommersiella strategierna ska skapa en differentierad produkt på marknaden jämfört med konkurrenterna och säkra SAS koncernens ledande marknadsposition och starka varumärke. Dessutom ska ett aktivt engagemang av medarbetarna stärka konkurrenskraften och bibehålla en differentiering på en mer standardiserad marknad.

### Kostnadseffektivisering

Turnaround 2005 har varit nödvändig för fortsatt verksamhet i flertalet av koncernens flygbolag.

Koncernen jämför kontinuerligt flygbolagen i koncernen. Avvikelser i kostnadsnivå som inte är relaterade till aktiva strategiska val är föremål för nya kostnadsåtgärder. Utöver kostnadsreduktioner eftersträvar SAS koncernen en större flexibilitet och en modulbaserad kostnadsstruktur.

### Produktionsoptimering

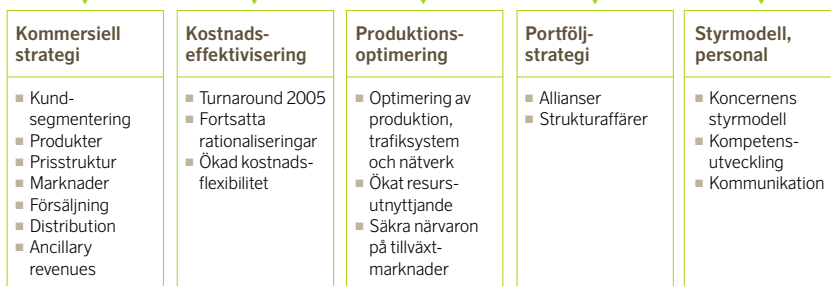
Marknadsförändringar och ökad konkurrens för koncernen leder till fokus på optimering av koncernens totala nätverk. Koncernen ska förstärka produktionssystemet genom direktlinjer från Oslo och Stockholm samt utveckling av Köpenhamn som internationell hub. SAS koncernen ska också säkra sin närvaro på tillväxtmarknader, utveckla flygplansflottan och optimera kapacitetsutnyttjandet. För att säkra närvaron på tillväxtmarknader kommer SAS koncernen att stärka sin position i den baltiska regionen och i Spanien. Koncernen ser också intressanta utvecklingsmöjligheter i den ryska delen av Östersjöregionen.

### Portföljstrategi

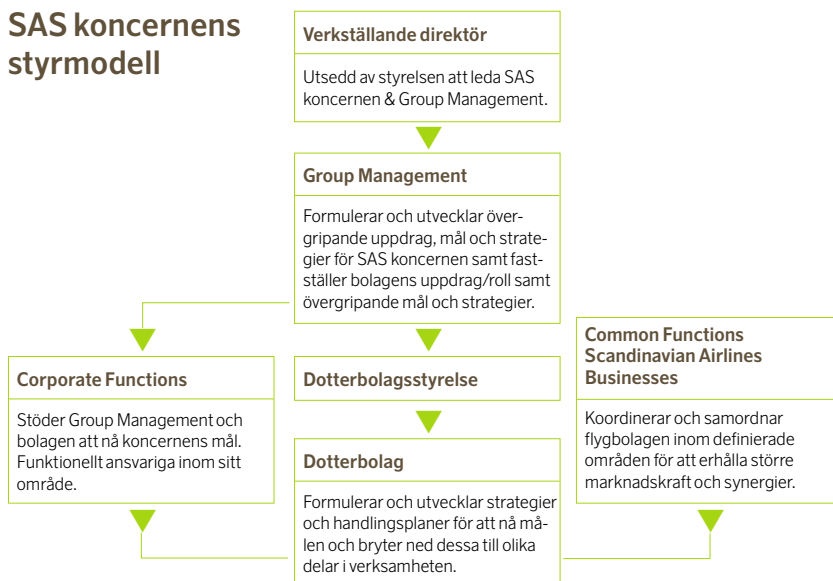
Koncernen ska fokusera på kärnverksamheten, det vill säga flygverksamheten.

Koncernen utvärderar löpande om koncernen är rätt ägare till samtliga enheter eller om verksamheten har bättre utveck-

## SAS koncernens strategiska fokusområden



## SAS koncernens styrmodell



lingspotential utanför koncernen. Exempel på detta är försäljningen av European Aeronautical Group, Jetpak och 67% av SAS Component. I de fall som ett bolag inte skapar mervärde för koncernen ska alltid dess position i portföljen ifrågasättas.

### Styrmodell, organisation och personal

Den styrmodell SAS koncernen valt är att den direkta styrningen av dotterbolagen i SAS koncernen främst sker via aktivt styrelsearbete. Corporate Functions har inrättats på koncernnivå inom viktiga funktionella områden och de är funktionellt ansvariga ut mot dotterbolagen inom sina respektive

områden. Inom affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses finns några övergripande gemensamma funktioner, dels en gemensam AOC-organisation, dels funktioner inom IT och det kommersiella området för koordination och samordning. Eftersom de gemensamma funktionerna utför tjänster till flygbolagen debiteras dessa.

En decentraliserad verksamhetsstruktur i separata juridiska enheter ger fördelar som ökad transparens och större resultatansvar. Denna struktur ger också en effektivare beslutsprocess eftersom besluten tas närmare marknaden.



### SAS koncernens styrfilosofi

SAS koncernens styrfilosofi ligger till grund för organisering och styrning:

- SAS koncernens styrfilosofi bygger på att resultatansvar befrämjar affärsmässighet, värdeskapande och motivation.
- Koncernen ska bestå av tydliga avgränsade verksamheter organiserade som dotterbolag, inom koncernen, med resultatansvar.
- Varje dotterbolag ska vara konkurrenskraftigt inom sin bransch/region.
- Interna affärsrelationer ska präglas av professionalism och vara grundade på affärsmässiga avtal.

- Koncernen sätter krav på dotterbolagen och styr samt samordnar inom de områden där synergier och koordinationsbehov föreligger.
- Kulturen i SAS koncernen ska präglas av våra gemensamma värderingar.

Fastställande av marknadspris i interna affärsrelationer ska i första hand ske genom att levererande bolag kan visa sin konkurrenskraft genom att objektivt presentera:

- Genomförda benchmarks.
- Offerter för outsourcing för hela eller delar av tjänster.

- Prisnivå till extern marknad.
- Övrig information om marknad och konkurrenter.

### Strategier för hållbarhet

- Hållbar utveckling uppnås genom strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förutsättningar och socialt ansvarstagande.
- Koncernen ska optimera resursförbrukningen och systematiskt välja lösningar som ger låg miljöbelastning.

Finansiella strategier beskrivs på sid 17.

## SAS koncernens varumärkesportfölj

*SAS koncernen har en portföljstrategi som i varumärkestemer omfattar en master brandstrategi, kompletterad med en så kallad endorsementstrategi.*



I master brandstrategin utgör SAS varumärket kärnan i koncernens varumärkesportfölj och är styrande för övriga varumärken i koncernen avseende:

- Varumärkets innehåll och position.
- Corporate Identity och design.
- Strategier för marknadskommunikation.
- Sponsring.

Endorsementstrategin är den sammanhållande länken för de bolag i koncernen som inte bär SAS master brand. Detta för att förtydliga tillhörigheten till SAS koncernen. Strategin är visualiserad genom uttrycket "SAS Group Company".

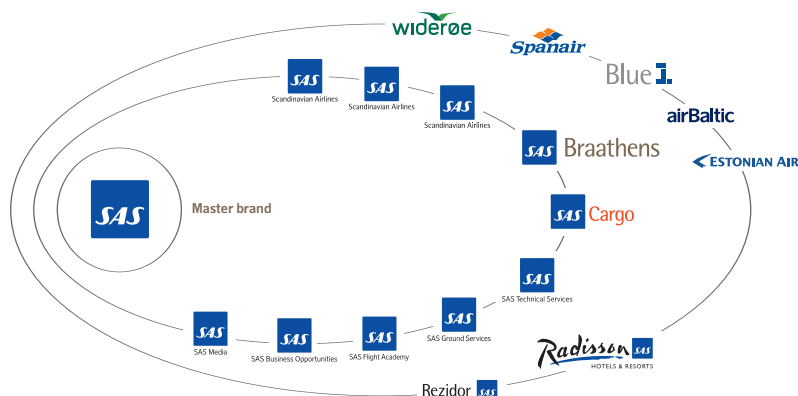
SAS koncernens varumärkesstrategier syftar till att understödja affärsstrategin och därigenom aktivt medverka till:

- Uppfyllandet av uppsatta affärsstrategiska mål.
- Maximering av koncernens position på betjänaade marknader.
- Maximering av det ekonomiska värdet av SAS koncernens varumärkesportfölj.

Merparten av 2005 har ägnats åt implementering av varumärkesstrategier med fokus på SAS master brand.

Det kontinuerliga hållbarhetsarbete som bedrivs i SAS koncernen bidrar till att varumärket SAS och övriga varumärken inom koncernen stärks.

airBaltic som fick ny design 2004 är ett exempel på hur SAS designstrategi tar sig i uttryck på aircraft livery (flygplansdesign). SAS koncernens design bygger på enkelhet och funktionalitet med syfte att differentiera sig från lågprisbolagen visuellt. Motor och stjärnfena fungerar som starka identitetsbärare i färg.



# Ny affärsmodell & ökat kundvärde

SAS koncernen fokuserar på olika lösningar för kunder med olika behov. Det viktigaste kundvärdet är ett brett trafikprogram med hög tillgänglighet och prisvärda biljetter. Flygresan görs flexibel och bekväm genom att kunderna erbjuds tilläggsprodukter som fast track security, lounge, reserverade säten med mera. Eftersom konkurrensen ständigt ökar och kunderna har svårt att skilja de olika flygbolagens erbjudanden kommer SAS koncernen framöver att tydliggöra och ytterligare segmentera och dela upp sina produktkoncept.

## SAS koncernens nya affärsmodell

Den nya affärsmodellen för flygbolagen är uppbyggd av tre delar som utgör en gemensam värdegrund

Kommersiella koncept	Nätverk/trafiksystem	Kostnadsanpassningar
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prisstrukturen baseras på efterfrågestyrda envägspriser.</li> <li>Differentierad basprodukt.</li> <li>Erbjudanden som stimulerar merförsäljning och uppgradering av basprodukten.</li> <li>Value for money.</li> <li>Bokning på internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trafiksystemen dimensioneras efter lokal efterfrågan och lönsam transfertrafik.</li> <li>Dynamisk och flexibel trafikplanering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostnadsnivå för basprodukten i linje med de effektivaste konkurrenternas på samma trafikflöden.</li> <li>Tillkommande produkter för transfer, distribution, in-flight, on-ground, nätverk etc. ska vara lönsamma.</li> </ul>

### Kommersiella koncept

Flygbolag har historiskt använt olika typer av biljettrestriktioner (krav på förköp, returreisa, minimum stay etc.). Spanair och airBaltic var tidiga på marknaden med att införa ett enklare regelverk med envägspriser. Scandinavian Airlines, Blue1 och Widerøe har under 2005 introducerat en ny affärsmodell med nya kommersiella koncept baserade på envägspriser. För att underlätta styrningen har Scandinavian Airlines utvecklat ett nytt yieldstyrningssystem. SAS koncernen profilerar nu varje enskild avgång, vilket innebär att kapacitet avsätts för att möta efterfrågan, baserat på förväntad kabinfaktor. Detta ger ett mer precist och automatiserat prissättningsystem, baserat på envägspriser, vilket gör det enklare för koncernen att balansera prissättning mot volym.

Koncernens erbjudande ska karaktäriseras

av enkelhet vid köp av resa, tydliga priser och hög tillgänglighet via internet och hos resebyråer.

### Prisstruktur - Envägsprissättning

SAS koncernen erbjuder sedan september 2005 envägspriser i olika kategorier på alla destinationer i Europa. Prissystemet ger kunden full frihet att välja om det viktigaste är pris, tid eller komfort. Scandinavian Airlines är det första nätverksbolaget som helt gått över till envägspriser på Europatrafiken.

### Differentierade basprodukter

Efterfrågan styr priset och det blir oftast billigare att flyga mitt på dagen eller vissa veckodagar. Koncernens flygbolag erbjuder en basprodukt, som innehåller mer än lågkostnadsbolagens. SAS koncernen flyger på primärflygplatser och tar ansvar för pas-

sagerare och bagage under hela resan oavsett pris. Kunden spar tid genom smidiga rutiner som exempelvis internet check-in, som ger kunden möjlighet att gå direkt till gaten.

### Tilläggsprodukter och andra erbjudanden

SAS koncernen tillhandahåller tilläggsprodukter och tjänster som är inkluderade i flygresan samt tjänster som passagerarna enkelt kan addera till flygresan. Business Class erbjuder komfort som till exempel extra bekväma säten eller sovstolar vid långresor, varm mat ombord och tillgång till lounge. För många kunder är flexibelt resande viktigt såsom att enkelt kunna boka om resor, snabbt komma igenom säkerhetskontroller och kunna arbeta ostört, till exempel i flygplatslounge.

I framtiden kommer det att finnas modulbaserade erbjudanden som ger kunden möjlighet att själv anpassa produkten.

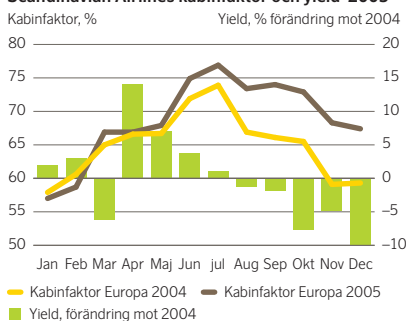
### Internetbokning

Internet är den snabbast växande försäljningskanalen för biljettbokningar, medan antalet pappersbiljetter minskar. IATAs mål är att samtliga biljetter ska vara elektroniska vid slutet av 2007.

### Nätverk/trafiksystem

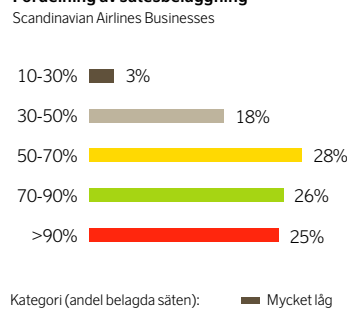
Behovet av transfer till interkontinentala linjer har medfört att nätverksflygbolagen har

### Scandinavian Airlines kabinfaktor och yield 2005



Genom införandet av nya affärsmodeller har Scandinavian Airlines kabinfaktor förbättrats kraftigt under hösten 2005, vilket kompenserat för lägre yield.

### Fördelning av sätesbeläggning

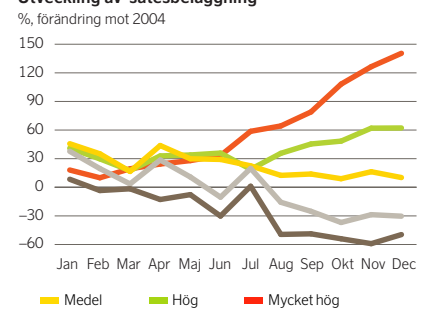


Kategori (andel belagda säten):

Mycket låg    Låg    Medel    Hög    Mycket hög

Omkring hälften av Scandinavian Airlines Businesses flygningar har en kabinfaktor mellan 70-100%. Genom "Round Trip Management" är målsättningen att alla flygningar minst ska täcka sina rörliga kostnader. Efter införandet av den nya affärsmodellen med envägspriser har andelen flygningar med mycket hög eller hög beläggning ökat betydligt. Andelen flygningar med mycket låg eller låg beläggning har samtidigt minskat kraftigt.

### Utveckling av sätesbeläggning



upprättat kostsamma, komplexa nätverk vilket gjort det svårt att mäta lönsamhet på olika linjer. Nätverksbolagens lönsamhet har uppstått genom subventioner från kortlinje till långlinje, från lokaltrafik till transfertrafik och från Business Class till Economy.

Aktörer, inriktade på lokaltrafik i Europa, har gjort det svårare att behålla lönsamheten i nätverksmodellen. För de flesta europeiska nätverksbolagen är det inte längre möjligt att operera med en integrerad modell baserad på korssubventioner. Varje flyglinje ska bära sig själv. SAS koncernen fokuserar på att anpassa trafiksystemet efter den lokala trafiken samt till passagerare från respektive bolags naturliga upptagningsområden.

### Kostnadsanpassningar

Flertalet lågkostnadsbolag riktar sig till de mest priskänsliga kundsegmenten. Många kunder värdesätter både tid och komfort, och alla förväntar sig prisvärda produkter. Koncernens nya affärsmodell bygger på en effektiv kostnadsplattform med kunderbjudanden som skiljer sig från lågkostnadsbolagens och möjliggör en prispremie som täcker de ökade kostnaderna.

Kundernas pridfokusering ställer ständigt krav på sänkta kostnader. En lägre enhetskostnadsnivå kräver högre produktivitet vilket bland annat medför fler flygtimmar, lägre lönenivåer, fler säten i varje flygplan och ökad flexibilitet i kostnadsstrukturen.

### Ytterligare kostnadsanpassningar

Scandinavian Airlines Businesses har preliminärt identifierat kostnadsreduktioner för 2006-2007 på cirka 2 miljarder SEK. Arbetet med att kvalitetssäkra och identifiera ytterligare åtgärder fortgår. Åtgärderna omfattar ökad produktivitet för flygande personal, effektiviseringar i försäljningsverksamheten, ground services, tekniskt underhåll, distribution och administration. Kollektivavtalsdiskussioner påbörjades hösten 2005 och förs på lokal nivå med respektive dotterbolag. Den nya koncernstrukturen underlättar den fortsatta processen mot kostnadsnivåer i linje med de mest effektiva bolagen på respektive marknad.

### Utveckling av biljettregler inom flygindustrin, 1972-2005

1972 introducerade flygbolagen inom IATA APEX-biljetten för att ge privatresemarknaden möjlighet att resa billigt. Från 1972 till 2003 hände inte så mycket avseende biljettregler trots avregleringen på flygmarknaden. Under 2003 inleddes förändringen inom SAS koncernen. Spanair var först inom koncernen att introducera envägspriser 2003.

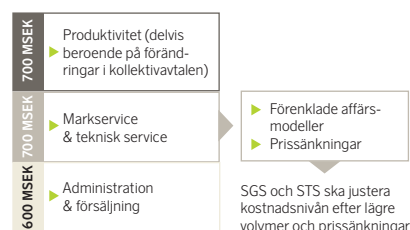
	Biljettyp	Villkor
1972	APEX	21 dagars förköp och minimum stay
2003, mars	Möjligt resa över dagen i Economy	7-21 dagars förköp och minimum stay
2004, oktober	Economy/Economy Flex	0-7 dagars förköp och 3 dagar minimum stay
2005, september	Envägsprissättning i Europa	Inget förköp och inget minimum stay

### Introduktion av envägsprissättning inom SAS koncernen

2003, februari	Spanair	Inrikes och utrikes
2003, mars	airBaltic	Inrikes och utrikes
2004, mars	Blue1	Inrikes och utrikes via hemsidan
2004, maj	SAS Braathens	Inrikes
2005, mars	Scandinavian Airlines Sverige	Inrikes
2005, september	Scandinavian Airlines Businesses	Intraskandinaviskt och Europa

### Ytterligare kostnadsanpassningar

Scandinavian Airlines Businesses, 2 miljarder SEK



SAS koncernen har identifierat nya åtgärder motsvarande 2 miljarder SEK. Åtgärderna omfattar främst effektiviseringar inom Ground Services, tekniskt underhåll, administration samt ökad produktivitet för flygande personal.

## Vad skiljer SAS och LCC-bolag\* åt?

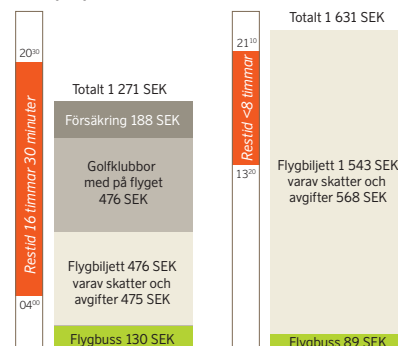
SAS koncernens basprodukt innehåller i de flesta fall betydligt mer än konkurrenters produkter. Koncernen har fokus på att tydliggöra de olika koncepten samt öka servicenivån för frekventa affärsresenärer.

SAS koncernens flygbolag	LCC-bolag	Renodlade LCC-bolag
<ul style="list-style-type: none"> <li>Primärflygplatser, kort avstånd till storstad.</li> <li>Många frekvenser.</li> <li>Vi tar hand om hela din resa.</li> <li>Checka in på internet och välj själv sätesplats.</li> <li>Incheckning kort tid före avgång.</li> <li>Ingen avgift för golfklubb, skidor etc (inom satt viktgräns).</li> <li>Gratis tidning (på de flesta flygningar).</li> <li>Mycket liten del av intäkterna är ancillary revenues (tilläggstjänster/produkter).</li> <li>Personalen primärt anställd och betalar skatt i respektive hemland.</li> <li>Kollektivavtal med fackföreningar.</li> <li>Utvecklat arbete med miljö och socialt ansvar, fullständig redovisning.</li> <li>Loyalitetsprogram.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oftast primärflygplatser, kort avstånd till storstad.</li> <li>Färre frekvenser.</li> <li>Du får själv hantera din transfer.</li> <li>Ibland sätesval (mot avgift).</li> <li>Incheckning längre tid före avg.</li> <li>Extra avgift för golfklubb, skidor etc.</li> <li>Ingen tidning.</li> <li>Mindre del av intäkterna är ancillary revenues (tilläggstjänster/produkter).</li> <li>Personalen primärt anställd och betalar skatt i respektive hemland.</li> <li>Kollektivavtal med fackföreningar.</li> <li>Något miljöarbete, viss redovisning.</li> <li>Ej lojalitetsprogram.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sekundärflygplatser, cirka 1 timme från storstad.</li> <li>Få frekvenser.</li> <li>Du får själv hantera din transfer.</li> <li>Inget sätesval.</li> <li>Incheckning lång tid före avgång.</li> <li>Extra avgift för golfklubb, skidor etc.</li> <li>Ingen tidning.</li> <li>Upp till 30% av intäkterna är ancillary revenues (tilläggstjänster/produkter).</li> <li>Personalen ofta anställd med kreativa avtal i låglöne- eller lågskatteländer.</li> <li>Oftast inga kollektivavtal med fackföreningar.</li> <li>Endast lagstadgat miljöarbete, ingen öppen redovisning.</li> <li>Ej lojalitetsprogram.</li> </ul>

SAS koncernen utvärderar löpande möjligheten att ta betalt för sina tilläggstjänster.

\*Lågprisflygbolag

### Pris och restidsjämförelse, exempel på resa Stockholm - Sevilla

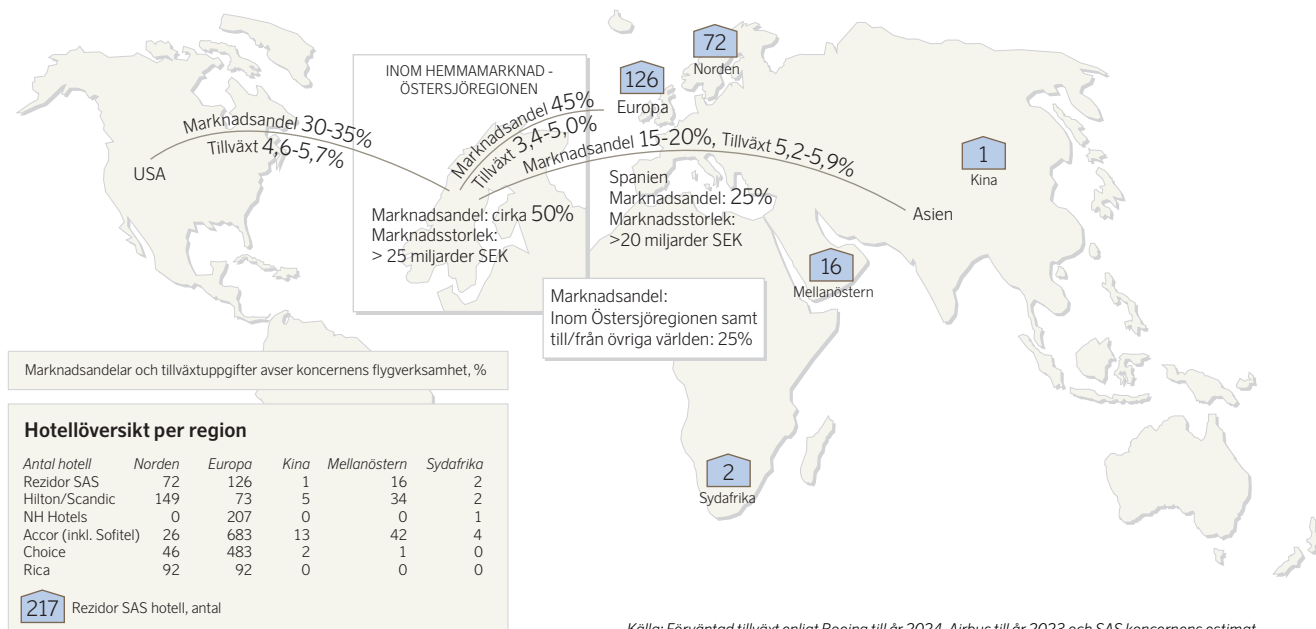


Avser person som önskar resa från Stockholm till Sevilla den 16 januari 2006 för att spela golf.

- Resan med ett renodlat LCC-bolag börjar 04.00 med buss från Stockholm C till Skavsta och slutar 20.30.
- Resan med SAS koncernen startar 13.20 med buss från Stockholm C till Arlanda och slutar 21.10.
- Resan med det renodlade LCC-bolaget blir cirka 400 SEK billigare, men 8,5 timmar längre.

# SAS koncernens marknader & tillväxt

SAS koncernens marknader utgörs huvudsakligen av mogna marknader i Skandinavien samt tillväxtmarknader som Ryssland, Estland, Lettland och Litauen. Koncernen har också tillväxtpotentialer i Finland och Spanien.



Källa: Förväntad tillväxt enligt Boeing till år 2024, Airbus till år 2023 och SAS koncernens estimat.

## Koncernens strategiska tillväxtpotentialer

Östersjöregionen är SAS koncernens primära hemmamarknad och omfattar Skandinavien, Finland, västra Ryssland, Baltikum, Polen och norra Tyskland. I regionen bor cirka 100 miljoner människor. Värde av flygresor inom,

till och från marknaden uppgår till cirka 100 miljarder SEK/år och antalet passagerare till 50-60 miljoner. Under 2005 transporterade SAS koncernen inklusive Estonian air 35,6 miljoner passagerare inom regionen.

Regionen består av mogna marknader som Skandinavien, Finland och norra Tyskland, men SAS koncernen ser tillväxtpotentialer inom delar av denna marknad, främst genom Blue1 i Finland. Det finns också tillväxtpotentialer i Europa, främst från Sverige och Norge samt på de interkontinentala linjerna.

Marknaden för flygresor i Baltikum, västra Ryssland och Polen växer snabbt. SAS koncernen är väl positionerad framför allt i Baltikum och växer kraftigt genom airBaltic och Estonian Air. Förutsättningarna för fortsatt hög tillväxt är mycket goda. airBaltic och Estonian Air förväntas expandera under de kommande åren. Till och från Polen och

Ryssland ska SAS koncernen växa genom att öka antalet flygningar med befintliga enheter och genom nya samarbeten.

SAS koncernen är också aktiv på den spanska marknaden som har en högre tillväxt än genomsnittet i Europa. Genom Spanair kan SAS koncernen tillgodogöra sig synergier på de stora trafikströmmarna mellan Östersjöregionen och Spanien.

Koncernens hotellverksamhet expanderar i Tyskland, Storbritannien och Irland och koncernen ser fortsatta tillväxtpotentialer i Baltikum och Ryssland.

## SAS koncernens hemmamarknad - Östersjöregionen



### Östersjöregionen - resor per invånare

	Miljoner invånare	Resor/invånare/år
Sverige	9,0	2,8
Norge	4,6	5,0
Danmark	5,4	3,6
Finland	5,2	2,1
Estland	1,4	1,0
Lettland	2,3	1,6
Litauen	3,6	0,6

## Luftfartens villkor

Den avreglerade luftfartsmarknaden omfattar EU/EES området. Utanför EU/EES regleras luftfarten genom bilateralt slutna regeringsavtal, vilka innehåller krav om nationellt majoritetsägande och kontroll, som inte är förenliga med EU:s fria etableringsrätt. De bilaterala marknader, som varit förbehållna nationella flygbolag, ska framgent öppnas för unionens samtliga bolag i den utsträckning som tredje länder accepterar detta. Härmed uppnås ett ökat tillträde till den skandinaviska marknaden för EU:s flygbolag och för SAS koncernen till EU:s övriga länder.

SAS koncernens flygbolag verkar i huvudsak på en fullständigt avreglerad marknad.



Ramvillkoren för verksamheten är dock i hög grad reglerade och föremål för ett ökat intresse för interventioner. Såväl inom EU som på nationell nivå tas regleringsinitiativ inom ett flertal områden som biljettbesättning, miljöavgifter, infrastruktur på flygplatser och i lufterum, säkerhetsåtgärder och passagerarrättigheter. Många initiativ är såväl kostnadsdrivande som effektivitetshämmande. Svenska regeringens förslag på ytterligare flygskatt beräknas minska inrikestrafiken med cirka 10-15%. Detta kan innebära att flera destinationer kan komma att försvinna ur det svenska linjenätet.

### Flygindustrins värdekedja

SAS koncernens verksamhet bedrivs inom tre områden i flygindustrins värdekedja: marktkjänster, tekniskt underhåll och nätverksflygbolag. Flygbolagen i koncernen ökar nu pressen på delar av värdekedjan som till exempel flygplatser och distributörer. De interna leverantörerna SGS och STS måste kunna leverera till marknadspris.

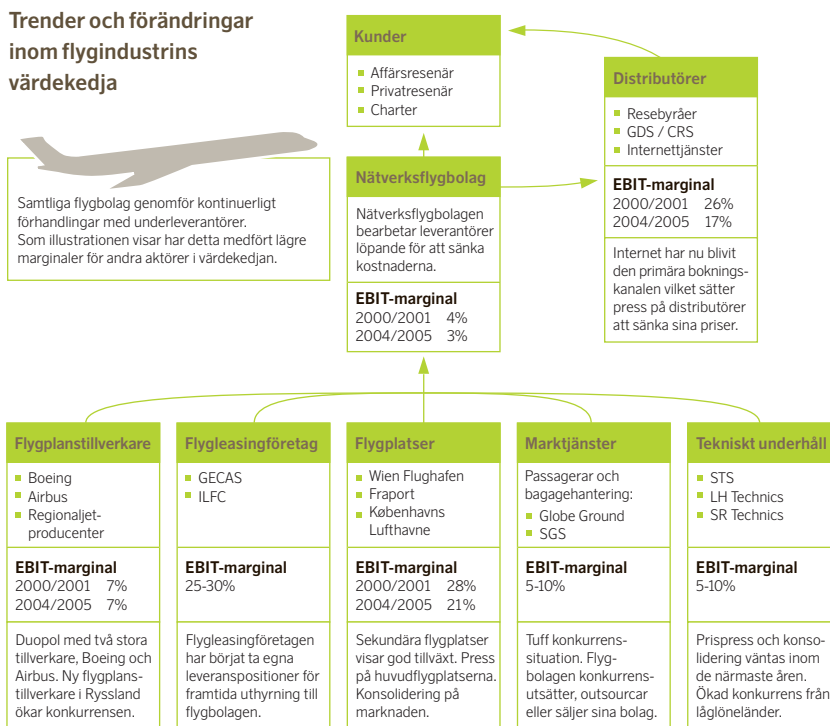
Under 2005 har Scandinavian Airlines Danmark förhandlat med Köpenhamns flygplats vilket resulterat i något lägre avgifter. Trots detta har flygplatsen stora vinstmarginaler. Också i Sverige och Norge har avgifterna under 2005 minskat.

SAS koncernens flygbolag har under

### Trender och förändringar inom flygindustrins värdekedja



Samtliga flygbolag genomför kontinuerligt förhandlingar med underleverantörer. Som illustrationen visar har detta medfört lägre marginaler för andra aktörer i värdekedjan.



2005 delvis hanterat obalansen mot distributionsbolagen genom ett nytt avtal med Amadeus, vilket minskar utgifterna till bokningssystemen radikalt. SAS koncernen arbetar systematiskt för att minska obalansen inom värdekedjan.

Tillsammans med interna effektiviseringar genom Turnaround 2005 och ytterligare åtgärder ska koncernen uppnå ett långsiktigt och uthålligt värdeskapande.

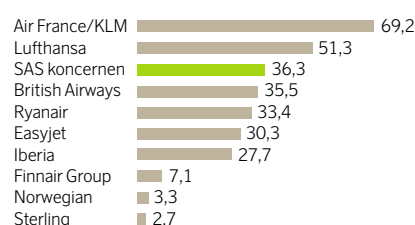
### SAS koncernens konkurrentanalys

Affärsområde	Marknad	Marknadsandel	Marknads-karaktäristik	Konkurrents marknadsandel
Scandinavian Airlines Businesses	Norden	cirka 35-40%	Den nordiska marknaden är mogen men marknaden växer kraftigt i Polen och Baltikum	Finnair Group <12% Sterling <7% Norwegian <5% Air France/KLM <4% British Airways <3%
Subsidiary & Affiliated Airlines	Östersjöregionen	cirka 5%	Tillväxtpotentialerna är goda i Finland och Spanien	Finnair Group <10% Sterling <5%
Widerøe, Blue1, Spanair	Spansk inrikestrafik	Spanair 20-25%		Iberia >40%
<b>Totalt till/från &amp; inom Östersjöregionen</b>	Östersjöregionen	25%	Delvis tillväxt	
Airline Related Businesses				
SAS Ground Services	Skandinavien	-	Mogen	Penauille Servisair -
SAS Technical Services	Europa	-	Mogen	Novia, Nordic Aero - SR Technics Group -
SAS Cargo Group	Europa Europa-Nordamerika	3% 3%	Mogen Mogen	Air France Industries - Air France/KLM Cargo - Lufthansa Cargo -
Hotels	Europa	<5%*	Tillväxt	Hilton <5% Marriott <5% Sofitel <5%

#### Kommentarer

SAS koncernens flygverksamhets marknadsandel avseende produktion till/från och inom Östersjöregionen uppgår till cirka 25%. Inom flygrelaterad verksamhet saknas motsvarande data. Verksamheterna är mycket specialiserade vilket gör branschen svårdefinierad och användningen av marknadsandelar inte relevanta. SAS Ground Services, SAS Technical Services och deras konkurrenters marknadsandelar varierar mycket och att ange en samlad marknadsandel blir därför inte relevant.

#### Totalt passagerarantal, miljoner



#### Antal hotellrum, Europa



Flygverksamheternas data baseras på OAG data. Data för flygrelaterad verksamhet baseras på tillgängliga offentliga uppgifter och bedömningar.

\* Hotellmarknaden i Europa är i liten grad knuten till varumärket, och därför är marknadsandelen svårbedömd.

# Allianser

Samarbetet med Lufthansa hade 10-årsjubileum under 2005 och är en viktig del av SAS koncernens partnerstrategi. Även om marknaden har förändrats betydligt är allianssamarbeten en viktig faktor för att kunna erbjuda ett omfattande linjenät och därmed förbättra kunderbjudandet.

## Star Alliance och kundfördelar

I den globala ekonomin ökar affärs- och privatkundernas behov av världsomspännande flygtransporter. Samarbetet inom Star Alliance gör det möjligt för SAS koncernen att genom alliansmedlemmarna erbjuda ett globalt linje- och servicenätverk.

I allianssamarbetet skapas förbättringar och effektiviseringar för både kunder och flygbolag genom samordning av produkter, tjänster, flygplatsfaciliteter, produktion och IT-plattformar samt inköp med mera.

Star Alliance fortsätter utveckla nya produkter och tjänster för att ytterligare förbättra sitt kunderbjudande avseende:

- Omfattande globalt linjenät.
- Smidigt och effektivt resande.
- Global status och fördelar.

Ambitionen är att Star Alliance ska vara den ledande alliansen i världen, med bland annat innovativa produkter och tjänster för frekventa internationella resenärer, nya

koncept för globalt och regionalt resande samt biljettlöst resande inom alliansen.

Efter att TAP Portugal blev medlem 2005 består Star Alliance av 19 medlemmar som tillsammans transporterar 385 miljoner passagerare/år till och från 790 destinationer i 138 länder. I början av 2006 blir Swiss och South African Airways medlemmar i Star Alliance, vilket ytterligare kommer att stärka kunderbjudandet.

Inom Star Alliance sker ett samarbete med tre internationella organisationer inom miljö-, vetenskaps- och kultursektorerna. Syftet är att stärka innebörden i begreppet "The airline network for Earth" genom att visa ansvar och bidra till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

## Star Alliance bidrag till SAS koncernen

Sedan grundandet av Star Alliance 1997 har alliansen bidragit positivt till SAS resultat, framför allt genom ökade passagerarintäk-



ter till SAS koncernen. På samma sätt har SAS koncernen bidragit med ökande antal passagerare och intäkter till övriga partners inom alliansen. För perioden 1997-2005 har interlineintäkterna ökat med 7,5% per år i genomsnitt.

## Lufthansa, ECA och partners

Sedan 1995 har Lufthansa och Scandinavian Airlines ett nära samarbete baserat på ett joint venture avseende trafiken mellan Skandinavien och Tyskland. Samarbetet har bidragit till att skapa ett effektivt internationellt trafiksystem. Avtalet hade konkurrensrättslig immunitet från EU till 31 december 2005. Parterna bedömer att samarbetet kan fortsätta med vissa självpåtagna villkor. Blue1 och Spanair har också samarbeten med Lufthansa.

ECA, European Cooperation Agreement, är ett samarbete mellan Scandinavian Airlines, Lufthansa och brittiska bmi, i vilket dessa partners kombinerar linjenäten mellan London Heathrow och Manchester och övriga Europa. Avtalen löper till utgången av 2007. Stark konkurrens och svag resultatutveckling har medfört fortsatt negativ resultatpåverkan för Scandinavian Airlines med 415 MSEK under 2005.

SAS koncernen har inlett diskussioner för närmare samarbete med Swiss och South African Airways. Koncernen arbetar dessutom vidare med ett kommersiellt samarbete med Air China. Scandinavian Airlines sade i oktober 2005 upp samarbetet med Icelandair för närmare utvärdering av ett eventuellt samarbete framöver.

## Star Alliance™ nyckeltal 2005

	Passagerare/år (milj.)	Destina- tioner	Länder	Flyg- plan	Dagliga avgångar	RPK (mdr)	Årlig oms. (mdr USD)	Anställda
Air Canada	29,0	150	36	289	1 334	69,9	6,5	33 000
Air New Zealand	10,7	48	15	89	616	24,4	2,2	10 394
ANA - All Nippon Airways	48,0	71	10	181	922	57,6	9,1	20 530
Asiana Airlines	11,8	54	17	59	257	19,7	1,8	7 068
Austrian	9,4	130	64	100	419	21,3	2,3	7 400
bmi	10,5	38	11	43	227	6,3	1,1	4 079
LOT Polish Airlines	4,0	58	31	54	230	6,8	0,8	3 910
Lufthansa	51,3	177	75	377	1 822	108,2	20,1	92 718
Scandinavian Airlines Businesses	23,8	109	26	191	882	26,5	4,9	8 242
Singapore Airlines	15,3	56	32	96	231	77,6	4,5	14 418
Spanair	6,8	28	7	59	214	6,0	1,2	2 832
TAP	6,5	42	25	40	201	13,6	1,6	5 750
THAI	17,0	74	35	80	284	50,6	3,4	25 463
United Airlines	71,0	201	23	494	3 762	184,3	16,4	58 500
US Airways	52,8	182	26	282	3 554	64,3	6,9	27 848
Varig	12,9	66	20	81	475	28,3	2,5	11 432
<i>Regionala medlemmar:</i>								
Adria Airways	0,9	17	15	10	51	0,9	0,2	552
Blue1	1,5	14	8	14	90	0,9	0,2	444
Croatia Airlines	1,6	29	16	12	63	1,2	0,2	1 080
<i>Allianser:</i>								
Star Alliance™	384,8	790	138	2 551	15 634	763,1	85,9	335 660
SkyTeam™	343,6	684	133	2 069	15 200	675,5	73,6	298 447
oneworld™	242,6	599	134	1 504	8 100	554,2	57,4	248 179

Källa: Airline Business Magazine, september 2005/respektive allians hemsida/flygbolagens egna data.

## Andel av världstotal - flygbolagsallianser 2005

	RPK	Passagerare per år	Årlig omsättning
Star Alliance™	21,0%	19,9%	21,4%
SkyTeam™	18,6%	17,7%	18,4%
oneworld™	15,3%	12,5%	14,4%
Totalt	54,9%	50,1%	54,2%

Källa: Airline Business Magazine, september 2005, respektive allians hemsida.

## SAS koncernens andel av resultatutvecklingen ECA

	2005	2004	2003	2002
Resultat, MSEK	-415	-134	-244	-418

# Kvalitet, säkerhet & affärsprocesser

Flygsäkerheten har högsta prioritet och SAS koncernen arbetar systematiskt med flygsäkerheten i alla delar av verksamheten.

## Säkerhet och kvalitet

Flygsäkerheten inom SAS koncernen är hög men under året har incidenter inträffat som föranlett förbättringsåtgärder. Arbetet med att vidareutveckla säkerheten fortskrider. Flertalet av flygbolagen inom koncernen har under 2005 växt kraftigt vilket medfört att flygsäkerhetsfrågorna stått i särskilt fokus.

Arbetet med att certifiera flera bolag enligt den av IATA fastställda säkerhetsstandarderna IOSA (IATA Operational Safety Audit) har fortsatt. Scandinavian Airlines genomförde denna certifiering under 2004 och under 2005 certifierades Estonian Air, SAS Braathens, Spanair och Widerøe.

För Scandinavian Airlines har särskilda åtgärdsprogram för att sänka risknivån vidtagits inom områdena transport av farligt gods, trafikledning, taxning av flygplan i samband med start och landning samt piloternas förberedelse inför start och landning.

En allvarlig händelse inträffade med ett av Widerøes flygplan i samband med mycket svåra vindförhållanden under landning i Hammerfest, Norge. Inga passagerare skadades men flygplanet erhöll omfattande strukturskador.

Vidare inträffade en allvarlig händelse i Shanghai i Kina vid start av en Airbus A340 tillhörande Scandinavian Airlines. På grund av felaktigt inmatade värden i flygplanets dator erhöles för låg starthastighet. Detta medförde att flygplanets stjärtparti kom i

## Flygsäkerhetsstyrning



kontakt med startbanan. Inga passagerare skadades men flygplanet fick strukturella skador i stjärtpartiet vilket krävde omfattande reparationsarbeten.

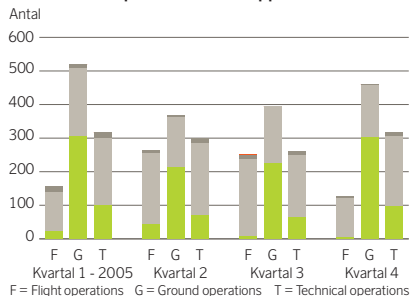
I november 2005 upptäcktes vid en intern rutinkontroll att moment i planerade inspektioner av motorer och motorfästen på Airbus A340 ej hade genomförts. Orsaken var bristande administrativa rutiner som omedelbart därefter har förändrats. När inspektionen genomfördes upptäcktes inga brister varför flygsäkerheten inte varit i fara. SAS koncernen ser allvarligt på händelserna

varför en utredning har gjorts. Ett antal åtgärder har identifierats för att säkra att händelserna ej upprepas.

## Flygplansunderhåll

SAS koncernens flygplansunderhåll utförs till stor del av SAS Technical Services. Kvalitetsarbetet bedrivs gemensamt inom koncernen och bygger på rapporterade händelser, inspektioner och revision som analyseras och värderas enligt systemet för riskanalys. Underhåll som utförs av andra underhållsleverantörer sker under separata

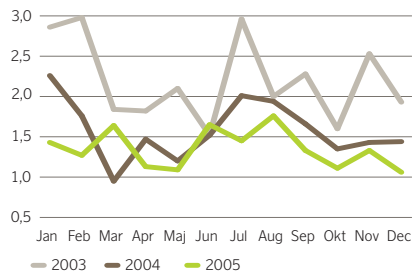
## Rapporterade avvikelser inom Scandinavian Airlines Businesses respektive Airline Support Businesses



Antal rapporterade avvikelser under 2005	R1	R2	R3	R4	R5
Flight operations	0	4	42	676	79
Ground operations	0	1	16	675	1 046
Technical operations	0	0	54	810	331
<b>Totalt</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>112</b>	<b>2 161</b>	<b>1 456</b>

SAS koncernen följer upp och rapporterar avvikelser i interna riskkategorier (R1-R5) enligt ovan för att förbättra kvaliteten och vidta åtgärder. Till luftfartsmyndigheterna i Skandinavien inrapporterar SAS koncernen enligt ICAO:s regelverk.

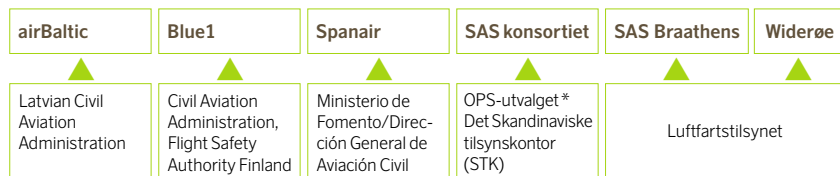
## Scandinavian Airlines Businesses Riskindex 2005



Riskindex är en systematisk uppföljningsmodell som tar hänsyn till inrapporterade avvikelser och viktar detta efter grad av risk. Målet är ett så lågt värde som möjligt.

## SAS koncernen organiserad med olika AOC (Air Operator Certificate)

Samtliga flygbolag i SAS koncernen är organiserade med egna flygoperativa tillstånd. Undantaget är SAS konsortiet som innehar tillstånd för den verksamhet som bedrivs i Scandinavian Airlines Danmark, Scandinavian Airlines Sverige samt Scandinavian Airlines International.



Tillsynskontoren bedriver löpande omfattande inspektioner och stickprov av kvaliteten på det flygoperativa området. Ett AOC definierar också säkerhetsnormer som till exempel antalet flygtimmar och vilotid. Normerna varierar och kan ge skillnader i konkurrenskraft.

\* Danmarks, Norges och Sveriges luftfartsmyndigheters samarbetskommitté med huvuduppgift att samordna de nationella bestämmelserna och tillsynsansvaret rörande flygverksamheten som bedrivs i SAS konsortiet.

kontrakt med krav på händelserapportering. Berörda verkstäder måste vara formellt godkända av såväl flygbolag som luftfartsmyndighet. Underhållet bedrivs enligt ett strikt regelverk och kontrollsystem som säkrar luftvärdiga flygplan. Särskilt fokus ligger på området kvalitetskontroll i underhållsarbetet samt gränssnittet mellan leverantörer av dessa tjänster och respektive flygbolag.

Under hösten 2005 har regelverket för övervakning, certifiering av flygplanstyper och underhåll övertagits av luftfartsmyndigheten EASA (European Aviation Safety Agency). Tillsyn av Scandinavian Airlines utövas av den Skandinaviska Luftfartsmyndighetens tillsynskontor.

### Security

Securitysituationen för flygbolagen i SAS koncernen har varit stabil under året. Inga större security-relaterade händelser har inträffat för SAS koncernen. Inom koncernen finns ett bra samarbete avseende security. Arbetet med att ytterligare harmonisera procedurer och regelverk inom ramarna för de nationella och internationella kraven kommer att fortsätta.

### Kvalitetsmätningar

#### Flygsäkerhet

Flygsäkerheten har den högsta prioriteten inom SAS koncernen, följd av punktlighet och annan service. Kvalitet mäts också utifrån hur kunden upplever tjänsten. Genom att övervaka effektiviteten av kvalitetssystemen kan företaget mäta förmågan att uppfylla kundernas förväntningar avseende säkerhet, pålitlighet och bekväm transport. Genom att definiera och etablera klara och mätbara standarder har SAS koncernen

ambitionen att stimulera högsta resultat avseende säkerhet och konkurrenskraft.

#### Produktion

Kvalitet i produktionen mäts genom punktlighet och regularitet som analyseras och kontinuerligt följs upp mot uppsatta mål (se respektive flygbolag).

### Drift- & IT-säkerhet

#### Flygdrift

Driftstörningar i trafiken kan definieras som allt från förseningar till inställda flygningar. Vid de flesta driftstörningar påverkas kunden negativt och flygbolaget drabbas av extra kostnader. Orsaker till driftstörningar kan variera från datatekniska problem till dåliga mark- och väderförhållanden, vilket drabbar alla flygbolag. Andra problem kan vara olyckshändelser, som ett skadat flygplan som stör trafiken på flygplatsen.

SAS koncernen och dess nätverk samt samarbetet med Star Alliance™ och övriga partners ger möjligheter att lösa problem snabbt och minimera negativa effekter för passagerare. Efter att Scandinavian Airlines delat upp flygdriften i regionala bolag har konsekvenser från störningar kunnat isoleras ytterligare. Driftstörningar för den interkontinentala verksamheten är svårare att isolera till följd av flygplanens storlek och högre andel transfererande passagerare.

En inställd flygning inom Europa hantearas normalt inom 2-6 timmar och en interkontinental flygning inom 12 timmar. Om ett flygplan skadas och måste tas ur trafik under flera dagar anpassas trafikplaneringen för att minimera eventuella störningar. Dessa effekter kan vanligtvis inte kompenseras genom försäkringar.

### IT-säkerhet

För att säkra en god nivå för IT-säkerhet använder SAS koncernen de senaste tekniska lösningarna. SAS koncernen installerar allt fler affärsapplikationer till nytta för kunder, partners, leverantörer med flera. När åtkomsten till dessa applikationer sker via internet skyddas applikationerna med internetbrandväggar. När åtkomsten sker på annan kommunikationsväg än internet skyddas dessa med kundbrandväggar. Efterfrågan och behovet för medarbetare att arbeta hemifrån och på tjänsteresa, med åtkomst till det interna nätverket ökar. Denna åtkomst skyddas av inringningsprodukter med engångslösenord, krypterad kommunikation samt personlig brandvägg på PCn. Regelbundet testas alla lösningar med externa experter.

I koncernens nätverk detekterades och avisades 2 558 684 datavirus under 2005. Verksamheten har inte påverkats av datavirus under 2005.

Från och med januari 2006 har SAS koncernen etablerade reservdatacentraler för produktionsplattformarna i stordatormiljöerna och de viktigaste servermiljöerna (Windows och Unix). Reservdatacentralerna kan tas i bruk inom 30 minuter vid ett eventuellt datorhaveri.

### Godkännanden & certifieringar

Det långsiktiga målet är att alla miljöledningssystem inom koncernen ska vara dokumenterade och överensstamma med den internationella miljöledningsstandarden ISO 14001. Blue1, Spanair och Aero Baleares är IOSA certifierade genom IATA. SAS Technical Services Maintenance Organization och SAS Maintenance Training godkändes under året som 145- respektive 147-organisationer under EASA. Tidigare var dessa enheter JAA godkända.

Spanair och den spanska groundhandlingoperatören Newco är kvalitetscertifierade enligt ISO 9001. Newco är även miljöcertifierat enligt ISO 14001. SAS Cargo Groups terminalverksamheter är kvalitetscertifierade enligt ISO 9001 och miljöcertifierade enligt ISO 14001.

### Forskning & utveckling

SAS koncernen bedriver på grund av branschens art ingen egen verksamhet avseende forskning & utveckling. Koncernen aktiverar inte heller några forsknings- och utvecklingskostnader. Koncernen stödjer däremot forskning och utveckling inom exempelvis förnyelsebart flygbränsle.



# Kapitalmarknaden & Investor Relations



Koncerndirektör och CFO  
Gunilla Berg

SAS koncernen har under 2005 haft en högre aktivitetsnivå och ett ökat intresse för koncernen har visats på kapitalmarknaden. Under året arrangerades omkring 100 investerarmöten samt ett flertal presentationer i Skandinavien och internationellt.

SAS koncernens aktie är primärnoterad på Stockholmsbörsen och sekundärnoterad på börserna i Köpenhamn och Oslo. SAS koncernens totala marknadsvärde var 17 190 MSEK vid utgången av 2005.

## Finansiella händelser 2005

- SAS koncernens aktie steg med 74,2% och antalet omsatta aktier steg med 49%.
- SAS koncernen genomförde försäljningar, sale and leasebackaffärer av flygplan och sale and leaseback av fem simulatorer till ett samlat värde av 1 800 MSEK.
- SAS koncernen sålde European Aeronautical Group, Jetpak samt 67% av SAS Component med en positiv kassaeffekt på cirka 2 700 MSEK under senare delen av 2005.

## Finansiellt mål

SAS koncernens övergripande finansiella mål är att skapa värden för sina aktieägare. Ambitionen är att aktiens totalavkastning, det vill säga summan av aktiekursändring och utdelning, ska vara minst 14% över en konjunkturcykel. Detta avkastningskrav har översatts till ett internt finansiellt mål.

## Långsiktiga mål -soliditet och skuldsättningsgrad

Soliditet	> 30%
Finansiell nettoskuld + 7x Operationell leasing / Eget kapital	< 100%
Finansiell nettoskuld + NPV Operationell leasing / Eget kapital	< 100%
Finansiell nettoskuld / Eget kapital	< 50%

## IR/informationspolicy

SAS koncernen har en IR/informationspolicy, godkänd av SAS AB:s styrelse, för att säkra korrekt, relevant och aktuell information till kapitalmarknaden. Investerare och kapitalmarknadsaktörer ska förses med tydlig information om verksamheten med fokus på att öka aktieägarvärdet samt hur hållbarhetsrelaterade frågor bidrar till värdeskapande. (Policyn finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)).

## Utdelningspolicy

SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningen ska över en konjunkturcykel ligga i nivån 30-40% av koncernens resultat efter schablon-skatt. Vid negativa resultat ges som regel ingen utdelning för att säkerställa koncernens finansiella position. Förslag till utdelning för 2005 finns på sid 19.

## Finansiella strategier

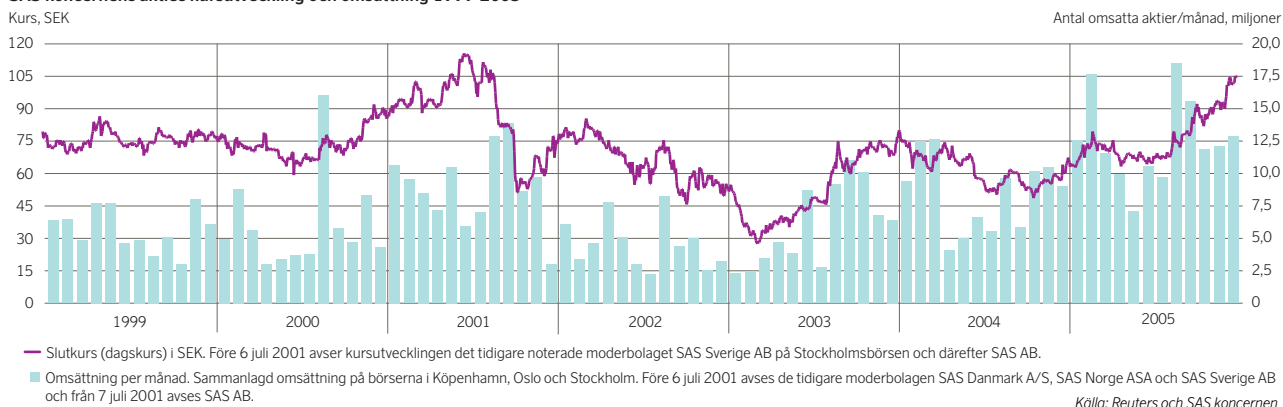
### Kapitalmarknad och riskhantering

- Finansiell flexibilitet upprätthålls genom hög likviditet, god tillgång till finansiering och en aktiv dialog med kapitalmarknaden.
- Finansverksamhetens uppgift är att identifiera, styra och hantera SAS koncernens finansiella risker.
- Flygplansflottan betraktas som en finansiell tillgång, vars finansiering optimeras utifrån krav på operationell effektivitet, skatteeffekter, finansieringskostnader, kapitalbinding och marknadsvärde.



## Transparens

## SAS koncernens akties kursutveckling och omsättning 1999-2005



# Aktien

Aktiekursen steg under 2005 med 74,2%. Värdet av SAS-aktiens omsättning har stigit med 64% sedan 2001. Omsättningsökningen har stimulerat intresset för handel med SAS-aktien.

## Branschens kursutveckling

Marknadsvärdet för ett genomsnitt av flygbolagen i Europa<sup>1</sup> steg kraftigt under 2005 efter en svag utveckling 2004. Uppgången var relativt jämn under det första halvåret 2005 och det samlade börsvärdet steg för de europeiska flygbolagen med 10% jämfört med 12% för SAS koncernen. Till följd av god trafikutveckling och minskad oro för stigande bränslepriser var kursutvecklingen myck-

et stark under andra halvåret. För helåret 2005 steg marknadsvärdet för de europeiska flygbolagen med 32,2%. SAS koncernen hade 42 procentenheter starkare utveckling och steg med 74,2%.

## Aktiens likviditet och index

En hög likviditet i SAS-aktien är viktig för att attrahera större investerare. Handeln med SAS-aktien har ökat på de tre börser där

SAS-aktien är noterad. På Stockholmsbörsen, där SAS koncernen är primärnoterad, steg handeln till 57,5 (55,9) miljoner aktier. Antalet omsatta aktier ökade med 119% på sekundärnoteringen i Köpenhamn till 79,0 (36,1) miljoner aktier vilket är det högsta antalet någonsin. I Oslo steg antalet omsatta aktier till 13,6 (8,8) miljoner aktier. Totalt var antalet omsatta aktier det högsta någonsin och steg med 49% jämfört med 2004 till

<sup>1</sup> Alitalia, Easyjet, British Airways, Finnair, Iberia, Lufthansa och Ryanair

Nyckeltal per aktie, SEK	2005	2004	2003	2002	2001
Börsvärde, milj	17 190	9 870	11 234	8 329	11 147
Omsättning antal aktier, milj	150,0	100,8	71,7	55,6	107,5
Antal aktier vid årets slut, milj	164,5	164,5	164,5	164,5	161,8
Periodens resultat efter skatt	1,06	-10,70	-9,63	-1,22	-6,65
Kassaflöde från den löpande verksamheten	9,16	-8,75	-7,09	13,06	-2,19
Utdelning	0,00 <sup>1</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00
Utdelning % av vinst efter skatt	0%	0%	0%	0%	0%
Synligt eget kapital	69,93	67,09	78,40	91,91	97,14
Börskurs vid årets slut	104,5	60,0	68,0	49,4	68,0
Högsta börskurs under året	104,5	79,5	75,0	85,0	115,0
Lägsta börskurs under året	62,5	48,4	27,4	45,5	51,0
Genomsnittskurs	75,6	61,7	51,3	66,2	86,8
Aktiekurs/ Totalt eget kapital per aktie vid årets slut	142%	88%	85%	53%	70%
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P/E, genomsnitt	71	neg	neg	neg	neg
P/CE, genomsnitt	8	neg	neg	neg	neg

Nyckeltalen avser SAS koncernen och är för 2001 beräknade utifrån 160 018 622 aktier och 163 747 100 aktier för 2002. Övriga år är beräknade utifrån 164 500 000 aktier. Antalet utestående aktier är beräknat på ett vägt genomsnitt under året enligt Redovisningsrådets rekommendationer: RR18.

<sup>1</sup> Föreslagen.

## Aktiefördelning

2005-12-31	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
1-500	15 450	3 026 012	1,8%	67,7%
501-1 000	3 820	2 900 668	1,8%	16,7%
1 001-10 000	3 152	8 276 884	5,0%	13,8%
10 001-50 000	242	5 209 948	3,2%	1,1%
50 001-100 000	52	3 580 213	2,2%	0,2%
100 001-	105	136 331 403	82,9%	0,5%
Okända ägare *		5 174 872	3,1%	
<b>Totalt</b>	<b>22 821</b>	<b>164 500 000</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

\* Inte namnnoterade aktieägare i Danmark.

## De 15 största aktieägarna i SAS koncernen\*

2005-12-31	Antal aktier	Ägarandel
Svenska staten	35 250 000	21,4%
Danska staten	23 500 000	14,3%
Norska staten	23 500 000	14,3%
Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse	11 311 161	6,9%
Odin-fonderna	2 767 489	1,7%
State of New Jersey		
Common Pension Fund	2 549 345	1,5%
Danmarks nationalbank	2 289 294	1,4%
Handelsbanken fonder	1 949 181	1,2%
Robur	1 718 156	1,0%
Livförsäkringsaktiebolaget	1 549 500	0,9%
Nordea fonder	1 494 605	0,9%
Första AP-fonden	1 415 547	0,9%
Nordea bank, förvaltare	1 369 610	0,8%
SEB-fonder	1 324 700	0,8%
Folketrygdfondet	1 207 787	0,7%
Övriga aktieägare	51 303 625	31,2%
<b>Totalt</b>	<b>164 500 000</b>	<b>100%</b>

\* Dansk lagstiftning medger offentliggörande endast då ägarandelen överstiger 5%.

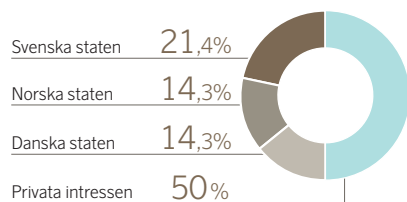
Aktieägare per börs	2005	2004	2003
Köpenhamn	17 355	15 514	13 728
Oslo	1 239	1 612	1 831
Stockholm	4 227	5 144	5 230
<b>Totalt</b>	<b>22 821</b>	<b>22 270</b>	<b>20 789</b>

## Handelskoder - aktien (ISIN-kod SE0000805574)

	Reuters	Bloomberg
SAS AB, Köpenhamn	SAS.CO	SAS DC
SAS AB, Oslo	SASNOK.OL	SAS NO
SAS AB, Stockholm	SAS.ST	SAS SS

## Aktieägarstruktur SAS AB

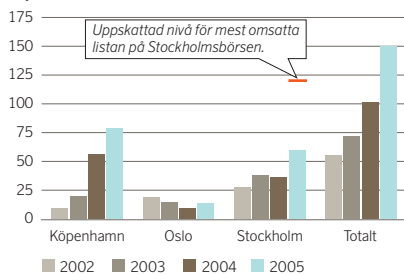
Per den 31 december 2005



SAS koncernens största ägare är den svenska staten med 21,4%. Norska och danska staten äger 14,3% vardera. 50% ägs privata intressen.

## Antal omsatta aktier fördelat på de tre börserna samt totalt, 2002-2005

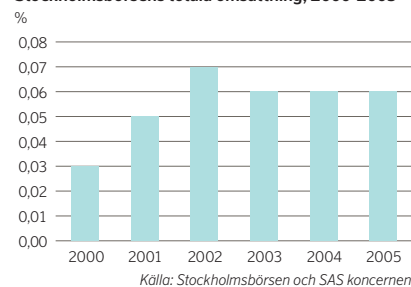
Miljoner aktier



Källa: SIX och SAS koncernen.

SAS-aktiens omsättning ökade i Köpenhamn med 119%, i Stockholm med 3% och i Oslo med 54% under 2005.

## SAS koncernens aktieandel mätt i svenska kronor av Stockholmsbörsens totala omsättning, 2000-2005



Källa: Stockholmsbörsen och SAS koncernen.

SAS-aktiens andel av omsättningen på Stockholmsbörsen var under 2005 relativt stabil trots kraftigt ökad omsättning på Stockholmsbörsen.

150,0 (100,8) miljoner aktier. Justerat för de tre skandinaviska staternas 50-procentiga andel i SAS koncernen motsvarar detta en omsättning på totalt 182% (123%). Av den totala omsättningen var 38% (55%) på Stockholmsbörsen, 53% (36%) på Københavns Fondsbørs och 9% (9%) på Oslo Børs.

Under 2005 uppgick SAS koncernens omsättning i aktien till ett värde av 11,4 (6,4) miljarder SEK, en ökning med 77%. Detta gör SAS koncernens aktie till den sjunde mest omsatta flygbolagsaktien i Europa, vilket är samma nivå som för 2004. SAS-aktiens omsättning har, räknat i dollar, stigit med 64% sedan 2001.

Förutom index direkt knutna till noteringarna på börserna i Stockholm, Köpenhamn och Oslo ingår SAS-aktien i över 100 andra index som Dow Jones STOXX Index, Morgan Stanley International och S&P/Citigroup-BMI. Koncernen ingår också i några miljöindex, exempelvis Ethibell och EIRIS, som bedömer förmågan att kombinera näringsverksamhet med framgångsrikt miljöarbete.

### Aktieägare

SAS koncernen hade 22 821 (22 270) aktieägare den 31 december 2005. De största aktieägarna framgår av tabellen på sid 18. Det sammanlagda institutionella ägandet är cirka 40% och privatpersoners ägarandel är cirka 10%. Ägarandelen i Skandinavien uppgår till cirka 90%. Ägarandelen utanför EES-området är under 5%.

### Utdelning

Styrelsen föreslår att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2005. Detta motiveras med att koncernen påverkas av att flygindustrin genomgår en strukturell förändring och att en säkring av

den finansiella positionen är viktig för koncernens vidare verksamhet.

### SAS koncernens avkastning

En placering om 100 SEK den 1 januari 1995 hade fram till slutet av 2005 vuxit till 212 SEK inkl. återinvesterad utdelning. Det motsvarar en årlig genomsnittlig totalavkastning på 7,1%. Avkastningen under 2005 var 74,2%.

### Investor Relations aktiviteter

SAS koncernens ambition är att erbjuda snabb, relevant och aktuell information om verksamhetens utveckling. Koncernen följer en IR/informationspolicy fastställd av SAS AB:s styrelse i syfte att säkra god och rättvis informationsgivning till marknaden. IR-policyn återfinns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Investor Relations och där finns även uppdaterad information om koncernens finansiella utveckling, aktiemarknadsinformation, finansiell kalender, trafikstatistik, miljöindex, företagsinformation och andra viktiga data. SAS koncernens årsredovisning 2004 vann svenska näringsdepartementets tävling Genomlyst 2005.

SAS koncernen arrangerar i samband med presentation av delårsrapporter press- och telefonkonferenser samt analytikermöten. SAS koncernen deltar också på olika konferenser inom flygindustrin och har genomfört ett stort antal investerarträffar.

*Analytiker:* Kvartalsvisa möten och telefonkonferenser.

### Exempel på aktieanalytiker som följer SAS koncernen

Skandinaviska analytiker	Kontakt
ABG Sundal Collier	Lars Heindorff
Carnegie	Lars Topholm
Danske Equities	Philip Christoffer Christensen
DnB Nor Markets	Martin Huseby Karlsen
Enskilda Securities	Jeff Saul
Erik Penser Fondkommission	Mats Hyttinge
First Securities	Hans Erik Jacobsen
Handelsbanken	Ann Bowers
HSH Gudme	Brian Børsting
Jyske Bank	Michael Nielsen
Nordea	Finn Bjarke Petersen
Sydbank	Jacob Pedersen

### Internationella analytiker

ABN Amro	Andrew Lobbenberg
Citigroup	Andrew Light
Credit Suisse First Boston	Oliver Neal
Davy Stockbrokers	Stephen Furlong
Dresdner Kleinworth Benson	Mike Powell
Goldman Sachs	Christopher Logan
JP Morgan	Chris Avery
Lazard	Gert Zonneveld
Merrill Lynch	Anthony Bor
Morgan Stanley	Penelope Butcher

*Investorer:* Kvartalsvisa möten i Köpenhamn, Oslo, Stockholm och London, halvårsvisa möten i övriga Europa och USA. Delta-gående i branschseminarier och konferenser.

*Mäklare och finansiell press:* Kvartalsvisa möten och årliga seminarier.

### Analytikerbevakning av SAS koncernen

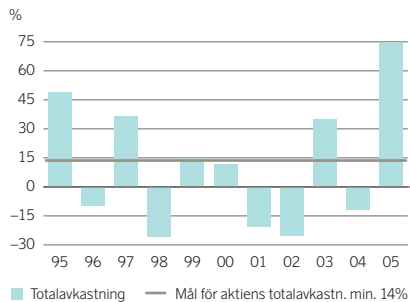
Antalet analytikerrapporter om SAS koncernen steg under 2005 framför allt inom Skandinavien. Flertalet av de större internationella bankerna följer koncernen. Antalet analytiker som koncernen känner till att de kontinuerligt följer verksamheten uppgick vid årsskiftet till 22 varav 12 inom Skandinavien.

### Förändring av aktiekapital\*

	Händelse	Antal nya aktier	Totalt antal aktier	Nominellt värde/aktie SEK	Nominellt aktiekapital
2001-05	Bolagsregistrering	50 000	50 000	10	500 000
2001-07	Apportemission	155 272 395	155 322 395	10	1 553 223 950
2001-08	Apportemission	6 494 001	161 816 396	10	1 618 163 960
2002-05	Nyemission	2 683 604	164 500 000	10	1 645 000 000

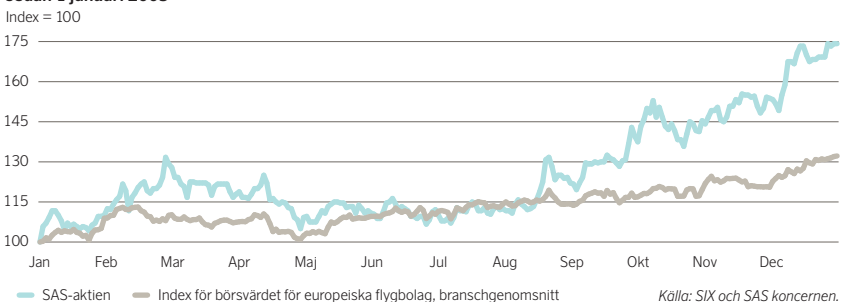
\* Innan SAS AB bildades i maj 2001 var SAS koncernen noterad genom de tre företagen SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA, SAS Sverige AB.

### SAS koncernens akties årliga totalavkastning, 1995-2005



Genomsnittlig årlig effektiv avkastning var 7,1% under perioden 1995-2005.

### Kursutveckling för SAS-aktien och ett europeiskt branschgenomsnitt, sedan 1 januari 2005



SAS koncernen hade i svenska kronor mätt en kursutveckling som var 42 procentenheter bättre än ett index bestående av de europeiska flygbolagen Alitalia, Easyjet, British Airways, Finnair, Iberia, Lufthansa och Ryanair.

# Ekonomisk tioårsöversikt

SAS koncernen <sup>1</sup>	2005	2004 <sup>2</sup>	2003 <sup>2</sup>	2002 <sup>2</sup>	2001	2000	1999	1998	1997	1996
<b>Resultaträkningar, MSEK</b>										
Omsättning	61 887	58 093	57 655	64 906	51 433	47 540	43 746	40 946	38 928	35 189
Rörelseresultat före avskrivningar	2 984	1 779	597	3 463	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 668
Avskrivningar	-2 412	-2 846	-3 046	-2 953	-2 443	-2 192	-2 087	-2 125	-1 880	-1 851
Resultatandelar i intresseföretag	134	157	39	-409	-70	-1	77	-20	88	5
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	480	5	651	817	-24	1 033	283	1	1	-
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	187	113	649	-320	1 165	490	726	1 014	83	100
Resultat efter finansiella poster	418	-1 833	-1 699	-543	-1 140	2 829	1 885	2 921	2 314	2 031
Resultat före realisationsvinster och engångsposter	114	-1 701	-2 450	-829	-2 282	1 291	459	1 905	2 215	1 931
<b>Balansräkningar, MSEK</b>										
Anläggningstillgångar	36 439	38 458	42 768	46 845	42 407	33 422	28 587	26 491	23 003	20 787
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	12 893	10 748	9 441	9 244	8 693	7 024	7 133	5 958	4 833	4 161
Likvida medel	8 684	8 595	9 066	10 721	11 662	8 979	8 495	8 024	9 828	11 074
Totalt eget kapital	12 081	11 044	12 926	15 261	15 807	17 651	16 145	15 359	13 738	12 442
Långfristiga skulder	23 608	25 193	25 633	27 096	24 569	14 895	12 418	11 188	13 452	14 296
Kortfristiga skulder	22 327	21 564	22 716	24 453	22 386	16 879	15 652	13 926	10 474	9 284
Balansomslutning	58 016	57 801	61 275	66 810	62 762	49 425	44 215	40 473	37 664	36 022
<b>Kassaflödesanalyser, MSEK</b>										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 507	-1 440	-1 167	2 138	-350	3 949	1 483	3 665	3 739	3 564
Investeringar	-1 827	-3 865	-4 488	-9 919	-11 676	-9 886	-5 845	-6 112	-3 256	-2 651
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	2 828	6 853	5 535	6 055	8 382	5 559	6 601	2 360	252	1 066
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 508	1 548	-120	-1 726	-3 644	-378	2 239	-87	735	1 979
Nyemission	-	-	-	197	-	-	-	-	-	644
Utdelning	-	-	-	-	-754	-666	-637	-678	-493	-2 204
Extern finansiering, netto	-2 457	-2 016	-1 480	588	7 081	1 528	-1 131	-1 039	-1 488	-562
Årets kassaflöde	51	-468	-1 600	-941	2 683	484	471	-1 804	-1 246	-143
<b>Nyckeltal</b>										
Bruttovinstmarginal, %	4,8	3,1	1,0	5,3	1,4	7,8	6,2	10,0	10,5	10,4
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), %	5,0	-1,1	0,0	3,5	0,0	10,9	8,7	13,4	11,6	10,7
Avkastning på synligt eget kapital efter skatt, %	1,4	-14,9	-11,7	-1,4	-6,3	13,6	9,4	15,5	13,7	13,9
Soliditet, %	21	19	21	23	25	36	37	38	36	35

<sup>1</sup> Avser SAS koncernen proforma för åren 1996-2000. <sup>2</sup> Jämförelsetal för 2004 är omräknade i enlighet med IFRS. Felaktigheter i Spanairs redovisning har korrigerats för åren 2002-2004. Definitioner och begrepp, se flik längst bak.

## Kommentarer

### Resultatutveckling

Under de senaste tio åren har framför allt början av 2000-talet karaktäriserats av händelser som negativt påverkat flygindustrin.

#### Starka resultat 1996-1997

1996 försämrades SAS koncernens resultat främst på grund av ökade kostnader för per-

sonal och sämre avtal för SAS koncernen. 1997 förbättrades resultatet efter god trafikutveckling och förbättrad kabinfaktor. 1998 och 1999 påverkades resultatet negativt av ökade kostnader vilket ledde till införandet av ett åtgärdsprogram. År 2000 var konjunkturen god på de skandinaviska marknaderna men resultatförbättringen dämpades av högre flygbränslepriser.

#### 11 september 2001

Inledningen av 2001 var mycket stark, men terrorattackerna den 11 september 2001 gjorde att flygindustrin fick uppleva den största krisen sedan Gulfkriget 1990-91. Under 2002 förbättrades SAS koncernens resultat, men marknaden i Europa präglades av lågkonjunktur och ökad konkurrens samt av ändrad passagerarmix. SAS kon-

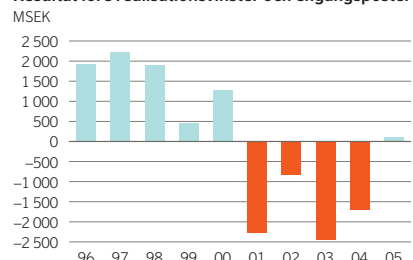
cernen initierade till följd av detta Turn-around 2005.

Resultatmässigt blev 2003 mycket svagt efter påverkan av externa händelser såsom lungsjukdomen SARS och kriget i Irak. Under 2004 återhämtade sig trafiken betydligt men hård konkurrens i Skandinavien pressade priserna kraftigt nedåt och koncernens resultat blev därför negativt för 2004, trots stora kostnadsbesparingar.

### Utveckling 2005

- De fortsatt rekordhöga flygbränslepriserna medförde ökade kostnader med 1,7 miljarder SEK justerat för ökad volym och valutaeffekter.
- Trafiken visade god utveckling och ökade mycket under hösten med kraftigt förbättrade kabinfaktorer.

#### Resultat före realisationsvinster och engångsposter





# Ekonomisk tioårsöversikt

SAS koncernen <sup>1</sup>	2005	2004 <sup>2</sup>	2003 <sup>2</sup>	2002 <sup>2</sup>	2001	2000	1999	1998	1997	1996
<b>Resultat- och kapitalbegrepp som ingår i CFROI, MSEK</b>										
Resultat före avskrivningar, EBITDA	2 984	1 779	597	3 463	743	3 710	2 731	4 101	4 102	3 666
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	3 133	2 689	2 935	3 747	2 425	1 898	1 346	1 027	859	872
EBITDAR	6 117	4 468	3 532	7 210	3 168	5 608	4 077	5 128	4 961	4 538
- Intäkter från operationell flygplansleasing	-155	-163	-145	-85	-16	-15	-66	-161	-179	-238
<b>Justerat EBITDAR</b>	<b>5 962</b>	<b>4 305</b>	<b>3 387</b>	<b>7 125</b>	<b>3 152</b>	<b>5 593</b>	<b>4 011</b>	<b>4 967</b>	<b>4 782</b>	<b>4 300</b>
<b>Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital<sup>3</sup></b>										
+ Totalt eget kapital	12 113	11 823	13 655	14 914	17 105	16 369	15 393	14 549	13 091	12 442
+ Övervärde flygplan	-161	-674	167	1 318	4 638	5 420	4 911	4 073	3 277	1 930
+ Kapitaliserade leasingkostnader, netto (7-faktor)	18 967	18 130	22 844	21 766	14 818	10 840	7 670	5 383	4 686	3 889
- Kapitalandelar i intresseföretag	-853	-676	-519	-803	-1 087	-895	-1 126	-1 102	-705	-653
+ Finansiell nettoskuld	16 119	18 592	19 031	16 905	8 661	4 465	3 720	1 026	255	164
Justerat sysselsatt kapital	46 185	47 195	55 178	54 100	44 135	36 199	30 568	23 929	20 604	17 772
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	12,9	9,1	6,1	13,2	7,1	15,5	13,1	20,8	23,2	24,2
<b>Övriga finansiella mått, MSEK</b>										
Finansiella intäkter	534	357	1 096	1 150	618	518	868	634	674	745
Finansiella kostnader	-1 539	-1 399	-1 684	-2 291	-1 129	-729	-713	-684	-754	-634
Räntebärande skulder	26 337	27 280	28 866	29 782	26 124	14 563	11 802	10 277	10 589	11 810
Operationellt leasingkapital	20 846	17 682	19 530	25 634	16 863	13 181	6 960	6 062	4 760	4 438
Nettoskuld	5 865	9 956	11 466	11 574	7 652	794	-107	484	-185	164
Finansiell nettoskuld	14 228	17 377	18 122	17 872	12 824	4 372	2 336	1 707	345	164
Skuldsättningsgrad <sup>4</sup>	1,18	1,57	1,40	1,17	0,81	0,25	0,14	0,11	0,03	0,02
Justerad finansiell nettoskuld (NPV)/eget kapital	2,21	2,53	2,18	2,01	1,37	0,45	0,35	0,25	0,13	0,18
Justerad finansiell nettoskuld (7-faktor)/eget kapital	2,90	3,17	2,91	2,85	1,89	1,00	0,73	0,58	0,46	0,50
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	5,2	4,3	6,5	6,9	4,4	5,2	5,4	6,1	6,3	5,7
Räntetäckningsgrad	1,3	-0,3	0,0	0,7	0,0	5,0	3,6	5,3	4,0	4,2

<sup>1</sup> Avser SAS koncernen proforma för åren 1996-2000. <sup>2</sup> Jämförelsetal för 2004 är omräknade i enlighet med IFRS. Felaktigheter i Spanairs redovisning har korrigerats för åren 2002-2004.

<sup>3</sup> Genomsnittligt kapital för åren 1997-2005. <sup>4</sup> Beräknas på finansiell nettoskuld. Definitioner och begrepp, se filik längst bak.

- Effekter från åtgärderna inom Turnaround 2005 bidrog till att SAS koncernen kan uppvisa en resultatförbättring på 1,8 miljarder SEK, en av de största resultatförbättringarna i företagets historia.
- Resultatet före realisationsvinster och engångsposter uppgick till 114 MSEK.

## Avkastningskrav

SAS koncernens mål är att ge aktieägarna konkurrenskraftig avkastning. Målet är att ge ägarna en total avkastning (summan av den årliga kursändringen och utdelningen)

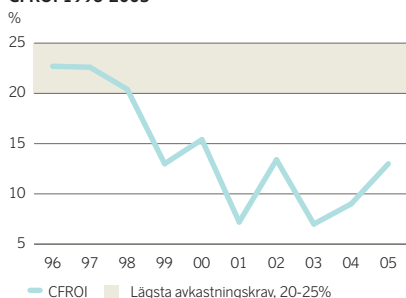
om 14% per år räknat som ett genomsnitt över en konjunkturcykel. Målet baseras på kapitalvärdesmodellen (CAPM-modellen). Den genomsnittliga avkastningen har sedan 1995 varit 7,1%.

## Begrepp

CFROI är koncernens primära avkastningsbegrepp för flygbolagen. Detta nyckeltal visar bäst den avkastning verksamheten genererar i förhållande till den faktiska kapitalinsatsen. Avkastningsmättet är marknadsmissigt och i nivå med kapitalmarknadens

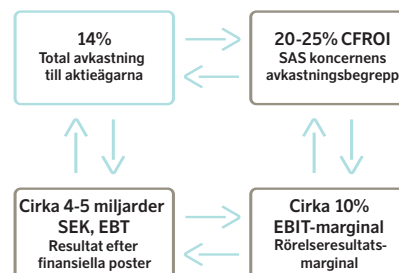
avkastningskrav. Det avspeglar multipeln EV/EBITDAR, som internationellt är det viktigaste finansiella nyckeltalet för flygbolag och som används av flertalet analytiker i flygbranschen. Kapitalbegreppet är justerat till att omfatta dolda värden i flygplansflottan och kapitaliserade operationella leasingkostnader (7-faktor) för flygplansflottan. SAS koncernens målsättning är att erhålla en marknadsvärdering som ligger minst i paritet med branschens genomsnitt och målet är en CFROI om i genomsnitt minst 20% över en konjunkturcykel.

CFROI 1996-2005



Koncernens övergripande finansiella mål är en CFROI på i genomsnitt minimum 20-25% över en konjunkturcykel. 2005 var CFROI 13% (9%). CFROI påverkas av externa miljörelaterade kostnader, se sid 109.

20% CFROI motsvarar en EBIT-marginal på cirka 10%, resultat efter finansiella poster på 4-5 miljarder SEK och ska ge en total avkastning till aktieägarna på 14%.



# Cykler, trender & risker

Flygindustrin är en tillväxtbransch eftersom trafiken normalt utvecklas snabbare än den generella ekonomiska tillväxten. Tillväxten har brutits till följd av externa händelser som krig, epidemier och oljekriser, vilket också medfört att lönsamheten varit volatil. Ökad ekonomisk aktivitet medför i regel ökat resande. (För information kring finansiell riskhantering, se not 29 sid 74-75.)

## Flygindustrins cykler

Flygindustrin växer normalt något snabbare än bruttonationalprodukten. Traditionellt har trafiken (RPK) stigit med cirka 5% per år. Baserat på de senaste 30 årens utveckling anses trafik tillväxten ha en multiplikator på cirka 2,5 gånger ökningen av BNP. Sedan 2001 har denna korrelation varit motsatt till följd av händelserna den 11 september, SARS-epidemin och kriget i Irak. Utvecklingen under 2005 har gått mot en normalisering.

## Kapacitet- och trafikutveckling inom flygindustrin

En avgörande faktor för branschens lönsamhet är kapacitetsutvecklingen och den förväntade trafikutvecklingen. Nya flygplan som levererades globalt 2005 utgjorde 5,0% av världens totala flygplansflotta. Flygplan som togs ur drift under 2005 beräknas ha utgjort 1,7%, innebärande ett nettotillskott på cirka 600 flygplan, motsvarande en nettoökning på 3,3%. Under 2006 beräknas nettoleveranserna bli 3,1% och under 2007-2010 cirka 3,4% per år.

Världens två största flygplanstillverkare, Airbus och Boeing, prognosticerar en årlig tillväxt på cirka 5,3% respektive 4,8% till och med 2023/24. Störst ökning förväntas i trafiken inom samt till/från Asien, i synnerhet Kina.

## SAS koncernens säsongsvariationer

Lönsamheten för SAS koncernen varierar kraftigt under ett enskilt år. Detta beror på att cirka 60-70% av reguljärresandet inom Skandinavien är i affärssyfte varför koncernens intäkter är mycket beroende av aktivitetsnivån inom näringslivet.

Ett normalt kalenderår inleds med mycket låga trafiknivåer och lågt affärsresande, vilket medför att det första kvartalet oftast ger ett negativt resultat. Under mars-juni ökar volymerna kraftigt. Lönsamheten under våren påverkas dock negativt av påsken i Skandinavien då affärsresandet avtar kraftigt. Spanair påverkas dock positivt av påsken på grund av ökat privatresande. Under sommaren har Spanair högsäsong, men på grund av att affärsaktiviteterna i Skandinavien är mycket låga minskar intäkterna för SAS koncernen totalt.

Aktivitetsnivån inom näringslivet ökar under hösten för att åter minska mot slutet av året. SAS koncernen har under 2005 i högre grad säsonganpassat kapaciteten. Till exempel har kapaciteten under jul- och nyårshelgerna reducerats i linje med en förväntad svag efterfrågan.

## Omvärldsrisker

Flygindustrin är en internationell bransch som påverkas av globala externa händelser såsom kraftiga ökning av oljepriset, valuta-

förändringar, terrorhandlingar, krig, epidemier etc. Koncernen och koncernens bolag identifierar risker löpande och planerar för hanteringen av dessa.

## SARS

Under SARS-epidemin 2003 påverkades SAS koncernens resultat negativt med cirka en halv miljard SEK beroende på inställda flygningar till Asien. Förlusterna begränsades tack vare god beredskap för att reducera produktionen.

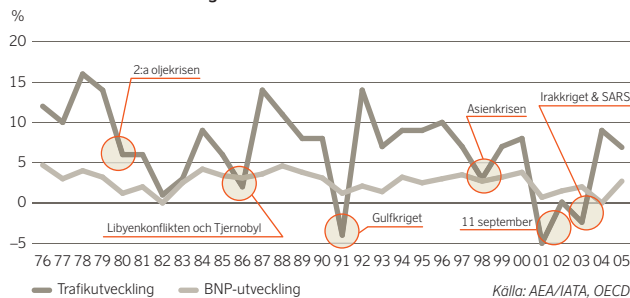
## Fågelinfluensa

SAS koncernen har arbetat fram en flexibilitet för snabba kapacitetsanpassningar för att kunna bemöta en eventuell kris eller ett större utbrott av fågelinfluensa bland allmänheten. SAS koncernen har också nära kontakt med relevanta myndigheter som WHO etc. i händelse av ett större utbrott.

## Rörlighet i kostnadsmassan

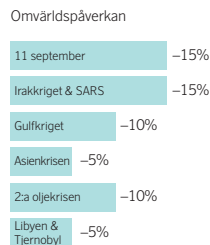
Rörlighet i kostnadsmassan är strategiskt viktigt för att hantera omvärldshändelser och SAS koncernen har därför igångsatt aktiviteter för att specifikt öka rörligheten i kostnadsmassan för samtliga bolag inom koncernen. Hög grad av flexibilitet i kostnadsmassan är viktig för att kunna förändra kapaciteten snabbt. En högre grad av flexibilitet ska säkras genom förbättrade crew-

Trafik- och BNP-utveckling i världen 1976-2005



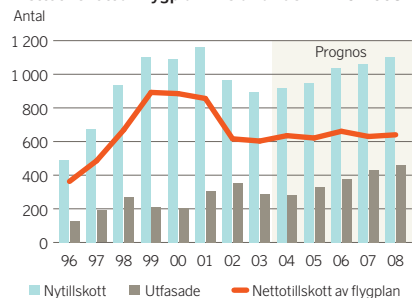
Baserat på de senaste 30 årens utveckling anses trafik tillväxten ha en multiplikator på cirka 2,5 gånger BNP. Sedan 2001 har detta samband varit svagare och korrelationen motsatt till följd av händelser som 11 september, kriget i Irak och SARS-epidemin.

Trafikeffekter



Källa: AEA/IATA, OECD

Nettotillskott av flygplan - hela världen 1996-2008



Från mitten av 1990-talet har det varit en kraftig tillväxt av nyttillverkade flygplan i flottan. Från 2001 har nyttillskottet sjunkit samtidigt som ett större antal flygplan utfasats. Detta medför att nettotillskottet av flygplan förväntas vara stabilt de närmaste åren.

avtal och flygplansleasor, alternativa produktionsmodeller (wetlease istället för egen expansion initialt), förbättrade planeringsprocesser och volymrörliga avtal.

#### Rörelserisker och geografisk exponering

Rörelserisker hanteras i SAS koncernens olika enheter. Koncernens flygbolag fokuserar på att minska rörelseriskena och optimera produktionen. Under 2005 ökade den ekonomiska tillväxten mätt i BNP och passagerartrafiken visade god tillväxt. Tillväxten i ekonomin har fortsatt trots rekordhöga oljepriser och utsikterna inför 2006 är fortsatt goda på flera av SAS koncernens marknader. Nedan visas BNP-tillväxten på SAS koncernens viktigaste marknader under 2005 samt andelen av den totala biljettförsäljningen som dessa marknader står för.

#### BNP-tillväxt på SAS koncernens viktigaste marknader 2005

	BNP-tillväxt *	Andelen av försäljningen i koncernen
Norge	2,4%	31%
Sverige	2,4%	19%
Danmark	3,0%	10%
Spanien	3,4%	13%
USA	3,6%	5%
Finland	1,3%	3%
Euroländer	1,4%	15%
OECD	2,7%	4%

\* OECD Economic Outlook No. 78.

#### Flygbränsle

SAS koncernen är exponerad för ändringar avseende världsmarknadspriset för flygbränsle. Koncernen hanterar prissäkring av flygbränsle för samtliga flygbolag. Bränslekostnaderna utgjorde cirka 14,0% (10,6%) av koncernens totala kostnader inklusive avskrivning 2005.

#### SAS koncernens känslighetsanalys

Ungefärliga relationer mellan de viktigaste operationella nyckeltalen för Scandinavian Airlines Businesses och SAS koncernens ekonomiska och miljömässiga resultat. Resultateffekterna kan inte summeras men åskådliggör resultat-känsligheten (exkl. säkring av valuta och bränsle) för Scandinavian Airlines Businesses respektive koncernen i nuläget.

Flygverksamhet		Scandinavian Airlines Businesses, årseffekt	Koncernen totalt, årseffekt
Passagerartrafik	1% förändring av RPK, MSEK	240	310
Kabinfaktor	1 procentenhets förändring i kabinfaktorn, MSEK	340	480
Enhetsintäkt (Yield)	1% förändring i passagerarintäkten per passagerarkm, MSEK	300	390
Enhetskostnad	1% förändring av flygverksamhetens enhetskostnad, MSEK	270	350
Flygbränsle	1% förändring av priset på flygbränsle, MSEK	60	80
	1% förändring i förbrukning av flygbränsle, motsvarande ton CO <sub>2</sub> , (000)	43	60

#### Flygplan

1 kort- och medeldistansflygplan ur drift, resultateffekt per dag, MSEK	-0,25
1 långdistansflygplan ur drift, resultateffekt per dag, MSEK	-1,0

#### Valutanettoeffekt och räntekänslighet, MSEK

Intäkter och kostnader	1% försvagning av SEK mot USD	-110
	1% försvagning av SEK mot NOK	60
	1% försvagning av SEK mot DKK	-15
	1% försvagning av SEK mot EUR	40
	1 p.e. försvagning av genomsnittlig ränta	60
	1% nedgång av finansiella nettoskulden	0-15

#### Hotels, MSEK

1 EUR förändring av RevPAR	40
1 p.e. förändring av hotellbeläggningen	40

#### Kommentarer

**Flygverksamheten:** 1% ökning i passagerartrafik medför en ökad omsättning på 310 MSEK för SAS koncernen. Generellt är också 1% ökning av kabinfaktor mer värt än 1% försämring av yelden.

**Valutanettoeffekt och räntekänslighet:** SAS koncernens största underskottsvaluta är USD på grund av kostnader för flygplansleasing och flygbränsle. Vid 1% förstärkning av USD påverkas SAS koncernens resultat negativt med 110 MSEK per år och före valutasäkring. En förstärkning av USD medför dock oftast högre biljettpriser så nettoeffekten är mycket begränsad.

**Hotels:** Rezidor SAS resultat kommer att förbättras med 40 MSEK om beläggningen stiger med 1%.

#### Flygbränslepolicy

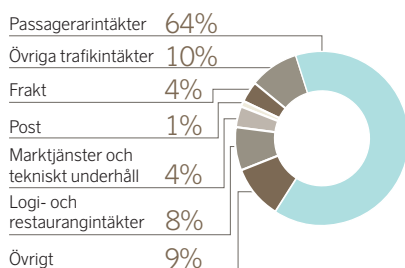
Koncernens policy är att löpande säkra 40-60% av den prognosticerade förbrukningen under kommande tolv månaders period.

#### Flygbränslepriserna

Flygbränslepriserna steg under 2005 till rekordhöga nivåer, vilket gjorde att koncer-

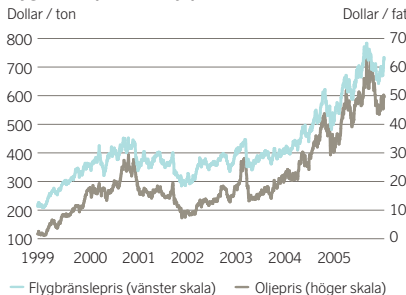
nens bränslekostnader ökade med 1,9 miljarder SEK till 8,1 miljarder SEK. Under 2005 prissäkrade SAS koncernen bränsleinköpen till i genomsnitt 54% till ett genomsnittligt pris på 473 USD/MT inklusive premier. Av den förväntade förbrukningen under 2006 har koncernen säkrat i genomsnitt 43% primärt med takoptioner på cirka 640 USD/MT

#### SAS koncernens intäktsfördelning, 2005



SAS koncernen är exponerad mot passagerartrafiken och utvecklingen av flygtrafiken, som står för 64% av koncernens intäkter efter eliminerings. Andra viktiga intäktsposter är logi- och restaurangintäkter från hotellverksamheten och från frakttransporter.

#### Flygbränslepriser vs oljepriset



Priserna på flygbränsle och råolja följer varandra relativt väl, men under senare delen av 2005 ökade flygbränslekostnaderna mer än råoljepriset på grund av begränsningar i raffinaderikapacitet.

#### Bränslekostnadernas utveckling



Under 1999 var flygbränslekostnaden för koncernen endast 2,2 miljarder SEK. Kostnaderna har stigit år för år och nådde under 2005 en nivå på 8,1 miljarder SEK.

inklusive premier. SAS koncernens kostnad för flygbränsle förväntas bli cirka 10 miljarder SEK under 2006, baserat på forwardkurser i februari 2006.

#### Bränsleeffektiviseringsprogrammet

Under våren 2005 inledde Scandinavian Airlines Businesses ett bränsleeffektiviseringsprogram. Projektet innebär en systematisk genomgång av samtliga faktorer som kan påverka bränsleförbrukningen och innefattar bland annat underhållsrutiner samt regelmässig motortvätt och tankningsprocedurer. En viktig aspekt är att återkoppling till piloternas kunskaper och förhållningssätt är väsentligt för att lyckas.

Målet för Scandinavian Airlines Businesses är att spara 250 MSEK årligen och intentionen är att utöka programmet till att omfatta SAS koncernens samtliga flygbolag 2006.

#### Valutaexponering

SAS koncernen är till följd av den internationella verksamheten exponerad mot ett flertal valutors kursutveckling. Transaktionsrisk uppkommer vid valutakursförändringar som påverkar storleken på kommersiella intäkter och kostnader och därmed SAS koncernens rörelseresultat.

Valutaexponeringen hanteras genom att

#### Estimerad valutafördelning, netto, av rörelseresultatet (EBITDA), 2005, MSEK

Överskottsvalutor		Underskottsvalutor	
NOK	5 900	USD	11 000
EUR	3 900	DKK	1 600
SEK	2 200		
GBP	1 300		
Övriga	2 300		

EBITDA uppgick till cirka 3 000 MSEK.

löpande kurssäkra 60-90% av koncernens över- och underskottsvalutor baserad på en tolv månaders rullande likviditetsprognos. Koncernen har netto ett flertal överskottsvalutor och underskott huvudsakligen i USD och DKK. Under 2005 har USD stärkts mot koncernens största överskottsvalutor; SEK, NOK och EUR. Dollarförstärkningen har påverkat SAS koncernens rörelseresultat negativt trots att koncernen under året säkrat valutatan till 70%.

Valutakursutvecklingen hade totalt en positiv påverkan på rörelseresultatet. Den totala effekten inklusive positiva effekter från valutakursräkningar uppgick till 274 MSEK.

#### SAS koncernens försäkringsskydd

För att minska risken för oförutsedda händelser försäkras SAS koncernen samtliga tillgångar och personal. Tillgångarna och verksamheterna ska ha optimal försäkringstäckning baserad på konkurrensmässiga villkor på den globala försäkringsmarknaden. Koncernens flygförsäkringsavtal är av allrisktyp och omfattar flygplansflottan, med det utvidgade undantaget som flygindustrin har fått vidkännas avseende skador på flygplan orsakade av massförstörelsevapen, reservdelar och annan utrustning samt till flygverksamheten hörande ansvarexponering. Kostnaderna för flygförsäkringar minskade under 2005 med cirka 18% jämfört med 2004 och uppgick till cirka 45 MUSD.

#### Redovisning av pensionsordningar

SAS koncernen följer sedan 1996 International Accounting Standards, IAS 19, för redovisning av koncernens förmånsbaserade pensionsordningar. Redovisningen av pen-

sionsförpliktelseernas storlek grundar sig på fastställda parametrar avseende räntor, inflation, löneökningar m.m. Eventuella estimatavvikelser amorteras enligt kvarvarande intjäningstid, 15 år, i pensionsordningarna.

I flera av SAS koncernens pensionsordningar föreligger överfonderingar vilket bidrar till att SAS koncernen har en positiv differens mellan fonderade medel och förpliktelse per den 31 december 2005 uppgående till 1 100 MSEK. (Detaljerad information se sid not 19 sid 72-73.)

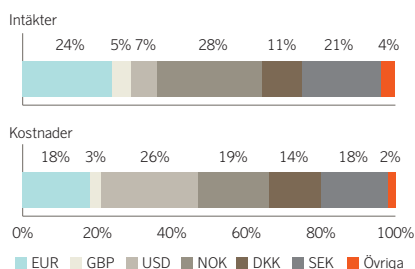
#### Effektiv skatt

SAS koncernen har cirka 10 miljarder SEK i outnyttjade underskottsavdrag. Av dessa är uppskjutna skattefordringar upptagna för cirka 8 miljarder SEK. Detta innebär att SAS koncernen kommer att ha betalbar skatt först då dessa underskottsavdrag är utnyttjade, vilket påverkar kassaflödet positivt under kommande år.

#### Betalningssäkerhet

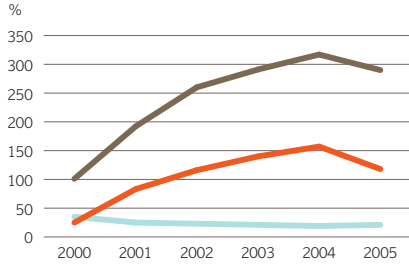
SAS koncernen följer praxis i branschen avseende säkerheten vid kreditkortsbetalningar. Under 2005 uppgick de totala förlusterna i samband med kreditkortsbetalningar till cirka 1,5 MSEK för SAS koncernen. Detta motsvarar cirka 0,05 promille av den totala försäljning eller 0,07 promille av kreditkorts-försäljningen. För att ytterligare reducera förlusterna vid köp med kreditkort förbättrar SAS kontinuerligt säkerheten och kommer under 2006 att introducera ytterligare förbättringar, bland annat för betalningar via internet och call centers.

#### Valutafördelning i SAS koncernen 2005



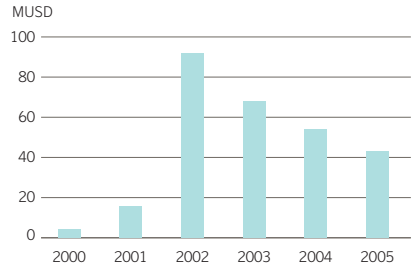
SAS koncernens viktigaste intäktsvalutor är NOK och EUR. SAS koncernens största kostnadsvalutor är USD och NOK.

#### Soliditet och skuldsättningsgrad för SAS koncernen



SAS koncernens viktigaste nyckeltal för finansiell styrka är skuldsättningsgrad (med och utan leasing) samt soliditet. SAS koncernen har förbättrat nyckeltalen sedan 2003.

#### SAS koncernens flygförsäkringskostnader



Efter 11 september 2001 steg kostnaderna för flygförsäkringar markant. Från 2003 har det dock varit en nedåtgående trend för försäkringskostnader.



# Finansiering, investeringar & kapitalbindning

SAS koncernens finansiella nyckeltal stärktes under 2005 som en följd av positivt kassaflöde och fortsatt kapitalfrigörelse. Koncernen är inne i en period av mycket låga investeringar.

## Finansiering

Finansiering sker huvudsakligen via syndikerade banklån, obligationslån, direkt upplåning, förlagslån samt finansiell- och operationell leasing. Vid ingången av 2005 var 300 MEUR av den rullande kreditfaciliteten på totalt 400 MEUR utnyttjad. Under året har utnyttjat belopp dragits ner successivt och vid utgången av 2005 var 100 MEUR av faciliteten utnyttjad.

Från april till december nyemitterade SAS koncernen obligationer på 925 MSEK på den norska marknaden. Obligationerna har en löptid på fem år med återbetalning under 2010.

Under befintligt EMTN-program har obligationslån om 1 018 MSEK omförhandlats och förlängts från 2008 till 2010. Vidare har 33 MEUR och 200 MSEK emitterats med förfall under 2006 respektive 2010. Därtill har ett flertal mindre återköp gjorts mot obligationslån med förfall under 2008 till ett sammanlagt motvärde av cirka 144 MSEK.

Utöver ovannämnda lånefaciliteter har bankfaciliteter om totalt cirka 2 096 MSEK förlängts under 2005.

## Kreditvärdighet

SAS koncernen ska upprätthålla en skuld-

sättning som långsiktigt gör koncernen till en attraktiv låntagare. Koncernen har finansiella mål för soliditet och skuldsättningsgrad. Soliditeten förbättrades något under 2005 och uppgick per den 31 december till 21%. Den finansiella nettoskulden uppgick till 14 228 MSEK, en minskning med 3 139 MSEK på ett år. Vid utgången av 2005 var SAS koncernens finansiella nettoskuld justerad för leasingåtaganden (7 x årliga leasingkostnader) relativt eget kapital 290%.

Moody's nedgraderade SAS koncernen under maj månad med ett steg. I juni ändrade Moody's ratingmetodik vilket medförde att SAS koncernen uppgraderades till B1 för företagets "corporate family rating" med negativ outlook som tidigare. Det japanska ratinginstitutet Rating and Investment Information Inc. sänkte under 2004 kreditvärdigheten från BBB till BB+.

## Investeringar och investeringsbehov

SAS koncernen är inne i en period av mycket låga investeringar. Vid utgången av 2005 hade SAS koncernen fasta order på flygplan till ett värde av cirka 179 MUSD (1 424 MSEK). 2005 levererades inga flygplan, men förskottsbetalningar på cirka 60 MSEK utbetalades. Marknadsvärdet på SAS koncernens

ägda och leasade flygplan uppgick per 31 december 2005 till cirka 44,7 miljarder SEK.

## Långsiktig CAPEX

Sedan 1998 har stora delar av SAS koncernens flotta förnyats. Innevarande order hos flygplanstillverkarna är på endast sex flygplan. Nästa större förnyelseprogram kommer att avse MD-80-flottan. Det utbytet av flygplan kommer troligtvis att påbörjas i perioden 2010-2015.

SAS koncernen har utarbetat riktlinjer gällande sammansättningen av ägda och leasade flygplan. Målsättningen är idag att 75% av flygplansflottan är leasad och 25% är ägd. De viktigaste kriterierna är bedömning av kapitalkostnader, restvärdesrisker och flottans flexibilitet. Riktlinjerna kommer därför att ändras om koncernens kreditvärdighet, skatteposition eller flotta förändras.

Utöver investeringar i flygplan utgör investeringar i reservdelar och övriga operationella investeringar cirka 1 300 MSEK per år.

Investeringar i flygplan kommer att vara begränsade fram till 2010-2015. Därefter ökar investeringstakten på grund av utbyte av MD-80-flottan, men ökningen kommer att vara av mindre omfattning då en stor andel av investeringarna förväntas komma att genomföras med operationell flygplansleasing.

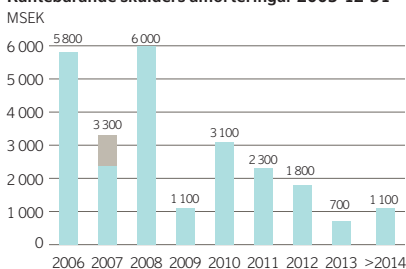
## Operationella leasingförpliktelser

Eftersom aktiemarknaden använder sig av en multipel på 7 vid beräkningar av relevanta nyckeltal har koncernen valt denna metod. Nuvärdesberäkning är relevant på lånemark-

Existerande bundna kreditlöften för SAS koncernen per 2005-12-31

Facilitet	Motvärde i MSEK			Giltighetsperiodens utgång
	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet	
Revolverande kreditfacilitet 400 MEUR	3 772	943	2 829	2007
Bilaterala bankfaciliteter	2 096	0	2 096	2006
Övriga	1 402	1 081	321	2006
<b>Summa</b>	<b>7 270</b>	<b>2 024</b>	<b>5 246</b>	

Räntebärande skulders amorteringar 2005-12-31



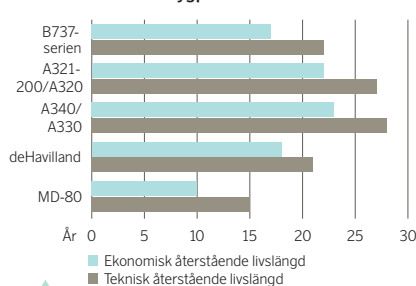
Diagrammet visar planerade amorteringar av SAS koncernens räntebärande skulder. Den bruna stapeln avser revolverande kreditfacilitet motsvarande 950 MSEK.

Justerad finansiell nettoskuld (7-faktor)/eget kapital



Utgångspunkt vid beräkning av SAS koncernens kapitalbindning är SAS koncernens totala eget kapital. Till det egna kapitalet adderas övervärde i flygplansflottan, finansiella nettoskulden samt kapitaliserade leasingkostnader.

Uppskattad återstående livslängd för SAS koncernens flygplansflotta



Statistik visar att teknisk livslängd för flygplan antas vara cirka 30 år och ekonomisk livslängd cirka 25 år. SAS koncernens genomsnittsalder på flottan är 9,8 år vilket motsvarar, på ett ungefär, det europeiska genomsnittet.

naden då den mäter faktiska leasingåtaganden. Vid utgången av 2005 var koncernens kapitaliserade leasingkostnad (x7) 21 931 MSEK och nuvärdet på leasingkontrakten 12 517 MSEK motsvarande 1 573 MUSD.

### Program för kapitalfrigörelse

Under 2005 har SAS koncernen sålt fyra Boeing 737, två McDonnell Douglas MD-80 samt en Fokker F28. Därutöver har koncernen gjort sale and leasebacktransaktioner med två Boeing 737, två McDonnell Douglas MD-80, fem Fokker F50 samt fem Full Flight Simulators. Totalt gav detta ett försäljningsvärde på 1 800 MSEK. Under 2002 och 2003 genomfördes fastighetstransaktioner för cirka 5 100 MSEK. Under 2004 genomfördes flygplansförsäljningar uppgående till 6,4 miljarder SEK. Även under 2006 förväntas kapital frigöras, huvudsakligen via sale and leasebacktransaktioner på flygplan, flygplansmotorer och fastigheter.

Under 2005 sålde SAS koncernen 67% av SAS Component samt 100% av Jetpak Group och European Aeronautical Group. Det totala försäljningsvärdet inklusive lager uppgick till cirka 3 150 MSEK. Den positiva kassaeffekten uppgick till cirka 2 700 MSEK under 2005/2006.

### Fokusering på rörelsekapital

SAS koncernens rörelsekapital följer ett sångsmönster. En högre andel förbokade och betalda flygbiljetter gör att rörelsekapitalet normalt är positivt under det andra och fjärde kvartalet. Under det första och tredje kvartalet är affärstrafiken större vilket innebär mindre andel förbokade och betalda flygbiljetter och hotellrum. SAS koncernen arbetar kontinuerligt på att frigöra kapital i rörelsen. Under 2006 ökas fokus ytterligare genom olika program och aktiviteter.

### SAS koncernens totala flygplansflotta, december 2005<sup>1</sup> (För teknisk information om flygplansflottan se sid 116.)

	Genomsnittsålder	Ägda	Inhyrda <sup>2</sup>	Totalt	Uthyrda	Order
Airbus A330/A340	3,6	5	6	11		
Airbus A321-200	3,8	8	5	13		
Airbus A320/A319	2,7		16	16		4
Boeing 737-serien	7,5	22	54	76	5	2
Boeing 717 (MD-95)	5,2		4	4		
Douglas MD-80-serien	16,4	24	66	90	5	
Douglas MD-90-serien	8,9	8		8	2	
Avro RJ-85/100	4,2		9	9		
Fokker F50	15,8	2	6	8	2	
deHavilland Q-serien	8,0	17	37	54		
SAAB 2000	8,6		5	5		
<b>Totalt</b>	<b>9,9</b>	<b>86</b>	<b>208</b>	<b>294</b>	<b>14</b>	<b>6</b>

### Fördelning av flygplansflottan per flygbolag, dec 2005<sup>1</sup>

	Genomsnittsålder	Ägda	Inhyrda <sup>2</sup>	Totalt	Uthyrda	Order
Scandinavian Airlines Businesses	9,8	70	121	191	14	6
Spanair	11,0		59	59		
Widerøe	10,4	16	14	30		
Blue1	5,8		14	14		
<b>Totalt</b>	<b>9,9</b>	<b>86</b>	<b>208</b>	<b>294</b>	<b>14</b>	<b>6</b>

<sup>1</sup> Exklusive airBaltic då de konsoliderades i augusti 2005.

<sup>2</sup> Avser operationellt leasade flygplan.

SAS koncernen har utöver ovanstående flygplansflotta wetleaseavtal avseende tre CRJ200 och tre Fokker F100. Från februari 2006 wetleaseas också en Avro RJ-70.

### Flygplan i fasta order (CAPEX) under perioden 2006-2007

SAS koncernen	Totalt	2006	2007
CAPEX (MUSD)	<b>179</b>	57	122
Antal flygplan	<b>6</b>	2	4

Vid utgången av 2005 hade varken Spanair, Widerøe eller Blue1 några flygplan på order.

### Kontrakterad \* operationell flygplansleasing 2006-2008

Nuvärde (NPV) vid 5,5% för 2005-	MUSD	MSEK
Scandinavian Airlines Businesses	940	7 477
Spanair	564	4 488
Widerøe & Blue1	69	552
<b>SAS koncernen</b>	<b>1 573</b>	<b>12 517</b>

Kapitaliserade leasingkostnader (x7)	2006	2007	2008	2009
SAS koncernen, MSEK	22 939	21 364	18 445	15 631
SAS koncernen, MUSD	2 885	2 686	2 319	1 966

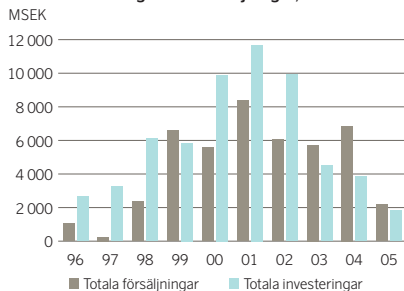
\* Enbart befintliga kontrakterade flygplansleasingavtal per 31 december 2005.

### Genomsnittlig kapitalkostnad (WACC)

SAS koncernens genomsnittligt vägda kapitalkostnad beräknas till cirka 9%. Kostnad för eget kapital beräknas utifrån en förväntad inflation om 2% samt en marknadspre-

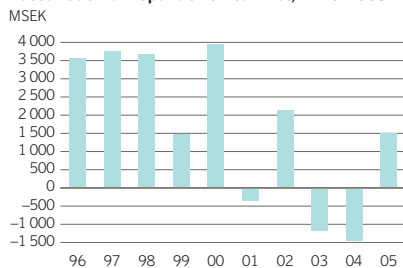
mie på drygt 5%. Koncernens kostnader för skulder förutsätts vara 5,5% och leasingkostnaden är baserad på en marknadsmässig ränte- och avskrivningsnivå.

### Totala investeringar och försäljningar, 1996-2005



Kulmen på investeringarna i SAS koncernens flygplansflotta nåddes under 2001-2002. SAS koncernens investeringar uppgick 2005 till 1 827 MSEK och är begränsade fram till 2010-2015.

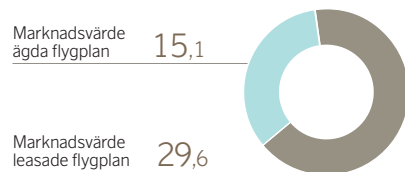
### Kassaflöde från löpande verksamhet, 1996-2005



Kassaflödet från den löpande verksamheten förbättrades under 2005 med 2 947 MSEK. Förbättringen var en kombination av förbättrat rörelseresultat och förändring av rörelsekapital.

### Fördelning av SAS koncernens totala flygplansflotta

Miljarder SEK, per den 31 december 2005



Det sammanlagda marknadsvärdet på koncernens flygplansflotta uppgick totalt till 44,7 miljarder SEK. Vid utgången av 2005 var 208 flygplan (71%) av SAS koncernens totala flygplansflotta leasade och 29% ägda.


 Ansvarig för affärsområdet  
Koncerndirektör John S. Dueholm

Scandinavian Airlines Businesses visade ett kraftigt förbättrat rörelseresultat trots en marknad med hård konkurrens och prispress. De höga bränslepriserna har i huvudsak kompenseras och enhetskostnaden justerat för bränslepriserna sjönk med 5,4% jämfört med 2004.

Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003 <sup>1</sup>
Passagerarintäkter	29 810	29 480	31 481
Övriga trafikintäkter <sup>2</sup>	4 035	3 399	3 470
Övriga intäkter	2 850	2 794	2 875
<b>Omsättning</b>	<b>36 695</b>	<b>35 673</b>	<b>37 826</b>
Personalkostnader	-7 785	-8 106	-9 467
Försäljningskostnader	-616	-882	-976
Flygbränsle	-5 731	-4 508	-3 511
Lufftartsavgifter	-3 843	-4 383	-4 198
Måltidskostnader	-1 068	-1 019	-1 464
Hanteringskostnader	-5 441	-5 519	-5 259
Tekniskt flygplansunderhåll	-3 942	-4 074	-4 618
Data- och telekommunikationskostnader	-1 726	-1 757	-2 084
Övriga rörelsekostnader	-3 116	-3 302	-4 011
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-33 268</b>	<b>-33 550</b>	<b>-35 588</b>
<b>Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR</b>	<b>3 427</b>	<b>2 123</b>	<b>2 238</b>
Leasingkostnader, flygplan	-1 928	-1 557	-1 795
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>1 499</b>	<b>566</b>	<b>443</b>
Avskrivningar	-1 344	-1 553	-1 619
Resultatandelar i intresseföretag	61	62	65
Realisationsvinster	394	162	123
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>610</b>	<b>-763</b>	<b>-988</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	-	0	5
Finansiella poster, netto	-658	-701	-702
<b>Resultat efter finansiella poster, EBT</b>	<b>-48</b>	<b>-1 464</b>	<b>-1 685</b>

<sup>1</sup> Proforma inklusive Braathens och Braathens Technical Services.

<sup>2</sup> Inkluderar ECA med -415 (-134) MSEK. Se sid 14.

#### Resultat och grad av långsiktig måluppfyllelse 2005

	Negativt resultat	Positivt resultat	Måluppfyllelse <sup>1</sup>	Förbättring sedan 2004
Scandinavian Airlines Danmark	●	●	●	✓
SAS Braathens	●	●	●	✓
Scandinavian Airlines Sverige	●	●	●	✓
Scandinavian Airlines International	●	●	●	✓

<sup>1</sup> Grad av måluppfyllelse mot koncernens avkastningskrav över en konjunkturcykel.

Omsättningen steg med 2,9% till 36 695 (35 673) MSEK. Passagerarintäkterna steg med 1,1% men minskade valutajusterat med 1,2%. Rörelsekostnaderna sjönk och uppgick till 33 268 (33 550) MSEK. Bränsle- kostnaderna ökade med 1 223 MSEK till 5 731 (4 508) MSEK. Enhetskostnaden minskade med 1,7% och med 5,4% justerat för ökade bränslepriser.

Personalkostnaderna minskade med 4,0% till 7 785 (8 106) MSEK. Medelantalet anställda uppgick till 8 242 (9 254). Hanteringskostnaderna minskade till 5 441 (5 519) MSEK och kostnaderna för tekniskt flygplansunderhåll minskade med 132 MSEK till 3 942 (4 074) MSEK.

ECA-samarbetet mellan British Midland, Lufthansa och Scandinavian Airlines medförde en negativ resultat- effekt på -415 (-134) MSEK. Bakgrunden är stark konkurrens med svag resultatutveckling. EBITDAR förbättrades med 1 304 MSEK och uppgick till 3 427 (2 123) MSEK. Resultatet före realisationsvinster och engångsposter förbättrades med 1 065 MSEK under 2005 och uppgick till -383 (-1 448) MSEK.



Nyckeltal	Scandinavian Airlines Businesses			Scandinavian Airlines Danmark		SAS Braathens		Scandinavian Airlines Sverige		Scandinavian Airlines International	
	2005	2004	2003 <sup>1</sup>	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
EBITDAR-marginal	9,3%	6,0%	5,9%	3,3%	-	14,3%	10,4%	4,8%	-	8,4%	-
CFROI	9%	6%	5% <sup>3</sup>	5%	-	16%	13%	7%	-	-	-
Antal destinationer	109	100	85	66	61	39	40	45	44	11	11
Genomsnittligt flygvstånd, linjetrafik, km	793	795	853 <sup>3</sup>	649	662	609	591	721	771	6 822	6 761
Antal flygplan	191 <sup>2</sup>	200 <sup>2</sup>	208 <sup>2</sup>	59	64	56	59	45	47	11	11
Antal dagliga avgångar (genomsnitt)	882	918	897	307	325	344	351	211	222	20	20
Medelantal anställda	8 242	9 254	11 170	1 628 <sup>4</sup>	-	2 840	3 048	1 468 <sup>4</sup>	-	671	-
varav kvinnor	53%	-	-	71%	-	54%	61%	72%	-	63%	-
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton	4 245	3 747 <sup>3</sup>	3 529 <sup>3</sup>	1 065	1 153	1 031	-	859	852	1 290	1 263
Kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 000 ton	16,2	14,1 <sup>3</sup>	14,1 <sup>3</sup>	4,0	4,3	3,2	-	2,9	2,6	6,0	5,9
Miljöindex	72	76	78	91	100	100	-	95	100	93	94
Regularitet	98,4%	98,3%	98,8%	98,3%	-	98,0%	-	99,3%	-	98,6%	-
Punktlighet (% inom 15 minuter)	84,5%	87,1%	90,2% <sup>3</sup>	80,7%	88%	82,8%	86%	87%	86%	75,2%	73%

<sup>1</sup> Proforma. <sup>2</sup> Inklusive flygplan under uthyrning. <sup>3</sup> Exklusive Braathens. <sup>4</sup> Exklusive piloter. För övriga medarbetarnyckeltal, se Hållbarhetsredovisning sid 110.

# Scandinavian Airlines Businesses



Flygbolaget Scandinavian Airlines organiserades under slutet av 2004 i tre nationella flygbolag i Norge, Sverige och Danmark. Den norska verksamheten integrerades dessutom med Braathens och SAS Braathens skapades. De interkontinentala flygningarna har organiserats i en division inom konsortiet. Scandinavian Airlines är grundare till

och medlem i Star Alliance och samarbetar dessutom med flera europeiska partners. Sammanlagt har Scandinavian Airlines Businesses 191 flygplan och trafikerar 109 destinationer. Totala antalet passagerare var under 2005 cirka 24 miljoner inom Skandinavien, till/från Europa samt Nordamerika och Asien. Affärsområdet är koncernens

största och svarade för 50% av koncernens bruttomsättning (omsättning 2005 före koncernelimineringar).

## Kunder

Scandinavian Airlines Businesses har utformat produktkoncept för affärs- och privatkunder som reser frekvent baserat på en grundmodell. Utöver detta kan kunderna delvis individanpassa transportlösningen, vilket kommer att utvecklas ytterligare i framtiden.

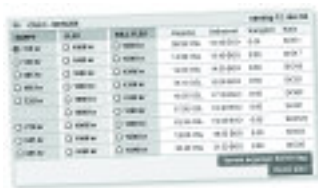
## Punktlighet och regularitet

Scandinavian Airlines Businesses mål är att vara Europas punktligaste flygbolag. 2005 uppgick punktligheten till 84,5% (87,1%) vilket gjorde Scandinavian Airlines till Europas 4:e punktligaste flygbolag vid avgång och det 9:e punktligaste vid ankomst.

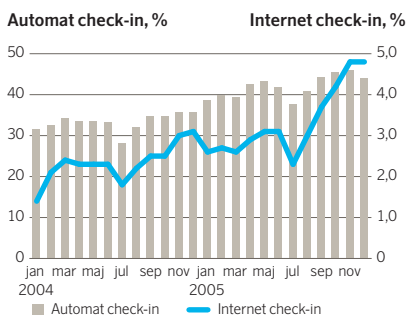
Målet för regularitet, andelen genomförda flygningar, är minimum 99% under sommarhalvåret och 98% under vinterhalvåret. Under året uppnåddes en genomsnittlig regularitet om 98,4% (98,3%).

## Scandinavian Airlines Businesses - exempel på kunderbudanden

Inrikes Skandinavien	Europa	Interkontinentalt
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Envägspriser</li> <li>▶ Efterfrågestyrd priset</li> <li>▶ En serviceklass</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Danmark Envägspris från 395 DKK*</li> <li>■ Norge Envägspris från 420 NOK*</li> <li>■ Sverige Nya Inrikesflyget från 450 SEK*</li> </ul> <p>* Per den 31/12 2005.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Envägspriser</li> <li>▶ Efterfrågestyrd priset</li> <li>▶ Tre serviceklasser</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Business Tomt midsäte Fast Track Security Mat och dryck ingår Lounge etc.</li> <li>■ Economy Flex Fast Track Security Mat och dryck ingår</li> <li>■ Economy Mat och dryck kan köpas Ingen ombokning Grundläggande servicelöften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Traditionell prissättning</li> <li>▶ Tre serviceklasser</li> <li>▶ Internet &amp; TV direkt i alla stolar</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Business Flat bed Video on demand Mat och dryck ingår Fast Track Security Lounge etc.</li> <li>■ Economy Extra Fast Track Security Extra benutrymme Mat och dryck ingår</li> <li>■ Economy Mat och dryck ingår Ingen ombokning Grundläggande servicelöften</li> </ul>



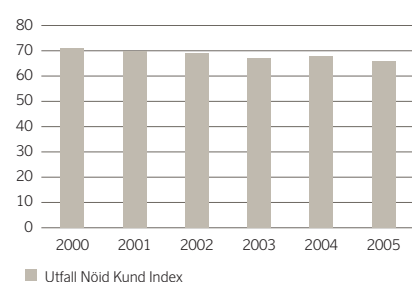
Samtliga priser och tillägsprodukter är tillgängliga för enkel online distribution.



Automat check-in visar en jämn ökning och låg i december på en nivå över 40%. Andelen internet check-in är låg men ökar snabbt.

Nöjd Kund Index, NKI, speglar hur väl Scandinavian Airlines Businesses möter kundernas förväntningar. För 2005 blev NKI-utfallet 66 (68). Samtliga bolag hade under 2005 en positiv eller oförändrad utveckling utom SAS Braathens som uppvisade en sämre utveckling på grund lägre punktighet och regularitet under andra halvåret 2005. Utfallet visade att uppfattningen om lounges och produktinformation förbättrats samt att konkurrenskraften på exempelvis svensk inrikes starkt kraftfullt jämfört med övrig flygbolag.

## Scandinavian Airlines Businesses, NKI







”  
Scandinavian Airlines  
Businesses hade  
rekordhög kabinfaktor  
under 2005”

### Hållbarhet

Miljöfrågor är strategiskt viktiga för Scandinavian Airlines och mäts och redovisas sedan 1996 i ett miljöeffektivitetsindex. Målet att förbättra index med 24 enheter fram till 2005 har nåtts och trenden att förbättra index med tre enheter per år fortsätter.

### Lojalitetsprogram

Scandinavian Airlines Businesses lojalitetsprogram EuroBonus ökade under 2005 med 7,2% till 3,2 miljoner. Antalet medlemmar översteg för första gången 1 miljon i Norge. Under 2005 tecknades ett nytt avtal med Air One, som är stora på den italienska inrikesmarknaden. Kunderna erbjuds möjligheten att använda internet ombord på interkontinentala linjer för EuroBonuspoäng.

### Trafikutveckling

För att anpassa kapaciteten till marknaden minskade Scandinavian Airlines Businesses sin kapacitet med 5,2%. Reduktionen genomfördes framför allt på marknaderna i Danmark och Sverige där överkapaciteten var som störst. Trafiken steg trots detta marginellt med 2,2%. Nya affärsmodeller baserade på envägspriser introducerades,

Nyckeltal för EuroBonus	2005	2004	Förändr.
Antal medlemmar, (000)	3 244	3 026	7,2%
- varav i Danmark, (000)	550	508	8,2%
- varav i Norge, (000)	1 011	964	4,9%
- varav i Sverige, (000)	783	726	7,8%
- varav internationellt, (000)	900	828	8,7%
Andel Guldmedlemmar	2,1%	2,0%	+0,1 p.e.*
Andel Silvermedlemmar	4,9%	5,4%	-0,5 p.e.*

\* Förändring i procentuella enheter (p.e.)

Övergripande mål	2005	2004
Nöjd Kund Index, NKI	66	68
Miljöindex	72	76

Punktlighet och regularitet	Mål		2005	2004
	Vinter	Sommar		
Punktlighet				
- inom 2 min.	65%	70%	59,3%	62,1%
- inom 15 min.	88%	92%	84,5%	87,1%
Regularitet	98%	99%	98,4%	98,3%

Marknadsandelar	2005
Skandinavien-Europa	cirka 40-45%

vilket stimulerade trafiken och skapade tillväxt. Under det andra halvåret ökade trafiken med 2,5%.

Kabinfaktorn steg under året med 3,7 procentenheter till 68,9%, vilket är nytt rekord för Scandinavian Airlines. Utvecklingen förklaras av nya affärsmodeller och försiktig kapacitetshållning.

Trafik, produktion och yield <sup>1</sup>	2005	2004	Förändr.
<b>Total passagerartrafik</b>			
Antal passagerare, (000)	23 799	23 780	0,1%
Passagerarkm (RPK), milj.	26 487	26 443	0,2%
Säteskilometer (ASK), milj.	38 454	40 574	-5,2%
Kabinfaktor	68,9%	65,2%	+3,7 p.e.
Enhetskostnad, valutajust. SEK	0,77	-	-1,7%
Yield, valutajusterad, SEK	1,13	-	-0,3%

Scandinavian Airlines Danmark	2005	2004	Förändr.
Antal passagerare, (000)	7 561	7 983	-5,3%
Passagerarkm (RPK), milj.	5 611	5 850	-4,1%
Säteskilometer (ASK), milj.	8 939	10 288	-13,1%
Kabinfaktor	62,8%	56,9%	+5,9 p.e.
Enhetskostnad, valutajust. SEK	0,97	-	-
Yield, valutajusterad, SEK	1,46	-	-5,6%

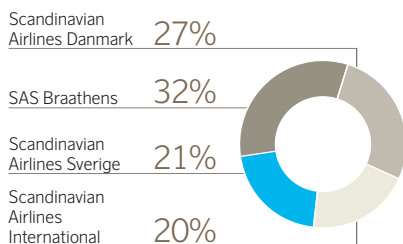
SAS Braathens	2005	2004	Förändr.
Antal passagerare, (000)	8 800	8 772	0,3%
Passagerarkm (RPK), milj.	6 067	5 788	4,8%
Säteskilometer (ASK), milj.	9 590	9 588	0,0%
Kabinfaktor	63,3%	60,4%	+2,9 p.e.
Enhetskostnad, valutajust. SEK	0,89	-	-6,2%
Yield, valutajusterad, SEK	1,60	-	-3,0%

Scandinavian Airlines Sverige	2005	2004	Förändr.
Antal passagerare, (000)	5 958	5 548	7,4%
Passagerarkm (RPK), milj.	4 337	4 410	-1,7%
Säteskilometer (ASK), milj.	6 845	7 758	-11,8%
Kabinfaktor	63,4%	56,9%	+6,5 p.e.
Enhetskostnad, valutajust. SEK	0,85	-	-
Yield, valutajusterad, SEK	1,36	-	+3,9%

Interkontinental trafik	2005	2004	Förändr.
Antal passagerare, (000)	1 480	1 477	0,2%
Passagerarkm (RPK), milj.	10 473	10 393	0,8%
Säteskilometer (ASK), milj.	13 079	12 941	1,1%
Kabinfaktor	80,1%	80,3%	-0,2 p.e.
Enhetskostnad, valutajust. SEK	0,48	-	-
Yield, valutajusterad, SEK	0,54	-	+3,2%

<sup>1</sup> Exklusive bonusresenärer.

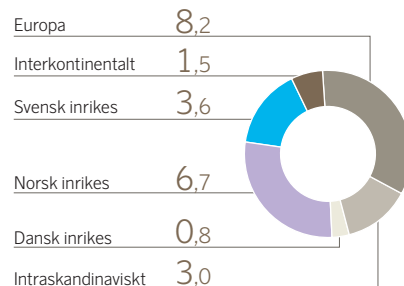
### Fördelning av affärsområdets omsättning



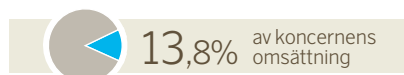
SAS Braathens hade under 2005 största andelen av affärsområdets omsättning. Scandinavian Airlines Danmarks omsättning var något lägre. Scandinavian Airlines Sverige och Scandinavian Airlines International låg på ungefär samma nivå.

Största delen av passagerarna transporteras på kort- och medellånga linjer inom Europa. Scandinavian Airlines transporterade rekordmånga passagerare på de interkontinentala linjerna under 2005.

### Trafikfördelning 2005, miljoner passagerare



# Scandinavian Airlines Danmark



Scandinavian Airlines Danmark etablerades som självständigt aktiebolag i oktober 2004. Scandinavian Airlines Danmark ansvarar för SAS koncernens trafik till/från och via Köpenhamn samt för att utveckla Köpenhamn som SAS koncernens huvudknutpunkt.

Under 2005 transporterade Scandinavian Airlines Danmark 7,6 miljoner passagerare (7,9 inklusive charter) till 66 destinationer. Nästan hälften av passagerarna var transferpassagerare. Företaget har 1 628 anställda och 59 flygplan av typerna MD-80, Airbus A321 och deHavilland Q400. Två MD-80 är uthyrda till Spanair.

## Viktiga händelser 2005

- En ny affärsmodell med envägspriser introducerades på samtliga linjer i september.
- Fick pris som "Bästa europeiska flygbolag" av kunder och resebranschen i Danmark.
- En ny kommersiell enhet "SAS Surprise" startades för att höja kabinfaktorn med försäljning av biljetter med unika erbjudanden.
- Förhandlingarna med Københavns Lufthavn beträffande passagerar- och säkerhetsavgifter för 2006-2008 avslutades innebärande något lägre avgifter.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 20%.



Miljömålet är att förbättra index med tre enheter per år.

## Strategiskt fokus

Scandinavian Airlines Danmark ska vara kundernas första val för resor till/från eller via Köpenhamn. För att förbättra konkurrenskraften har det under 2005 lanserats en trepunktsplan som bygger på:

- Ett attraktivt kommersiellt koncept baserat på prismodellen "One Way".
- Ett dynamiskt trafikprogram, byggt på att samtliga linjer ska vara lönsamma.
- En kostnadsnivå i linje med de mest effektiva flygbolagen, innebärande att kostnaderna ska sänkas med 20%.

## Resultat- och trafikutveckling

Scandinavian Airlines Danmark har under 2005 utsatts för hård konkurrens på samtliga marknader och inom alla kundsegment.

Överkapaciteten på Københavns Lufthavn ökade under året som helhet trots att några aktörer minskade kapaciteten i slutet av 2005. Under hösten 2005 introducerades nya linjer till London City, Nürnberg, Arvidsjaur och Luxemburg.

Kapaciteten drogs ned med 13,1% till följd av omdisponeringar inom affärsområdet och trafiken minskade därmed under året med 4,1%. Införandet av envägspriser i september hade en starkt positiv effekt på trafikutvecklingen. Kombinationen av dessa åtgärder ledde till rekordhög kabinfaktor på det danska linjenätet, en förbättring med 5,9 procentenheter till 62,8%.

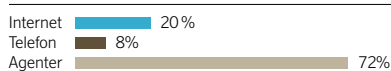
Omsättningen uppgick under 2005 till 10 263 MSEK. Scandinavian Airlines Danmark har under året planenligt genomfört åtgärderna inom Turnaround 2005 och förbättrat produktiviteten. Resultatet efter finansiella poster blev -615 MSEK.

## Marknadsutsikter

En positiv marknadsutveckling förväntas de kommande åren. Tillväxten bedöms främst komma från en ökad andel av lokalmarknaden samtidigt som marknaden för transfertrafik stabiliseras. Överkapaciteten på den europeiska marknaden förväntas minska men yieldpressen förväntas fortsätta.

Scandinavian Airlines Danmark kommer under perioden januari till juni 2006 att ytterligare anpassa trafikprogrammet och reducera flygplansflottan med fyra flygplan från juli 2006.

## Bokningskanaler 2005



## Nyckeltal

	2005	2004
SAS koncernens ägarandel	100%	100%
Marknadsandel av danska inrikes- och utrikesmarknaden	50%	55%
Blockttimmar flygplan, timmar/dag	7,3	8,1
Blockttimmar piloter, timmar/år	533	-
Blockttimmar, kabinpersonal, timmar/år	616	-
Enhetskostnad, SEK/ASK	0,97	-
Enhetskostnad, lokal valuta DKK/ASK	0,78	-
Medelantal anställda (71% kvinnor 2005)	1 628 <sup>1</sup>	-

<sup>1</sup> Exklusive piloter, (anställda i SAS Konsortiet).

## Resultaträkning, MSEK

	2005
Passagerarintäkter	8 443
Övriga intäkter	1 820
<b>Omsättning</b>	<b>10 263</b>
Totala rörelsekostnader	-9 924
EBITDAR	339
Leasingkostnader	-956
EBITDA	-617
Avskrivningar	-1
EBIT	-618
Finansiella poster, netto	3
<b>Resultat efter finansiella poster, EBT</b>	<b>-615</b>



# SAS Braathens



SAS Braathens etablerades 2004 från det tidigare Scandinavian Airlines i Norge och Braathens. Etableringen har medfört bättre resursutnyttjande och realisering av synergieffekter. SAS Braathens är marknadsledande på inrikeslinjer i Norge och en betydande operatör på affärsdestinationer i Europa samt fritidsdestinationer i södra Europa.

SAS Braathens transporterade under 2005 totalt 8,8 miljoner passagerare. Företaget har 2 839 medarbetare och flyger till 39 destinationer med en enhetsflotta bestående av 50 Boeing 737. Därutöver har SAS Braathens sex Fokker F50 flygplan.

## Viktiga händelser 2005

- En ny affärsmodell med envägspriser introducerades på Europalinjerna.

- SAS Braathens etablerade formellt ett Airline Operator Certificate (AOC).
- SAS Braathens bötfälldes för överträdelser av konkurrenslagen på linjen Oslo-Haugesund samt varslades om böter på linjen Oslo-Ålesund. SAS Braathens har bestridit överträdelserna.
- SAS Braathens meddelade att 11 nya utrikeslinjer ska öppnas under 2006.
- SAS Braathens tilldelades priser för "Årets reiselivsmarkedsfører", "Beste innenriks flyselskap" och "Beste arbeidsplass" inom resebranschen.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 20%.

Miljömålet är att förbättra index med 1,5 enheter per år.

## Strategiskt fokus

SAS Braathens verksamhet ska bygga på en LCC-modell. SAS Braathens ska erbjuda ett heltäckande nätverk via egna eller partners linjer med möjlighet till köp av genomgående biljetter och incheckning. Låga priser, enkelhet och flexibilitet ska vara det grundläggande kunderbudandet.

## Resultat- och trafikutveckling

Trafiken på den totala norska marknaden ökade med 5,2% och SAS Braathens mark-

nadsandel föll något jämfört med 2004. SAS Braathens trafik på norsk inrikes steg under året med 1,4%. Trafiken på Europalinjerna steg med 13,4% och antalet passagerare med 11,9% till följd av förbättrat kapacitetsutnyttjande. Den totala kabinfaktorn förbättrades med 2,9 procentenheter till 63,3%. Den största tillväxten var inom privatresesegmentet.

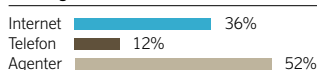
Omsättningen uppgick till 12 258 MSEK 2005, en ökning med 7%. Rörelsekostnaderna steg med 275 MSEK till -10 506 (-10 231) MSEK. I lokal valuta minskade rörelsekostnaderna med 3% och enhetskostnaden med 6,2%. Resultatet före realisationsvinster och engångsposter förbättrades med 625 MSEK till 629 (4) MSEK. Turnaround 2005 har medfört kostnadsreduktioner, men produktiviteten ska förbättras ytterligare.

## Marknadsutsikter

Inrikesmarknaden växte under 2005 med 4,0%. Jämfört med tidigare år har tillväxten minskat något på grund av prishöjningar till följd av ökade flygbränslepriser.

Förbättrad köpkraft gör att den underliggande tillväxten på marknaden förväntas fortsätta. Till följd av hård konkurrens och nyöppnade linjer förväntas prispressen kvarstå. SAS Braathens förväntar en årlig marknadstillväxt på 3-4% de närmaste åren.

## Bokningskanaler 2005



## Nyckeltal

	2005	2004 <sup>1</sup>
SAS koncernens ägarandel	100%	100%
Andel av norska inrikesmarknaden, cirka	65%	67%
Andel av norska utrikesmarknaden, cirka	41%	44%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	8,2	7,9
Blocktimmar piloter, timmar/år	582	564
Blocktimmar, kabinpersonal, timmar/år	592	535
Enhetskostnad, SEK/ASK	0,89	0,91
Enhetskostnad, lokal valuta NOK/ASK	0,77	0,84
Medelantal anställda (54% kvinnor 2005)	2 839	2 965

## Resultaträkning, MSEK

	2005	2004 <sup>1</sup>
Passagerarintäkter	9 733	9 012
Övriga intäkter	2 525	2 406
<b>Omsättning</b>	<b>12 258</b>	<b>11 418</b>
Totala rörelsekostnader	-10 506	-10 231
EBITDAR	1 752	1 187
Leasingkostnader	-1 087	-1 133
EBITDA	665	54
Avskrivningar	-44	-108
Realisationsresultat	268 <sup>2</sup>	-69
EBIT	889	-123
Finansiella poster, netto	8	-39
<b>Resultat efter finansiella poster, EBT</b>	<b>897</b>	<b>-162</b>
<b>EBT före engångsposter</b>	<b>629</b>	<b>4</b>

<sup>1</sup> Proforma.

<sup>2</sup> Avser intern realisationsvinst vid avyttring av Braathens AS till SAS konsortiet före genomförandet av fusionen.



# Scandinavian Airlines Sverige



Scandinavian Airlines Sverige är SAS koncernens flygbolag i Sverige och bildades som helägt dotterbolag i oktober 2004. Företaget ansvarar för koordinering av SAS koncernens och partners försäljningsverksamhet i Sverige. Scandinavian Airlines Sverige har 1 468 medarbetare. Flygbolaget är ledande i Sverige och flög under året 6,0 miljoner passagerare till 45 destinationer i Sverige, Skandinavien och Europa. Flygplansflottan består av 45 flygplan av typerna MD-80, Boeing 737 samt de Havilland Q400.

## Viktiga händelser 2005

- Nya Inrikesflyget, som introducerades i mars, gjorde det billigare och enklare att flyga inrikes i Sverige.
- En ny affärsmodell med envägspriser introducerades på samtliga linjer i september.
- Scandinavian Airlines Sverige tecknade ramavtal på samtliga 53 linjer i statens upphandling av flygresor.
- Efter gemensam översyn tecknade Scandinavian Airlines Sverige ett långsiktigt avtal med SAS Ground Services om stationstjänster.
- Under 2005 infördes nya priskoncept som gjorde det möjligt att effektivisera verksamheten genom förenklade arbets-sätt och ny försäljningsmodell.
- Miljöindex förbättrades med fem enheter.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 20%.

Miljömålet är att förbättra index med tre enheter per år.

## Strategiskt fokus

Scandinavian Airlines Sverige ska:

- Säkra sin position som det ledande flygbolaget för resor inom, till och från Sverige.
- Sträva efter att uppfattas som svenska folkets flygbolag och fokusera på de som reser ofta.
- Erbjuder flexibla och överskådliga envägs-koncept på inrikes och Europa i kombination med lågprisflygets och affärsflygets fördelar.

## Resultat- och trafikutveckling

Scandinavian Airlines Sveriges antal passagerare steg under 2005 med 7,4% men trafiken, RPK, minskade med 1,7% beroende på kortare flygningar. Utvecklingen påverkades positivt av införandet av den nya affärsmodellen som marknadsfördes som Nya Inrikesflyget och Nya Europaflyget. Kabinfaktorn steg betydligt under året med 6,5 procentenheter till 63,4%. På svenska inrikeslinjerna förbättrades kabinfaktorn med 7,3 procentenheter till 65,2%.

Yielden ökade med 3,9% jämfört med föregående år.

Omsättningen under året uppgick till 7 777 MSEK. Scandinavian Airlines Sverige har under året planerligt vidtagit åtgärderna



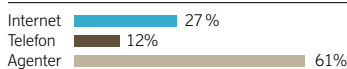
inom Turnaround 2005 och förbättrat produktiviteten. Resultatet före realisationsvinster och engångsposter uppgick till -338 MSEK.

## Marknadsutsikter

En positiv marknadstillväxt i takt med BNP-utvecklingen förväntas i Sverige. Överkapaciteten på svensk inrikestrafik väntas fortsätta, med fortsatt prispress som resultat. Ingen aktör på inrikestrafik tjänade pengar 2005. På Europalinjerna väntas fortsatt hård konkurrens. Kunderna värderar frekvenser, flexibilitet, enkelhet och total resekostnad men styrs i högre grad av resepolities.

Förslaget på en ytterligare flygskatt förväntas minska inrikestrafiken med cirka 10-15%.

## Bokningskanaler 2005



## Nyckeltal

	2005	2004
SAS koncernens ägarandel	100%	100%
Marknadsandel av svenska inrikesmarknaden, cirka	55%	60%
Marknadsandel av svenska utrikesmarknaden, cirka	40%	40%
Blockttimmar flygplan, timmar/dag	7,2	7,9
Blockttimmar piloter, timmar/år	544	-
Blockttimmar, kabinpersonal, timmar/år	700	-
Enhetskostnad, SEK/ASK	0,85	-
Medeltal anställda (72% kvinnor 2005)	1 468 <sup>1</sup>	-

<sup>1</sup> Exklusive piloter, (anställda i SAS Konsortiet).

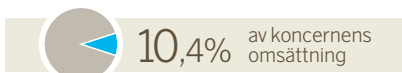
## Resultaträkning, MSEK

	2005
Passagerarintäkter	5 982
Övriga intäkter	1 795
<b>Omsättning</b>	<b>7 777</b>
Totala rörelsekostnader	-7 405
EBITDAR	372
Leasingkostnader	-736
EBITDA	-364
Avskrivningar	-6
EBIT	-370
Finansiella poster, netto	-27
<b>Resultat efter finansiella poster, EBT</b>	<b>-397</b>
<b>EBT före engångsposter</b>	<b>-338</b>





# Scandinavian Airlines International



Scandinavian Airlines International är en affärsenhet i SAS konsortiet och består av två huvudverksamheter:

- Interkontinentala flyglinjer till USA och Asien.
- Försäljningsverksamhet i Europa, Asien och Nordamerika.

Scandinavian Airlines International har 671 medarbetare och transporterade 1,5 miljoner passagerare under 2005 på de interkontinentala linjerna. Flygplansflottan består av sju Airbus A340-300 och fyra Airbus A330-300.

Under 2005 uppgick antalet destinationer till nio utanför Skandinavien. Destinationerna är New York, Chicago, Washington och Seattle i USA samt Bangkok, Singapore, Beijing, Shanghai och Tokyo i Asien. Försäljningsverksamheten innefattar försäljningsregioner i Asien/Pacific, USA och Europa vilka har försäljningsansvar på respektive marknad för koncernens flygbolag och partners. Inom regionerna finns totalt 45 försäljningsdistrikt.

## Viktiga händelser 2005

- Scandinavian Airlines International blev det första flygbolaget i världen att erbjuda internet ombord på hela sin flygplansflotta.
- Beslut togs om installation av nya sovstolar och video on demand för förbättrad komfort i Business Class.

- Som ett led i satsningen på Kina och ökad kundanpassning togs beslut att rekrytera kinesisk kabinpersonal.
- Vid årsskiftet 2005/06 kunde Scandinavian Airlines International erbjuda fyra direktsända TV-kanaler ombord i samarbete med Connexion by Boeing.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 20%.

Miljömålet är att förbättra index med 1,5 enheter per år.

## Strategiskt fokus

Scandinavian Airlines International ska vara affärskundernas förstahandsval för flygresor mellan norra Europa och USA/Asien. Fokus ska ligga på nonstop-trafik med Köpenhamn och Stockholm som nav. Scandinavian Airlines International ska:

- Erbjudna transporter i tre olika klasser till destinationer som möter resenärernas behov.
- Ha Europas bästa interkontinentala affärsreseerbjudande.

## Resultat- och trafikutveckling

Konkurrensen på flygbolagets marknad tilltog betydligt under 2005. Trots detta ökade Scandinavian Airlines Internationals trafik under 2005 med 0,8% jämfört med 2004 och Asientrafiken steg med 16%. Trafiken på Nordamerika minskade med 8% på grund av neddragning av kapaciteten. Den totala ka-



binfaktorn uppgick under året i genomsnitt till 80,1% vilket var i nivå med 2004.

Yielden ökade under året med 3,2% till följd av förbättrad mix mellan Business och Economy samt införda bränsletillägg.

Omsättningen uppgick till 7 736 MSEK varav passagerarintäkterna utgjorde 5 675 MSEK. Resultatet efter finansiella poster uppgick till -43 MSEK.

## Marknadsutsikter

Östersjöregionen med Köpenhamns och Stockholms geografiska lägen gör att Scandinavian Airlines International framgångsrikt kan bedriva interkontinental trafik mellan norra Europa och Asien/Nordamerika.

Den interkontinentala trafiken förväntas växa med 5-7% mellan Skandinavien och Nordamerika, något mer mellan Skandinavien och Asien och ytterligare något mer mellan Östersjöregionen och Nordamerika/Asien.

Konkurrensen förväntas öka kraftigt, speciellt på Nordamerika.

## Bokningskanaler 2005



Nyckeltal	2005	2004
SAS koncernens ägarandel	100%	100%
Marknadsandel från Skandinavien till USA	30-35%	35-40%
Marknadsandel från Skandinavien till Asien	15-20%	15-20%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	16,3	16,1
Blocktimmar piloter, timmar/år	593	-
Blocktimmar, kabinpersonal <sup>1</sup> , timmar/år	-	-
Enhetskostnad, SEK/ASK	0,48	-
Medelantal anställda (63% kvinnor 2005)	671	-

<sup>1</sup> Hyrda från övriga bolag inom Scandinavian Airlines Businesses.

Resultaträkning, MSEK	2005
Passagerarintäkter	5 675
Övriga intäkter	2 061
<b>Omsättning</b>	<b>7 736</b>
Totala rörelsekostnader	-7 089
EBITDAR	647
Leasingkostnader	-713
EBITDA	-66
Avskrivningar	-8
Realisationsresultat	5
EBIT	-69
Finansiella poster, netto	26
<b>Resultat efter finansiella poster, EBT</b>	<b>-43</b>



# Operationella nyckeltal - Scandinavian Airlines Businesses och SAS Cargo Group

Verksamheten inom SAS Cargo Group var fram till den 1 juni 2001 integrerad i Scandinavian Airlines.  
För att de operationella nyckeltalen ska bli jämförbara över tioårsperioden presenteras de sammanslaget.

Trafik/Produktion	2005	2004 <sup>1</sup>	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
<b>Passagerartrafikrelaterade nyckeltal</b>										
Antal beflugna städer, linjetrafik	109	100	85	86	94	92	97	101	102	104
Antal flygningar, linjetrafik	321 988	335 925	254 939	295 190	334 039	343 482	343 611	334 693	320 410	309 636
Flugna km, linjetrafik (000)	255 387	266 836	213 640	230 031	265 102	263 434	261 055	251 911	244 329	235,7
Flygtimmar i luften, linjetrafik (000)	390,4	407,1	324,0	356,1	412,1	417,4	417,2	403,6	390,4	375,5
Antal passagerare, totalt (000) <sup>2</sup>	27 207	26 750	21 594	24 462	23 243	23 395	22 225	21 699	20 797	19 828
Offererade säteskm, totalt (milj.) <sup>2</sup>	42 488	43 080	33 916	34 626	35 931	34 132	33 288	31 766	31 333	30 646
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.) <sup>2</sup>	38 454	40 574	33 333	34 096	35 521	33 782	33 205	31 704	31 333	30 646
Betalda passagerarkm, totalt (milj.) <sup>2</sup>	31 004	29 649	23 473	24 751	23 295	22 922	21 243	20 883	20 339	19 487
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.) <sup>2</sup>	26 487	26 443	21 901	23 212	22 956	22 647	21 160	20 821	20 339	19 487
Kabinfaktor, totalt (%) <sup>2</sup>	73,0	68,8	69,2	71,5	64,8	67,2	63,8	65,7	64,9	63,6
Betalda passagerarkm/anställd, linjetrafik (000)	1 588,1	1 435,6	1 064,0	1 060,9	1 022,9	952,6	906,4	994,1	1 023,6	1 025,9
Genomsnittlig passagerarsträcka, totalt (km)	1 140	1 108	1 087	1 012	1 002	980	956	962	978	990
<b>Viktomräknade nyckeltal</b>										
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj. tonkm)	5 688,3	5 800,5	4 855,3	4 783,6	4 846,3	4 621,5	4 621,3	4 501,0	4 346,0	4 130,8
Offererade tonkm, linjetrafik (milj. tonkm)	4 898,1	5 101,8	4 342,5	4 384,6	4 798,3	4 584,3	4 560,9	4 459,0	4 290,6	4 092,6
Offererade tonkm, övrigt (milj. tonkm)	790,3	698,8	512,7	399,0	48,0	37,2	60,4	42,1	55,4	38,7
Betalda tonkm, RTK, linjetrafik (milj. tonkm)	4 052,8	3 637,4	3 215,3	3 326,3	3 034,0	3 016,7	2 834,5	2 680,0	2 571,5	2 392,2
Passagerare och överviktsbagage (milj. tonkm)	3 072,2	2 868,9	2 330,0	2 456,1	2 263,9	2 204,2	2 041,9	1 877,1	1 827,7	1 754,6
Frakt (milj. tonkm)	917,2	710,7	837,5	823,5	717,6	758,3	741,4	755,7	693,7	590,4
Post (milj. tonkm)	63,4	57,8	47,8	46,7	52,5	54,1	51,2	47,2	50,1	48,2
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	71,2	62,7	66,2	69,5	62,6	65,3	61,3	59,5	59,2	58,5
Betalda tonkm/anställd, totalt (000)	207,6	176,1	145,9	147,7	135,2	126,9	121,4	127,6	129,4	119,6
Trafikintäkt/Betald tonkm (SEK)	8,35	9,04	9,65	11,00	11,96	11,63	11,42	11,90	11,94	11,77
<b>Nyckeltal för kostnader och effektivitet</b>										
Flygdriftkostn./Offererade tonkm, totalt (SEK)	6,64	6,45	7,25	9,05	9,36	8,51	7,89	7,68	7,77	-
Flygbränslepris (USD/MT)	564	434	314	268	295	311	199	218	248	258
<b>Intäktrelaterade nyckeltal</b>										
Passagerarintäkt/Betald passag.km, linjetrafik, yield (SEK)	1,13	1,11	1,20	1,42	1,49	1,47	1,34	1,36	1,34	1,31
RASK, Pass. intäkt/offererade säteskm, linjetrafik, (SEK)	0,78	0,73	0,79	0,97	0,96	0,99	0,85	0,89	0,87	0,83
<b>Kvalitetsrelaterade nyckeltal</b>										
Punktlighet (% inom 15 minuter)	84,5	87,1	90,2	88,2	85,1	88,0	83,5	82,7	88,0	87,8
Regularitet (%)	98,4	98,3	98,8	98,5	97,5	98,3	97,8	98,1	99,0	98,7
Totalhaveri (total loss)	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Försenat bagage, %	1,0	1,1	1,0	0,7	0,6	0,6	0,8	-	-	-
Skadat bagage, %	0,16	0,16	0,17	0,16	0,09	0,07	0,10	-	-	-
Andel förlorade kundsamtal i telefonförsäljning, %	11,1	11,4	13,9	15,6	13,0	30	22	23	10	-
<b>Miljönyckeltal</b>										
CO <sub>2</sub> , gram/betalad passagerarkm	143	154	158	159	176	179	192	196	194	193
Miljöindex	72	76 <sup>3</sup>	78	78	87	88	88	96	97	100

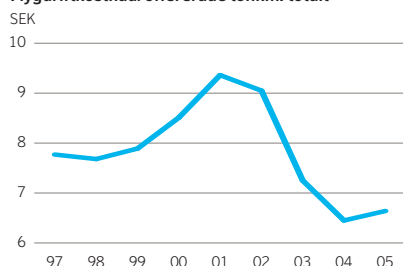
<sup>1</sup> Inklusive Braathens, exklusive BTS.

<sup>2</sup> Total produktion, vilket inkluderar reguljärtrafik, charter, ad hoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m., vilket gör att siffror avviker från trafikaltal hos respektive flygbolag.

<sup>3</sup> Mål för 2004: 76.

Definitioner och begrepp, se filik längst bak.

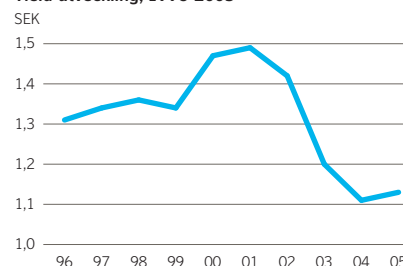
**Flygdriftkostnad/offererade tonkm, totalt**



Från 1997-2001 steg flygdriftkostnaden kraftigt. Som ett resultat av Turnaround 2005 har flygdriftkostnaden successivt reducerats trots att bränslepriserna under samma period nästan fördubblats.

Yieldutvecklingen från 1996-2000 har varit relativt stabil. Under 2001 noterades den högsta yelden men under 2005 hade yelden sjunkit med 24% sedan toppnoteringen 2001.

**Yield-utveckling, 1996-2005**



Ansvarig för affärsområdet  
Vice koncernchef Gunnar Reitan

Spanair genomgick stora förändringar under 2005 och visade en positiv passagerarutveckling på inrikesmarknaden. Blue1 hade god tillväxt på inrikesmarknaden med ett kraftfullt förbättrat resultat. Widerøes resultat var i nivå med avkastningskravet. airBaltic har en stark marknadsposition och expanderar med god lönsamhet.

Resultaträkning, MSEK	2005	2004 <sup>1</sup>	2003 <sup>2</sup>
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	9 536	7 470	7 013
Charterintäkter	2 758	2 736	2 639
Fraktintäkter	127	118	95
Övriga trafikintäkter	352	280	244
Övriga intäkter	1 579	1 254	1 011
<b>Omsättning</b>	<b>14 352</b>	<b>11 858</b>	<b>11 002</b>
Personalkostnader	-3 007	-2 485	-2 398
Försäljningsomkostnader	-375	-350	-489
Flygbränsle	-2 400	-1 746	-1 245
Lufftartsavgifter	-1 905	-1 696	-1 554
Måltidskostnader	-634	-721	-721
Hanteringskostnader	-950	-786	-782
Tekniskt flygplansunderhåll	-1 057	-818	-957
Data- och telekommunikationskostnader	-263	-258	-445
Övriga rörelsekostnader	-1 841	-1 543	-1 236
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-12 432</b>	<b>-10 403</b>	<b>-9 827</b>
<b>Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR</b>	<b>1 920</b>	<b>1 455</b>	<b>1 175</b>
Leasingkostnader, flygplan	-1 247	-1 132	-1 140
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>673</b>	<b>323</b>	<b>35</b>
Avskrivningar	-312	-309	-368
Resultatandelar i intresseföretag	39	70	-5
Realisationsvinster	15	53	107
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>415</b>	<b>137</b>	<b>-231</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	-	0	-30
Finansiella poster, netto	-136	-110	-93
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>279</b>	<b>27</b>	<b>-354</b>

<sup>1</sup> I oktober 2004 integrerades Braathens i Scandinavian Airlines Businesses och ingår inte i 2004 års resultaträkning samt justerat för omräknat resultat i Spanair.

<sup>2</sup> Proforma exklusive Braathens och justerat för omräknat resultat i Spanair.

#### Resultat och grad av långsiktig måluppfyllelse 2005

	Negativt resultat	Positivt resultat	Måluppfyllelse <sup>1</sup>	Förbättring sedan 2004
Spanair	●	●●	●●●	✓
Widerøe	●	●●	●●●	✓
Blue1	●	●●	●●●	✓
airBaltic	●●	●	●●●	

<sup>1</sup> Grad av måluppfyllelse mot koncernens avkastningskrav över en konjunkturcykel.

Affärsområdet omfattar flygbolagen Spanair, Widerøe's Flyveselskap och Blue1 samt strategiska innehav i Estonian Air och airBaltic. Därutöver ingår intresseföretagen Air Greenland, Skyways och British Midland samt ground handlingoperatören Newco. Flygbolagen i affärsområdet transporterade 11,2 miljoner passagerare, en ökning med 30% jämfört med 2004. Intäkterna uppgick till 14 352 (11 858) MSEK, en ökning med 21%. Samtliga enheter i affärsområdet uppvisar ökad omsättning. Rörelsekostnaderna ökade med 19,5% till 12 432 (10 403) MSEK vilket förklarar av större volymer och högre bränslepriser. EBITDAR förbättrades med 32% till 1 920 (1 455) MSEK. Resultatet efter finansiella poster blev 279 (27) MSEK. Resultatet före realisationsvinster och engångsposter uppgick till 264 (-15) MSEK.



## Flexibilitet

Nyckeltal	Totalt Subsidiary & Affiliated Airlines			Spanair			Widerøe			Blue1			airBaltic			Ej konsoliderat Estonian Air		
	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003
EBITDAR-marginal	13,4%	12,3%	10,7%	15,3%	15,8%	11,6%	11,8%	13,9%	13,8%	12,2%	4,4%	8,3%	9,0%	13,1%	22,8%	15,4%	16,0%	22,8%
CFROI	-	-	-	13%	12%	12%	22%	21%	17%	22%	6%	8%	20%	19%	29%	18%	15%	26%
Antal destinationer	101	73	82	28	25	25	42	42	41	14	14	12	36	26	16	14	17	13
Genomsnittligt flygvästånd linjetrafik, km	-	-	-	851	873	834	222	225	225	557	632	627	909	791	617	1 258	1 015	1 181
Antal flygplan	103 <sup>2</sup>	97 <sup>2</sup>	84 <sup>2</sup>	59	53	51	30	30	29	14	14	14	16	14	9	5	5	4
Antal dagliga avgångar (snitt)	638	532	480	214	177	168	270	271	252	90	84	60	64	44	28	11	21	20
Medelantal anställda	5 903	5 145	7 032	2 832	2 631	2 535	1 331	1 277	1 291	444	366	290	626	413	291	380	347	309
varav kvinnor	48%	46%	45%	48%	44%	45%	37%	37%	37%	49%	53%	36%	55%	52%	-	54%	-	-
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton	1 928 <sup>1</sup>	1 603	1 486	1 405	1 275	1 240	1 29	1 29	1 21	1 99	1 99	1 25	1 95	1 20	50	1 24	1 05	78
Kväveoxid (NO <sub>x</sub> ), 000 ton	7,10 <sup>1</sup>	6,19	5,56	5,63	5,36	4,98	0,33	0,33	0,32	0,51	0,50	0,26	0,67	0,32	0,15	0,45	0,29	0,25
Miljöindex	-	-	-	100	99	100	95	93	95	61	73	75	72	82	100	88	86	100

<sup>1</sup> Inklusive airBaltic. <sup>2</sup> Exklusive airBaltic då de konsoliderades i augusti 2005. För övriga medarbetarnyckeltal, se sid 110.

## Subsidiary & Affiliated Airlines



I affärsområdet, som bildades 2002, ingår flygbolagen Spanair, Widerøe, Blue1 och de delägda bolagen airBaltic och Estonian Air.

Spanair är Spaniens näst största flygbolag och bedriver reguljär- och chartertrafik inom och till/från Spanien. Widerøe bedriver regional flygtrafik i Norge och sekundära utrikeslinjer. Blue1 bedriver flygverksamhet inom och till/från Finland och är Finlands snabbast växande flygbolag. airBaltic har huvudbas i Riga samt opererar från Vilnius och är det ledande flygbolaget i Baltikum. Både Spanair och Blue1 är medlemmar i Star Alliance™. Intresseföretaget Estonian Air drivs från sin bas i Tallinn.

Sammanlagt opererade de konsoliderade flygbolagen inom affärsområdet 103 flygplan till 101 destinationer med i genomsnitt 638 dagliga avgångar under 2005. I affärsområdet ingår också intressebolagen Air Greenland, British Midland (bmi) och Skyways, samt Newco Airport Services som svarar för passagerar- och rampservice på spanska flygplatser.

### Kunder

Flygbolagen i affärsområdet erbjuder resor till både privat- och affärsresesegmenten med affärsmodeller anpassade utifrån re-

spektive marknad. Spanair har dessutom ett utvecklat chartererbjudande.

### Punktlighet och regularitet

Flygbolagen arbetar aktivt utifrån respektive marknads förutsättningar med mål sätta rörande punktlighet och regularitet. Under 2005 försämrades Spanairs punktlighet framför allt under maj och juni på grund av logistikproblem med reservdelar. Spanair var under januari Europas punktligaste flygbolag avseende ankomster. Spanair har en punktlighetsgaranti på inrikeslinjerna som innebär att passagerare i Avant Class kompenseras med en gratisbiljett vid försening på mer än 15 minuter orsakad av Spanair.

Blue1 är Finlands punktligaste flygbolag och 91,4% av Blue1:s flyg avgick inom 15 minuter från den tidtabellsenliga avgångstiden och 98,4% av de planerade flygningarna genomfördes.

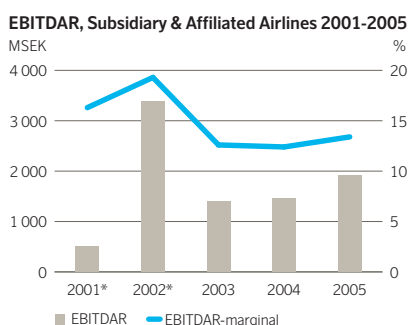
### Hållbarhet

Flygbolagen inom Subsidiary & Affiliated Airlines arbetar ständigt med förbättring av miljöprestanda som mål. Under 2005 förbättrades miljöeffektiviteten avsevärt för Blue1 och airBaltic.

Nyckeltal, lojalitetsprogram	2005	2004	Förändr.
Spanien (Spanair Plus)	558 205	448 674	24,4%
Finland (EuroBonus)	191 780	165 495	15,9%
Estland (EuroBonus)	23 086	20 019	15,3%
Lettland (EuroBonus)	8 510	7 037	20,9%
Litauen (EuroBonus)	18 164	15 706	22,0%
<b>Totalt antal medlemmar</b>	<b>799 745</b>	<b>656 931</b>	<b>21,7%</b>
<b>Regularitet</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	
Spanair	99,1%	99,3%	
Widerøe	95,3%	95,1%	
Blue1	98,4%	98,3%	
airBaltic	99,2%	99,8%	
<b>Punktlighet inom 2 minuter</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	
Spanair, inom 5 minuter	59,6%	65,9%	
Widerøe	65,1%	64,8%	
Blue1	72,7%	71,3%	
airBaltic	74,3%	82,7%	
<b>Punktlighet inom 15 minuter</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	
Spanair	78,7%	84,0%	
Widerøe	85,8%	85,3%	
Blue1	91,4%	90,0%	
airBaltic	87,9%	93,5%	

### Lojalitetsprogram

Blue1, Widerøe, airBaltic och Estonian Air är knutna till SAS koncernens lojalitetsprogram EuroBonus. Spanair har ett eget lojalitetsprogram, Spanair Plus, som är utvecklat för den spanska marknaden och erbjuder frekventa resenärer extra fördelar. Spanair Plus är ett enkelt och snabbt sätt att tjäna poäng och kan precis som EuroBonus användas inom Star Alliance nätverk.

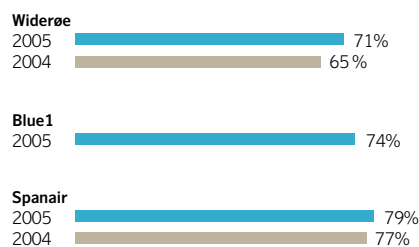


\* Inklusive Braathens

◀ Affärsområdets EBITDAR förbättrades under 2005 med 465 MSEK efter förbättringar framför allt för Blue1 och Spanair. EBITDAR-marginalen uppgick till 13,4% (12,3%).

Flygbolagen inom Subsidiary & Affiliated Airlines följer upp och analyserar kundnöjdheten utifrån respektive marknad. Utfallet 2005 visar att Spanair och Widerøe förbättrat kundnöjdheten. Jämförelsesiffror saknas för Blue1. ▶

### Kundnöjdhet\*



\* Ej jämförbart mellan bolagen.





”  
Affärsområdets  
samtliga bolag är  
lönsamma och  
uppvisar förbättrad  
miljöeffektivitet”

Trafikutveckling & kapacitet	2005	2004	Förändr.
<b>Total passagerartrafik</b>			
Antal passagerare, (000)	11 127	8 567	29,9%
Passagerarkm (RPK), milj.	8 598	6 395	34,4%
Säteskilometer (ASK), milj.	14 300	10 958	30,5%
Kabinfaktor	60,1%	58,4%	+1,8 p.e.
<b>Spanair</b>			
Antal passagerare, (000)	6 850	5 644	21,4%
Passagerarkm (RPK), milj.	5 974	5 106	17,0%
Säteskilometer (ASK), milj.	9 731	8 461	15,0%
Kabinfaktor	61,4%	60,3%	+1,1 p.e.
Enhetskostnad, valutajust. SEK	0,59	-	3,4%
Yield, valutajusterad, SEK	0,93	-	4,2%
<b>Widerøe</b>			
Antal passagerare, (000)	1 784	1 784	0,0%
Passagerarkm (RPK), milj.	554	558	-0,7%
Säteskilometer (ASK), milj.	1 042	1 045	-0,3%
Kabinfaktor	53,2%	53,4%	-0,2 p.e.
Enhetskostnad, valutajust. SEK	2,34	-	5,0%
Yield, valutajusterad, SEK	3,32	-	2,0%
<b>Blue1</b>			
Antal passagerare, (000)	1 456	1 139	27,8%
Passagerarkm (RPK), milj.	908	731	24,2%
Säteskilometer (ASK), milj.	1 476	1 452	1,7%
Kabinfaktor	61,5%	50,4%	+11,1 p.e.
Enhetskostnad, valutajust. SEK	0,97	-	6,1%
Yield, valutajusterad, SEK	1,69	-	0,0%
<b>airBaltic*</b>			
Antal passagerare, (000)	1 038	589	76,1%
Passagerarkm (RPK), milj.	1 161	566	105,3%
Säteskilometer (ASK), milj.	2 050	1 101	86,2%
Kabinfaktor	56,6%	51,4%	+5,3 p.e.
Enhetskostnad, valutajust. SEK	0,49	-	-19,6%
Yield, valutajusterad, SEK	0,87	-	-16,7%

\* airBaltic var inte konsoliderat i affärsområdet 2004.

### Trafikutveckling

Flygbolagen i affärsområdet transporterade under 2005 fler passagerare än någonsin. Antalet passagerare uppgick till 11,1 miljoner, 29,9% fler än 2004. Störst ökning hade airBaltic med 76,1%. Antalet passagerare i Blue1 och Spanair steg med 27,8% respektive 21,4% till följd av framgångsrika satsningar på finsk respektive spansk inrikestrafik.

Trafiken, RPK, steg för affärsområdet med 34,4% under året och utgjorde 25% av koncernens trafik. Kabinfaktorn förbättrades med 1,8 procentenheter till 60,4%.

Spanairs trafik ökade under året med 17,0%. Spanair nyttjade totalt sju flygplan från Scandinavian Airlines, framför allt under högsäsong. Två nya destinationer och sex nya linjer öppnades under året och kapaciteten ökade med 15%. Kabinfaktorn förbättrades till 61,4% (60,3%).

### Intresseföretag (ingår ej i totala passagerartrafiken)

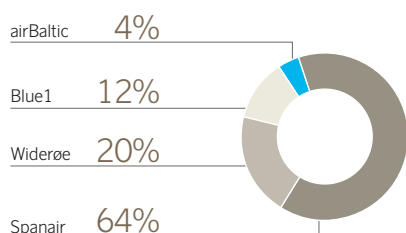
Estonian Air	2005	2004	Förändr.
Antal passagerare, (000)	643	540	19,0%
Passagerarkm (RPK), milj.	833	628	32,7%
Säteskilometer (ASK), milj.	1 285	1 020	25,9%
Kabinfaktor	64,9%	61,6%	+3,3 p.e.

Widerøes passagerarantal var oförändrat 1,8 miljoner. Kapaciteten drogs ned med 0,3%. Trafiken minskade med 0,7% till följd av lägre volymer på de internationella linjerna. Norsk inrikestrafik steg med 2,5%. Den totala kabinfaktorn var 0,2 procentenheter lägre och blev 53,2% (53,4%).

Blue1:s antal passagerare steg kraftigt till 1,5 miljoner, beroende på att nyöppnade inrikeslinjer i Finland och linjerna från västra Finland till Skandinavien visade god utveckling. Trafiken steg med 24,2% och kapaciteten med 1,7% vilket innebar en kraftigt förbättrad kabinfaktor på 11,1 procentenheter till 61,5% (50,4%).

airBaltics trafik steg med 105,3% och antalet passagerare uppgick till 1,0 miljoner. Ökningen beror på infasning av Boeing 737, nya linjer från Riga och god utveckling av trafiken på den nya basen i Vilnius. Kapaciteten ökade med 86,2% och kabinfaktorn förbättrades med 5,3 procentenheter till 56,6% (51,4%).

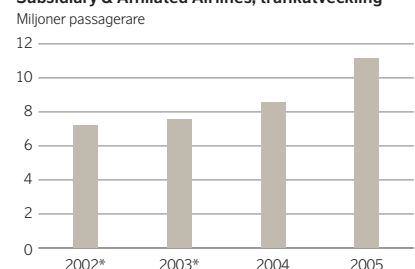
### Fördelning av affärsområdets omsättning



Affärsområdets omsättning steg 2005 med 21%. Spanair svarar för 64% av omsättningen i Subsidiary & Affiliated Airlines. Under 2005 konsoliderades det starkt växande airBaltic.

Antalet passagerare steg under 2005 med 29,9%. Sedan 2002 har antalet passagerare ökat med 3,9 miljoner, en ökning med 54%.

### Subsidiary & Affiliated Airlines, trafikutveckling



\* Exklusive Braathens.



# Spanair



Spanair grundades 1986 av SAS koncernen och det spanska företaget Teinver och ägs till 95% av SAS koncernen. Spanair är Spaniens näst största flygbolag med 2 832 medarbetare och cirka 214 dagliga reguljär- och charterflygningar till 28 destinationer i åtta länder. Flygbolaget transporterade 6,8 miljoner passagerare och 2,3 miljoner charterpassagerare 2005. I Spanair ingår också researrangören Club de Vacaciones och försäljningsenheten Fuerza de Ventas.

Sedan 2003 är Spanair medlem i Star Alliance och erbjuder en konkurrenskraftig fullserviceprodukt baserad på en lågkostnadsstruktur. Spanair driver betydande charterverksamhet till Skandinavien, Storbritannien, Irland och Italien.

Spanairs affärsmodell är baserad på valfrihet efter pris, flexibilitet och servicebehov. Detta har skapat en stark tillväxt inom affärssegmentet. Låga priser och fokus på direkt försäljning har stärkt positionen på lågkostnadsmarknaden. Spanair erbjuder dessutom en punktlighetsgaranti.

## Viktiga händelser 2005

- Spanair utökade nätverket med två destinationer, sex linjer och elva flygplan.
- Nya allianssamarbeten med airBaltic och TAP Portugal.
- Spanair IOSA-certifierades som första spanska flygbolag.



- Felaktigheter upptäcktes i Spanairs redovisning vilket medfört att resultaträkningarna 2002-2004 är omräknade.
- Lars Nygaard utsågs till ny VD för Spanair.
- I november passerades 500 000 medlemmar i Spanair Plus lojalitetsprogram.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

Miljömålet är att förbättra index med en enhet per år.

## Strategiskt fokus

Spanair har fyra strategiska fokusområden:

- Tillväxt:** Utveckla nätverket och uppnå en högre marknadsandel och skalfördelar.
- Professionalism:** Spanair ska ha högsta standards avseende kvalitet, produktivitet och kostnadskontroll.

- Innovation:** Produkter och tjänster ska utvecklas efter kundbehov, priskrav och positionering av varumärket.
- Flexibilitet:** Effektiv och transparent managementkultur anpassad efter förändringar i omvärlden.

## Resultat- och trafikutveckling

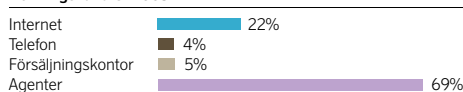
Spanairs resultat blev positivt för första gången sedan Spanair konsoliderades i koncernen 2002. Spanairs trafik hade en stark tillväxt under året och steg med 17% till följd av nya linjer, fler frekvenser och nya destinationer. Kabinfaktorn steg med 1,1 procentenheter till 61,4% (60,3%) trots att kapaciteten steg med 15,0%.

Omsättningen steg under året med 15,6% till 9 215 (7 969) MSEK till följd av högre volymer. Resultatet efter finansiella poster förbättrades med 99 MSEK och blev 47 (-52) MSEK.

## Marknadsutsikter

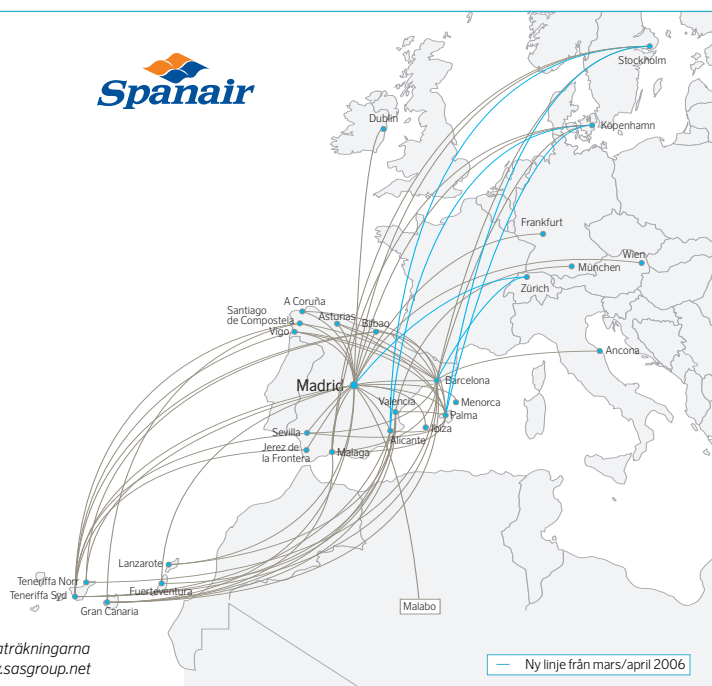
Spanair bedömer att förutsättningar och möjligheter finns för att växa mer än marknadens genomsnitt och därmed stärka positionen som Spaniens näst största flygbolag. Höghastighetståg kommer att öka konkurrensen. Lägre priser inom flyget kommer fortsatt att skapa ny efterfrågan. Ökad kapacitet i Madrid och Barcelona kommer att ge möjlighet till högre tillväxt, men ökningen är begränsad under 2006 på grund av förseningen i tilldelningen av slots.

## Bokningskanaler 2005



Nyckeltal	2005	2004 <sup>1</sup>	2003 <sup>1</sup>
SAS koncernens ägarandel	95%	95%	74%
CFROI	13%	12%	12%
Marknadsandel av hemmamarknaden	20%	15-20%	15-20%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	8,1	8,6	8,3
Blocktimmar piloter, timmar/år	650	620	550
Blocktimmar, kabinpersonal, timmar/år	795	790	760
Enhetskostnad, SEK/ASK	0,59	0,56	0,68
Enhetskostnad, lokal valuta EUR/ASK	0,064	0,062	0,068
Medelantal anställda (varav 48% kvinnor)	2 832	2 631	2 535
Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003
Passagerarintäkter (reguljärt trafik)	5 797	4 726	4 467
Charterintäkter	2 745	2 733	2 637
Övriga trafikintäkter	340	252	220
Övriga intäkter	333	258	205
<b>Omsättning</b>	<b>9 215</b>	<b>7 969</b>	<b>7 529</b>
Totala rörelsekostnader	-7 809	-6 828	-6 653
EBITDAR	1 406	1 141	876
EBITDA	264	93	-217
EBIT	155	14	-213
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>47</b>	<b>-52</b>	<b>-274</b>

<sup>1</sup> Under 2005 har felaktigheter upptäckts i Spanairs redovisning, vilket medfört att resultaträkningarna för 2002, 2003 och 2004 är omräknade. Specifierad resultaträkning återfinns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)



# Widerøe



Widerøe Flyveselskap AS har bedrivit verksamhet i 73 år och är Nordens största regionala flygbolag. Widerøe har en enhetsflotta bestående av 30 turboprop-flygplan som genomför cirka 100 000 flygningar per år till 35 flygplatser i Norge och sju utanför Norge. Widerøe transporterade 1,8 miljoner passagerare under 2005.

Företaget har 1 331 medarbetare och är sedan 1998 ett helägt dotterbolag i SAS koncernen. Widerøes huvudkontor ligger i Bodø och företaget har baser i Torp, Tromsø, Bergen, Stavanger och Gardermoen.

Widerøes verksamhet delas upp i:

- **Kommersiella flygningar** i Norge och till/från utlandet. Största delen av verksamheten (68% av RPK) består av reguljära kommersiella flygningar och är i tillväxt.
- **Flygningar på det norska kortbanenätet.** Av norska staten upphandlad trafik står för 32% av Widerøes verksamhet. Widerøe har idag en marknadsandel på kortbanenätet på cirka 87%.

## Viktiga händelser 2005

- Widerøe vann 11 av 16 upphandlade linjer på det norska kortbanenätet.
- Widerøe öppnade en kabin- och teknisk bas i Tromsø och lade ned basen i Hammerfest.
- Under hösten 2005 tvingades Widerøe under tre veckor att inställa 387 flygningar innan ett avtal med den tekniska personalen kunde slutas.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

Miljömålet är att förbättra index med 1,5 enheter per år.

## Strategiskt fokus

Widerøe ska:

- Fortsätta att utveckla rollen som SAS koncernens regionala flygbolag i och till/från Norge.
- Vara ett nätverksbolag med lågkostnadsprofil.
- Koncentrera verksamheten på point-to-point-trafik utanför de stora knutpunkterna och behålla sin starka position på det norska kortbanenätet.

## Resultat- och trafikutveckling

Konkurrensen för trafiken till och från Norge skärptes under slutet av 2005. Widerøes trafik, RPK, minskade under 2005 med 0,7% jämfört med 2004. Antalet transporterade passagerare steg på norsk inrikes- trafik med 0,9%, vilket delvis förklaras av att Widerøe under 2005 införde envägspriser.

Omsättningen steg under året med 13,1% till 2 831 MSEK. Kostnaderna ökade med 344 MSEK och enhetskostnaden i lokal valuta med 5,0%, negativt påverkade av sämre avtal med personalen och högre flygbränslepriser. Resultatet efter finansiella poster för 2005 uppgick till 77 MSEK, en försämring med 7 MSEK.

Resultatet påverkades under fjärde kvartalet av en "gå-sakta aktion" med 35 MSEK.



## Marknadsutsikter

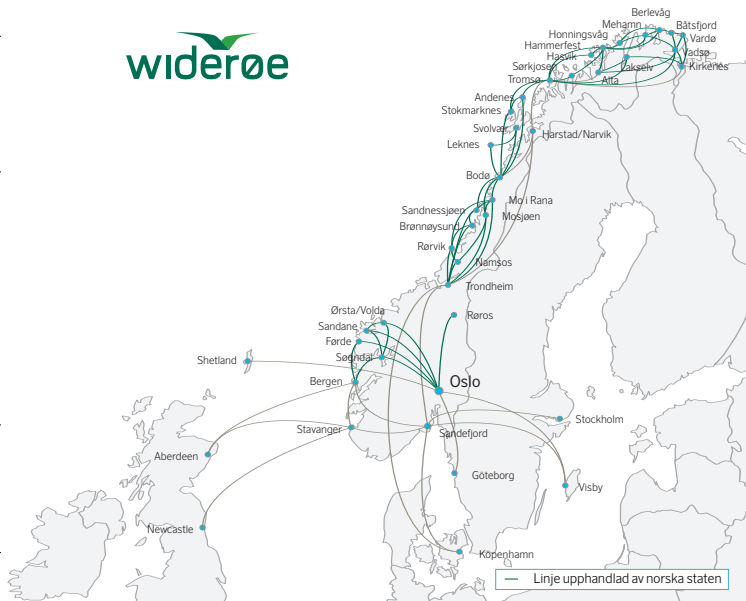
Widerøe betjänar mogna marknader och trafiken på dessa bedöms växa under kommande år med cirka 3%. Widerøe förväntas behålla sin marknadsandel på inrikestrafiken framöver. Priserna bedöms stabiliseras på nuvarande nivåer, men yelden förväntas sjunka till följd av ökad andel privatresenärer och kundernas priskänslighet.

Widerøe har för avsikt att etablera nya linjer till och från Norge med en kapacitetsökning på cirka 7% genom ett bättre utnyttjande av den existerande flottan.

## Bokningskanaler 2005



Nyckeltal	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	99,6%
CFROI	22%	21%	17%
Marknadsandel av hemmamarknaden	14%	15%	14%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	6,7	6,7	6,4
Blocktimmar piloter, timmar/år	478	530	480
Blocktimmar, kabinpersonal, timmar/år	436	490	460
Enhetskostnad, SEK/ASK	2,34	2,09	2,30
Enhetskostnad, lokal valuta NOK/ASK	2,02	1,92	2,00
Medelantal anställda (varav 37% kvinnor)	1 331	1 277	1 291
Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	1 736	1 532	1 633
Övriga intäkter	1 095	970	844
<b>Omsättning</b>	<b>2 831</b>	<b>2 502</b>	<b>2 477</b>
EBITDAR	334	349	343
EBITDA	242	255	254
EBIT	106	115	96
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>77</b>	<b>84</b>	<b>77</b>



# Blue1



Blue1 är ett finskt helägt dotterbolag sedan 1998 och flyger till 14 destinationer. Flygbolaget har 444 medarbetare och ansvarar för SAS koncernens flygtrafik till/från och inom Finland och genomför 120 flygturer dagligen. Blue1 samarbetar med Scandinavian Air-

lines på samtliga linjer och är medlem av Star Alliance sedan oktober 2004. Under 2005 transporterade Blue1 1,5 miljoner passagerare. Flottan består av 14 flygplan varav nio är jetplan. Blue1 har även Line Maintenance i Helsingfors och på Arlanda i Sverige.

## Viktiga händelser 2005

- Expansionen på finsk inrikestrafik fortsatte med linjerna från Helsingfors till Vasa och till Rovaniemi.
- Blue1 introducerade envägspriser som första finska flygbolag på samtliga linjer.
- Försäljningen via Blue1:s hemsida ökade starkt.
- Blue1 beslutade att öppna nio nya linjer från Helsingfors till europeiska destinationer med start i mars 2006.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

Miljömålet är att förbättra index med 6 enheter per år.

## Strategiskt fokus

Blue1 ska introducera ett affärskoncept "Smart Travel" som bygger på:

- En basprodukt vid centrala flygplatser och ett nätverk med transfermöjligheter.
- Prisvärda tilläggstjänster.
- Ökad andel passagerare med internetbokning.
- Kompletta biljettlösa resetjänster.
- Efterfrågebaserade envägspriser.
- Ökad kapacitet och nya destinationer på finsk inrikes- och utrikestrafik.

Blue1 ska fokusera ytterligare på trafikutbudet, flygplansflottan, produktutbudet och tjänsterna för att uppnå komplett produkterbjudande för den nordiska flygresenären.

## Resultat- och trafikutveckling

Blue1:s trafik, RPK, ökade under året med 24,2% jämfört med föregående år.

Antalet passagerare steg med 27,8% jämfört med året innan. Ökningen av kapaciteten, ASK, var 1,7% vilket medförde att kabinfaktorn för finsk inrikestrafik förbättrades kraftigt till 66,0% och utrikestrafiken till 60,5%.

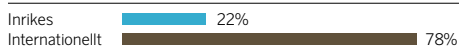
Passagerarintäkterna steg till följd av den högre volymen med 310 MSEK till 1 523 (1 213) MSEK. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 62 (-111) MSEK. Resultatet förbättrades jämfört med föregående år för varje kvartal vilket förklaras av den starka passagerarökningen och förbättrad kabinfaktor.

## Marknadsutsikter

Blue1 har en stark position på den finska marknaden. Tidsskillnaden på en timme mot Skandinavien gör att Blue1 kan utnyttja flygplanen effektivare för trafik till Skandinavien och Europa.

Blue1 har idag 12% av den finska inrikesmarknaden. Den finska flygmarknaden har färre aktörer än andra delar av den nordiska och europeiska marknaden. Bedömningen är att det finns tillväxtpotential på den finska inrikesmarknaden och på direktlinjer till och från Europa. Blue1 kommer att växa inom dessa segment och ökar kapaciteten med totalt 70% under 2006.

## Fördelning av passagerare 2005



Nyckeltal	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
CFROI	22%	6%	8%
Marknadsandel av hemmamarknaden, cirka	12%	10%	10%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	8,0	7,8	7,1
Blocktimmar piloter, timmar/år	693	690	590
Blocktimmar, kabinpersonal, timmar/år	696	750	650
Enhetskostnad, SEK/ASK	0,97	0,90	1,00
Enhetskostnad, lokal valuta EUR/ASK	0,11	0,10	0,11
Medelantal anställda (varav 49% kvinnor)	444	366	290
<b>Resultaträkning, MSEK</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	1523	1213	913
Övriga intäkter	181	93	35
<b>Omsättning</b>	<b>1704</b>	<b>1306</b>	<b>948</b>
EBITDAR	208	58	79
EBITDA	73	-81	-59
EBIT	60	-92	-70
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>62</b>	<b>-111</b>	<b>-80</b>

Blue



# airBaltic



airBaltic grundades 1995 och ägs av lettiska staten (52,6%), SAS koncernen (47,2%), och Transaero (0,2%). SAS koncernen kan genom ett konvertibelt lån öka sitt innehav i airBaltic och därmed bli majoritetsägare. airBaltic konsolideras i SAS koncernen från och med augusti 2005.

airBaltic har 626 medarbetare och transporterade en miljon passagerare 2005. airBaltic flyger nonstop från Riga till 20 destinationer i Skandinavien, Baltikum, Östeuropa och Centraleuropa. Från Vilnius flyger airBaltic till tio destinationer i Skandinavien, Baltikum och Centraleuropa. Flygplansflottan består av sju Boeing 737-500 och nio Fokker F50. airBaltic deltar i SAS Euro-Bonus program.

## Viktiga händelser 2005

- Nya linjer öppnades från Riga till Barcelona, Istanbul, Paris, München, Odessa och Dnepropetrovsk.
- Första inrikesflygningen till Liepaja öppnades inför sommarsäsongen.
- airBaltic passerade 1 miljon passagerare på årsbasis.
- airBaltic öppnade försäljningskontor i Berlin, Moskva och Warszawa.
- airBaltic firade 10 år i oktober 2005.
- Ett dotterbolag, airBaltic East, grundades för flygningar österut.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

## Strategiskt fokus

airBaltics affärsmodell bygger på point to point- och transfertrafik. airBaltic ska fortsätta att stärka sin ledande position på den baltiska marknaden för flygningar till Väst- och Skandinavien och österut. Med flygindustrins bästa kostnadsposition ska airBaltic fortsätta sin tillväxt på lönsam basis. airBaltic säkrar SAS koncernens strategiska position i den Baltiska regionen. Enkel och direkt tillgång till airBaltics produktbjudanden ska säkras genom att:

- Stärka nonstop- och transfertrafiken till Skandinavien, Finland och Västeuropa i samarbete med SAS koncernens bolag.
- Utveckla Riga till ett regionalt nav för trafik mellan väst och öst inom Europa.
- Utveckla partnerskap med flygbolag österut.

- Etablera baser utanför hemmamarknaderna.

## Resultat- och trafikutveckling

Antalet passagerare steg betydligt under 2005 jämfört med 2004. I Riga var ökningen 45,3% och i Vilnius 273%. Total tillväxt av passagerare var 76,1%. Ökningen beror på nya linjer och infasningen av Boeing 737 med större kapacitet.

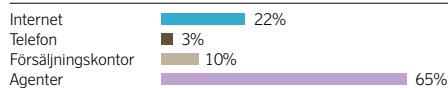
Omsättningen steg under 2005 med 71% till 1 211 (708) MSEK. Resultatet har belastats med kostnader för omskolning av piloter till Boeing 737 och dessutom har konkurrensen varit mycket hård till och från Riga. Resultatet efter finansiella poster uppgick till -19 (-11) MSEK.

## Marknadsutsikter

De baltiska staternas EU-inträde har medfört att nätverksbolag och point-to-point flygbolag i EU ökat flygningar till Baltikum, vilket förväntas fortsätta. Yelden till/från Baltikum förväntas minska till följd av ökat prisfokus. Under de kommande åren beräknas passagerarantalet öka med 20-25% på Rigas och Vilnius flygplatser.

airBaltics tillväxt förväntas bli högre än marknadstillväxten de kommande åren. Under 2006 förväntas sju nya linjer från Riga och en från Vilnius att öppnas. airBaltic kommer därefter att ha det tredje största linjenätet till Ryssland, Ukraina och Vitryssland under 2006.

## Bokningskanaler 2005



Nyckeltal	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	47,2%	47,2%	47,2%
CFROI	20%	19%	29%
Marknadsandel av Rigas flygplats, cirka	40%	50%	55%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	8,7	7,3	7,7
Blocktimmar piloter, timmar/år	786	740	790
Blocktimmar, kabinpersonal, timmar/år	751	780	740
Enhetskostnad, SEK/ASK	0,49	0,63	1,01
Enhetskostnad, lokal valuta LVL/ASK	0,037	0,046	0,071
Medelantal anställda (varav 55% kvinnor)	626	413	291
Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	1 084	605	428
Övriga intäkter	127	103	42
<b>Omsättning</b>	<b>1 211</b>	<b>708</b>	<b>470</b>
EBITDAR	110	93	107
EBITDA	4	23	60
EBIT	-5	18	48
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-19</b>	<b>-11</b>	<b>16</b>

## airBaltic





Intresseföretag

# Estonian Air

Estonian Air bildades 1991 och ägs av SAS koncernen (49%), estniska staten (34%) och AS Cresco (17%). Estonian Air har 380 medarbetare och transporterade 0,6 miljoner passagerare under 2005, inklusive charter. Flygbolaget har en enhetsflotta som består av fem Boeing 737-500 och flyger både reguljär- och chartertrafik. Från basen i Tallinn flyger Estonian Air till 14 destinationer i Europa både som point-to-point och transfertrafik. Bolaget flyger till primärflygplatser och cirka 25% av resenärerna transfererar. Affärsmodellen bygger på efterfrågebaserade envägspriser.

Estonian Air har två dotterföretag: Amadeus Estonian och Estonian Aviation Fueling Services.

## Viktiga händelser 2005

- Nya linjer öppnades till Manchester och Milano.
- Estonian Air ökade kapaciteten inom det växande chartersegmentet.
- Nytt flexibelt servicekoncept ombord introducerades.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI om minst 25%.

## Strategiskt fokus

Estonian Air ska vara det första valet för resor till och från Estland. Estonian Air ska utveckla nätverket på befintliga marknader och lönsamt växa på nya marknader genom att:

- Uppnå hög flexibilitet i flottan för att snabbt ta tillvara affärsmöjligheter.



- Stärka sin position genom direkta försäljningskanaler och ökad andel internetbokningar.
- Öka andelen ancillary revenues (tilläggs-tjänster och produkter).
- Stärka varumärket på hemmamarknaden.
- Växa på nya marknader och öka varumärkeskännedomen på destinationer utanför Tallinn.

## Resultat- och trafikutveckling

Konkurrensen ökade under året, speciellt från lågkostnadsbolag och Estonian Air har fokuserat på att öka effektiviteten och resursutnyttjandet för att behålla positionen som Estlands ledande flygbolag. Trafiken steg under 2005 med 32,7% och antalet transporterade passagerare med 19,0% jämfört med 2004. Chartertrafiken steg med över 150% på årsbasis. Ökningen förklaras av god tillväxt i den estniska ekonomin.

Omsättningen steg till följd av den ökade

trafiken med 22,8% till 678 MSEK. Trots rekordhög flygbränslepriser och skärpt konkurrens förbättrades resultatet efter finansiella poster med 22 MSEK till 39 (17) MSEK.

## Marknadsutsikter

Tillväxten i Estland är stabil, ekonomin konkurrenskraftig och lagstiftningen anpassad till EU. Estonian Air förväntar att konkurrensen fortsatt kommer att öka. Samtidigt bedöms den snabba tillväxten inom flygtrafiken fortsätta till följd av Estlands EU-inträde och ökade attraktion som turistdestination. Den största tillväxten förväntas från ökande turism från Italien, Spanien och Frankrike, men också från östeuropeiska länder med hög ekonomisk tillväxt.

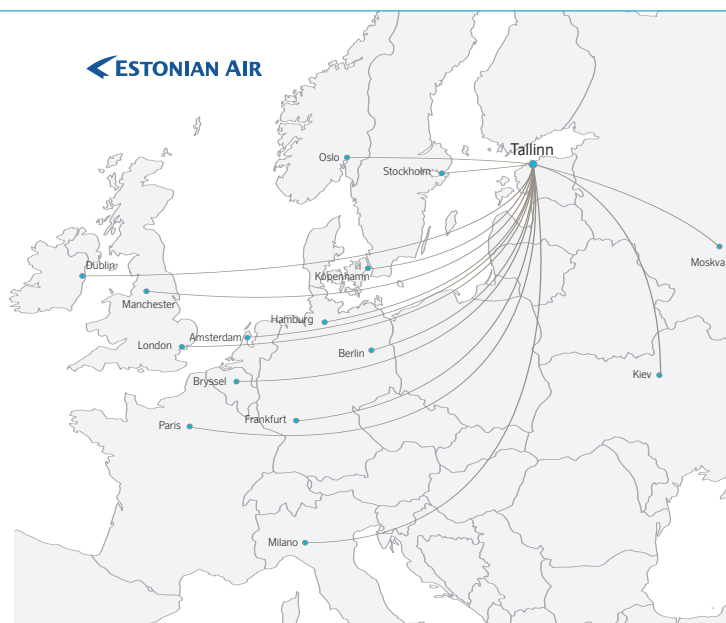
Estonian Air arbetar med att uppnå en lägre enhetskostnad och erbjuda produkter som svarar mot kundernas önskemål och marknadens trender.

## Bokningskanaler 2005

Internet	26%
Telefon	11%
Försäljningskontor	19%
Agenter	44%

Nyckeltal	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	49%	49%	49%
CFROI	18%	15%	26%
Marknadsandel på Tallinns flygplats, cirka	45%	55%	57%
Blocktimmar flygplan, timmar/dag	10,2	9,1	8,5
Blocktimmar piloter, timmar/år	708	680	600
Blocktimmar, kabinpersonal, timmar/år	721	740	750
Enhetskostnad, SEK/ASK	0,47	0,50	0,52
Enhetskostnad, lokal valuta EEK/ASK	0,79	0,86	0,90
Medelantal anställda (varav 54% kvinnor)	380	347	309

Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	662	522	431
Övriga intäkter	16	30	86
<b>Omsättning</b>	<b>678</b>	<b>552</b>	<b>516</b>
EBITDAR	105	88	118
EBITDA	101	26	51
EBIT	29	10	33
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>47</b>





# Affärsområde Airline Support Businesses



Ansvarig för affärsområdet  
Koncerndirektör Håkan Ericson

Affärsområdets resultat försämrades under 2005, främst beroende på lägre volymer för SAS Technical Services och prispress för SAS Ground Services. SAS Cargo Group visade en positiv lönsamhetsutveckling. SAS Technical Services och SAS Ground Services fortsätter arbetet med att säkerställa sin konkurrenskraft.

Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003
<b>Omsättning</b>	<b>14 876</b>	14 213	13 850
Personalkostnader	-6 569	-6 204	-6 108
Hanteringskostnader	-1 356	-1 158	-1 057
Tekniskt flygplansunderhåll	-1 805	-1 695	-1 752
Data- och telekommunikationskostnader	-583	-603	-724
Övriga rörelsekostnader	-3 684	-3 476	-3 601
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-13 997</b>	-13 136	-13 242
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>879</b>	1 077	608
Avskrivningar	-367	-491	-451
Resultatandelar i intresseföretag	-23	0	-
Realisationsvinster	-72	5	-
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>417</b>	591	157
Finansiella poster, netto	-130	-84	-90
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>287</b>	507	67

## Resultat och grad av långsiktig måluppfyllelse 2005

	Negativt resultat	Positivt resultat	Måluppfyllelse <sup>1</sup>	Förbättring sedan 2004
SAS Ground Services	●	●	●	
SAS Technical Services	●	●	●	
SAS Cargo Group	●	●	●	✓

<sup>1</sup> Grad av måluppfyllelse mot koncernens avkastningskrav över en konjunkturcykel.

Affärsområdet Airline Support Businesses verksamhet innefattar SAS Ground Services (SGS), SAS Technical Services (STS) och SAS Cargo Group. SGS är en fullserviceleverantör inom groundhandlingområdet och flygplatsrelaterade tjänster. STS levererar tekniskt underhåll av flygplan och motorer till flygbolag inom och utanför SAS koncernen.

Konkurrensen har ökat för enheterna inom affärsområdet under 2005. Lönsamheten har under det andra halvåret 2005 varit lägre för SGS till följd av hårdare konkurrens samtidigt som STS haft låg beläggning samt logistikproblem inom SAS Component, vilket påverkat STS resultat negativt.

Omsättningen för affärsområdet ökade under 2005 med 4,7% till 14 876 (14 213) MSEK till följd av högre volym framför allt under första halvåret. Resultat efter finansiella poster försämrades med 220 MSEK till 287 (507) MSEK.

SAS Technical Services och SAS Ground Services kommer under 2006 att påverkas av sänkta priser, ändrad produktbeställning samt lägre affärsvolym motsvarande 500-700 MSEK, vilket kommer att påverka resultatet negativt under 2006.



Nyckeltal	Totalt			SAS Ground Services			SAS Technical Services			SAS Cargo Group		
	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003
Omsättning, MSEK	14 876	14 213	13 850	6 185	6 212	5 588	5 520	5 302	5 445	3 308	2 833	2 954
varav extern omsättning	35,7%	32,6%	31,4%	17,3%	16,9%	14,6%	19,6%	18,8%	12,6%	95,6%	96,0%	95,6%
EBITDA-marginal	5,9%	7,6%	4,4%	6%	6,8%	-0,3%	5%	11,3%	7,6%	6%	2,7%	4,0%
Resultat efter finansiella poster, EBT	287	507	67	97	279	-156	110	230	75	63	14	51
Medelantal anställda	11 845	11 893	11 691	6 952	6 962	6 820	3 564	3 594	3 586	1 328	1 266	1 255
varav kvinnor	26%	27%	-	37%	36%	38%	8%	7%	-	18%	18%	18%
Osorterat avfall, ton *	529	344	550	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energiförbrukning, GWh *	193	183	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Markmiljöindex *	72	87	82	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\* Mijjötalen är totalsiffror som innefattar Airline Related Businesses, Airline Support Businesses och samtliga enheter som ägs eller förvaltas av SAS Facility Management (Byggnader och mark). För övriga medarbetarnyckeltal, se Hållbarhetsredovisning sid 110.

# SAS Ground Services



SAS Ground Services, SGS, är Nordens största fullserviceleverantör inom ground handling. SGS bolagiserades den 1 oktober 2004 och består av ett holdingbolag och åtta dotterbolag. SGS bedriver också egen verksamhet i Finland, Frankrike, Italien, Polen, Ryssland, Schweiz, Storbritannien, Österrike, Thailand och USA. SGS finns representerat på cirka 160 flygplatser och har i medeltal 6 952 anställda i 40 länder. SGS erbjuder allt från markhantering av passagerare, bagage och flygplan vid ramp till effektiva lösningar som automatiserad check-in och boarding samt centraliserad avgångskontroll. SGS har 72 kontrakterade kunder och betjänade under året totalt 141 flygbolag. Under året hanterade SGS 73,6 miljoner resenärer, drygt 500 000 avgångar samt 396 000 ton frakt och post.

ISGS ingår även SAS Ground Equipment som äger, leasar och underhåller utrustning för ramp och radiokommunikation.

## Viktiga händelser 2005

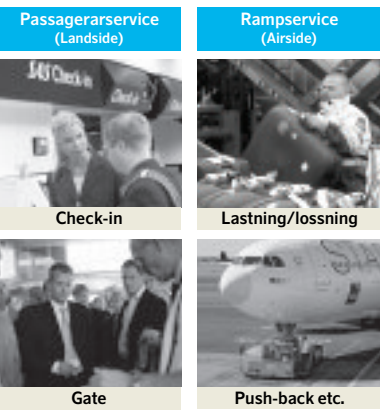
- SGS inledde internationell expansion med nya kunder i Finland, Storbritannien, Thailand och USA.
- SGS förberedde test av miljövänlig avisning av flygplan med infravärme i Oslo.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en EBITDA-marginal om minst 8%. SGS verksamhet ska vara konkurrenskraftig i alla delar och aktivt bidra till effektivitet, förenkling och kvalitet i flygbolagens aktiviteter på flygplatsen.

## SGS verksamhet på flygplatser

Verksamheten kan indelas i passagerarservice och rampservice. Rampservice innebär arbete runt flygplan vid ankomst och avgång, exempelvis hantering av bagage och gods, bogsering, avisning etc.



## Kvalitetsmål

SGS arbetar systematiskt med kvalitet. Säkerhet, punktlighet och service följs upp löpande. Målet för säkerheten är inga incidenter. Punktlighet och service mäts bland annat genom andel förseningar orsakade av ground handling, väntetid för check-in och väntetid på bagage. Kraven på dessa varierar beroende på vad som avtalats med respektive kund.

## Hållbarhetsmål

SGS mål är att vara bättre än gällande myndighetskrav, lagar och regler avseende miljö där SGS bedriver verksamhet. För arbetsmiljön har SGS mål som mäts och följs upp inom sjukskrivning, arbetsrelaterade skador, hur ledarskapet uppfattas av medarbetarna samt medarbetarnas trivsel.

## Strategiskt fokus

Som fristående fullserviceleverantör ska SGS bedriva en konkurrenskraftig verksamhet genom att:

- Utifrån en effektiv produktionsplattform erbjuda prisvärda tjänster till alla flygbolag.
- Erbjuder kundanpassade tilläggstjänster baserade på behov.
- Kombinera egenproducerade tjänster med tjänster från underleverantörer.

## Resultatutveckling

SGS omsättning minskade med 0,4% från 6 212 MSEK till 6 185 MSEK. Detta beror på lägre priser och några förlorade kontrakt, vilket inte helt uppvägs av SGS internationella expansion. Arbetet med att sänka kostnaderna har fortsatt och under året har enhetskostnaden sjunkit med 14,4%.

Resultatet före engångsposter minskade med 51 MSEK till 228 (279) MSEK. Resultatet har belastats med omstruktureringkostnader på 131 MSEK, huvudsakligen relaterade till SGS Danmark.

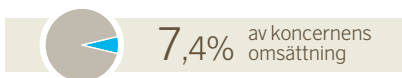
## Marknadsutsikter

Aktivitetsnivån i flygbranschen är avgörande för tillväxten i ground handlingmarknaden. Volymerna hos SGS största kunder har under 2005 minskat mätt i antal avgångar. Samtidigt växer efterfrågan på förenklade produkter. Konkurrens och prispress inom ground handlingbranschen förväntas öka ytterligare vilket kan leda till en konsolidering av marknaden. Arbetet med att säkra full konkurrenskraft inom SGS fortsätter och 2006 förväntas bli ett svagare år än 2005. Förändringarna förväntas bli störst inom SGS i Danmark.

Nyckeltal	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
EBITDA-marginal	3,6%	6,8%	-0,3%
Medelantal anställda (37% kvinnor 2005)	6 952	6 962	6 820
Antal kontrakterade kunder	72	70	70
Antal stationer med egen personal	57	61	57
Antal hanterade flygningar	506 257	512 299	485 997
Antal hanteringar av passagerare (miljoner avresande och ankommande)	73,6	72,1	68,3
Levererad punktlighet (% inom 15 minuter)	98,7	98,2	98,9
Bagagekvalitet (rapporter/10 000 passagerare)	88	80	77
<b>Resultaträkning, MSEK</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Omsättning	6 185	6 212	5 588
varav extern omsättning	17,3%	16,9%	14,6%
Rörelsens kostnader	-5 960	-5 792	-5 605
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	225	420	-17
EBIT	110	273	-162
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>97</b>	<b>279</b>	<b>-156</b>
<b>EBT före engångsposter</b>	<b>228</b>	<b>279</b>	<b>-156</b>



# SAS Technical Services



SAS Technical Services (STS) är en ledande leverantör i Norden av fullservice-tjänster för tekniskt underhåll av flygplan (Maintenance, Repair and Overhaul). Utöver detta erbjuder STS individuellt specialanpassade underhållstjänster. STS blev aktiebolag under 2004. Huvudkontoret finns på Stockholm-Arlanda flygplats. Cirka 80% av omsättning- en utgörs av enheter inom SAS koncernen.

Under 2005 blev STS organisationer fullt ut EASA-certifierade. STS innehar även FAR-145 certifiering.

Verksamheten är uppdelad i affärsenheterna Line Maintenance, Airframe Maintenance som inkluderar mellantungt och tungt underhåll, Engine Management, Engineering Services och Maintenance Training samt samarbete med intresseföretaget SAS Component. STS fokuserar på underhåll av Airbus, MD-80/90 och Boeing 737.

## Viktiga händelser 2005

- 67% av SAS Component såldes till Singapore Technologies Engineering.
- Genom en marknadsanpassning av det tekniska underhållet effektiviserades Airframe Maintenance med cirka 110 heltidstjänster.
- STS tecknade nya fullserviceavtal med bland annat Hello AG, Alexandair och Nordic Regional.

## Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en ROIC om minst 12%. Målet kommer att revideras efter försäljning av SAS Component.

## Kategorisering av Maintenance Repair and Overhaul (MRO)

Line maintenance	Airbus Boeing Douglas Fokker med flera	Cirka 80 linjestationer över hela världen i till exempel: Köpenhamn, Oslo, Stockholm, Göteborg, Bergen, St. Petersburg och New York.  STS ger teknisk support till flygplansoperatörer. Vid alla linjestationer finns personal tillgänglig för felsökningar och åtgärder. Vid behov kan personal flygas till andra platser för bränskande åtgärder och kontroller. På cirka 15 linjestationer görs planlagt underhåll såsom t ex veckounderhåll.
	Base maintenance	Stockholm, Köpenhamn, Oslo, Stavanger, Tallinn  Genomgripande underhåll som utförs enligt särskilda rutiner som godkänts av myndigheterna, flygplanstillverkarna och flygplansoperatörerna. Därutöver utförs även exempelvis kabin- och inredningsmodifikationer och ommålning av flygplan.
	Heavy maintenance	Oslo, Stavanger  Grundläggande genomgång av hela flygplanet i minsta detalj. Inkluderar bland annat att vitala strukturdetaljer röntgas med NDT-röntgen (non destructive testing) för att finna eventuella defekter i materialet.

STS ska vara bland de bästa i branschen avseende lönsamhet, kvalitet och säkerhet samt ha en konkurrenskraftig kostnadsnivå.

## Kvalitetsmål

STS främsta mål är högsta möjliga säkerhet. På marknaden ska STS vara känt för hög leveranssäkerhet, högsta kompetens och korta turnaround-tider.

## Hållbarhetsarbete

STS för kontinuerlig dialog med flygplans- och komponenttillverkare för att få dem att använda mer miljöanpassade produkter.

## Strategiskt fokus

SAS Technical Services ska:

- Växa på den externa marknaden med fullserviceavtal på utvalda flygplanstyper.
- Fortsätta effektivisera verksamheten för att säkra framtida konkurrenskraft.
- Etablera partnerskap för att stärka marknadsnärvaro och uppnå stordriftsfördelar.

## Resultatutveckling

Omsättningen för 2005 uppgick till 5 520 (5 302) MSEK en ökning med 4% jämfört med 2004. De externa intäkterna ökade till

1 084 MSEK. EBITDA uppgick till 509 MSEK, en försämrning med 90 MSEK.

Huvudorsaken är ett försämrat rörelse-resultatet inom SAS Component. I resultatet ingick en realisationsförlust på 72 MSEK vid försäljning av SAS Component och omstrukturingskostnader med 30 MSEK. Resultatet före engångsposter uppgick till 212 (230) MSEK.

## Marknadsutsikter

Marknaden för tekniskt underhåll präglas av stark konkurrens, överkapacitet och prispress. Tillväxtpotentialer uppstår då flera flygbolag globalt överväger att upphandla tekniskt underhåll. Ett viktigt kundsegment är också mindre nystartade flygbolag. Under 2006 kommer STS fortsätta att stärka positionen för fullservice-tjänster såväl externt som till enheterna inom SAS koncernen.

Under 2005 har STS i samarbete med Scandinavian Airlines Businesses genomfört kostnadsbesparingar på ca 170 MSEK. Detta arbete fortsätter under 2006.

STS förväntar fortsatt press på volym och pris och 2006 förväntas därmed bli ett svagare år.



”Kompetens och hög leveranssäkerhet på en global marknad”

Nyckeltal	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
ROIC	5,0%	7,0%	5,5%
Medelantal anställda (8% kvinnor 2005)	3 564	3 594	3 586
Antal kunder	130	160	120
Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003
Omsättning	5 520	5 302	5 445
varav extern omsättning	19,6%	18,8%	12,6%
Rörelsens kostnader	-5 011	-4 703	5 029
Rörelseresultat före avskrivningar EBITDA	509	599	416
EBIT	210	300	153
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>110</b>	230	75
<b>EBT före engångsposter</b>	<b>212</b>	230	74

# SAS Cargo Group



SAS Cargo ägs till 100% av SAS koncernen och har 1 328 medarbetare. SAS Cargo etablerades som självständigt företag i juni 2001. Kärnverksamheten är transport av gods till/från, via och inom Östersjöregionen. SAS Cargo är marknadsledande i regionen och erbjuder snabba, pålitliga transportlösningar. Cirka 70% av SAS Cargos fraktkapacitet finns inom SAS koncernens flygbolag. Övrig kapacitet erbjuds genom samarbeten med partners. SAS Cargo ingår i cargo-alliansen WOW med Lufthansa Cargo, Japan Airlines Cargo och Singapore Airlines Cargo.

## Viktiga händelser 2005

- SAS Cargo förvärvade all fraktkapacitet av Sterling och Maersk Air.
- SAS Cargo startade försäljningsagenturen Cubic Air Cargo.
- SAS Cargo startade tillsammans med Singapore Airlines Cargo och Emirates Sky Cargo frakttransporter mellan Skandinavien, Chicago och Hong Kong.
- SAS Cargo började processen för bolagisering av frakthantering i Norge och Danmark.

## Mål

SAS Cargos övergripande mål är att behålla och utveckla en stark position på marknaden

genom fortsatt lönsam utvidgning av nätverk, kapacitet, produkter och nya verksamhetsområden.

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en CFROI på minst 20%.

## Kvalitetsmål

SAS Cargo Groups kvalitetsmål är "Arrived As Agreed". SAS Cargo ska transportera gods till överenskommen destination, inom överenskommen tid och utan skador.

SAS Cargo Group är certifierade enligt ISO 9001:2000 och ISO 14001 på terminalerna. Målet för 2006 är att få ISO 14001 certifiering för SAS Cargos hela verksamhet.

## Hållbarhetsmål

SAS Cargo Groups arbete med hållbarhet omfattar mål för miljö, arbetsplatsförhållanden, etiskt och socialt ansvar samt kvalitet. SAS Cargo arbetar successivt för att kunder, leverantörer och samhället som helhet från ett hållbarhetsperspektiv ska uppfatta SAS Cargo som en ledande distributör av frakt.

## Strategiskt fokus

SAS Cargos huvudstrategi är att erbjuda attraktiva transportlösningar till/från, via och inom Östersjöregionen baserade på:

- Fraktkapacitet i SAS koncernens egna nätverk.
- Kontrakterade fraktflyg till/från strategiskt viktiga destinationer i Asien, Baltikum och USA.

- WOW-alliansen som ska säkra SAS Cargos tillgång till ett omfattande globalt nätverk.

## Resultatutveckling

SAS Cargos omsättning steg under 2005 med 475 MSEK till 3 308 MSEK. Yelden minskade med 5% på grund av fallande totalmarknad i Skandinavien och ökande konkurrens. Tillväxten på den övriga marknaden har varit tillfredsställande trots att den Skandinaviska marknaden varit svag till följd av överkapacitet. Resultatet efter finansiella poster förbättrades med 49 MSEK och uppgick till 63 (14) MSEK. SAS Cargos bidrag till SAS koncernen uppgick till 1 104 (936) MSEK.

## Marknadsutsikter

SAS Cargo utvärderar nya affärsmodeller och samarbetsformer för att öka effektiviteten och fokuset på kärnverksamheten. Frakthanteringen i Sverige har bolagiserats till Spirit Air Cargo Handling och en bolagiseringsprocess påbörjades under 2005 i Danmark och Norge.

Säkerhet, ekonomi och kvalitet ska säkra SAS Cargos position som en attraktiv och långsiktig samarbetspartner.

För att komplettera fraktkapaciteten på strategiskt viktiga marknader i Asien och USA har SAS Cargo ingått avtal med Singapore Airlines Cargo, Emirates Sky Cargo, Korean Air Cargo och Lufthansa Cargo.

Nyckeltal	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
CFROI	17%	16%	16%
Medelantal anställda (18% kvinnor 2005)	1 328	1 266	1 255
Flugna ton	286 788	278 298	288 860
Ton km (miljoner)	1 039	986	1 012
Cargo yield/ton km	1,92	2,03	2,15
<b>Resultaträkning, MSEK</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Omsättning	3 308	2 833	2 954
varav trafikintäkter	2 054	1 928	2 187
varav extern omsättning	95,6%	96,0%	95,6%
Rörelsens kostnader	-3 176	-2 757	-2 835
Rörelseresultat före avskrivn. EBITDA	132	76	119
EBIT	83	35	77
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>63</b>	<b>14</b>	<b>51</b>
<b>EBT före engångsposter</b>	<b>67</b>	<b>14</b>	<b>51</b>
<b>Frakt- och posttrafik, totalt, ton km (000)</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>Förändr.</b>
Interkontinentalt	638 801	618 761	3,2%
Europa	27 927	27 256	2,5%
Intraskandinaviskt	5 460	5 699	-4,2%
<b>Totalt internationellt</b>	<b>672 188</b>	<b>651 716</b>	<b>3,1%</b>
Danmark	32	37	-13,5%
Norge	12 583	18 797	-33,1%
Sverige	338	383	-11,7%
<b>Totalt inrikes</b>	<b>12 954</b>	<b>19 217</b>	<b>-32,6%</b>
All Cargo	354 101	315 373	12,3%
<b>Totalt</b>	<b>1 039 243</b>	<b>986 306</b>	<b>5,4%</b>





# Affärsområde Airline Related Businesses



Ansvarig för affärsområdet  
Koncerndirektör Håkan Ericson

SAS Flight Academy hade ett något sämre resultat än föregående år. SAS koncernen fokuserar på ökade tilläggsintäkter och där spelar SAS Business Opportunities en viktig roll. SAS Media är koncernens mediahus. Jetpak Group och European Aeronautical Group såldes under 2005. Från 1 januari 2006 har de kvarvarande verksamheterna flyttats och affärsområdet avslutats.

Resultaträkning, MSEK	2005	2004 <sup>1</sup>	2003 <sup>2</sup>
<b>Omsättning</b>	<b>1 582</b>	2 913	4 776
Personalkostnader	-350	-447	-1 342
Hanteringskostnader	-171	-194	-230
Kostnad sålda varor inklusive koncessionsavgifter	-184	-1 431	-1 327
Data- och telekommunikationskostnader	-50	-55	-647
Övriga rörelsekostnader	-670	-589	-902
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-1 425</b>	-2 716	-4 448
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>157</b>	197	328
Avskrivningar	-122	-142	-259
Resultatandelar i intresseföretag	-1	0	-17
Realisationsvinster	36	1	0
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>70</b>	56	52
Resultat från övriga aktier och andelar	0	0	0
Finansiella poster, netto	-14	-13	-19
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>56</b>	43	33

<sup>1</sup> Omsättning från SAS Trading ingår med 1 634 MSEK.

<sup>2</sup> Inklusive Scandinavian IT Group.

## Resultat och grad av långsiktig måluppfyllelse 2005

	Negativt resultat	Positivt resultat	Måluppfyllelse <sup>1</sup>	Förbättring sedan 2004
SAS Flight Academy	●	●	●	✓
SAS Business Opportunities	●	●	●	
SAS Media	●	●	●	

<sup>1</sup> Grad av måluppfyllelse mot koncernens avkastningskrav över en konjunkturcykel.

Affärsområdet Airline Related Businesses har under 2005 bestått av enheterna SAS Flight Academy, Jetpak Group, European Aeronautical Group, SAS Business Opportunities and SAS Media.

SAS Flight Academy är ett ledande träningscenter för piloter, kabinpersonal, flygtekniker och sjöbefäl. Jetpak Group erbjuder expresspaketleveranser från dörr till dörr. I affärsområdet ingår också mediahuset SAS Media och SAS Business Opportunities som ska bidra till ökad lönsamhet för koncernens bolag genom att skapa tilläggsintäkter (ancillary revenue). Under november slutförde SAS koncernen försäljningen av European Aeronautical Group. I december slutfördes försäljningen av Jetpak Group.

Affärsområdets omsättning uppgick under 2005 till 1 582 (2 913) MSEK. Minskningen förklaras huvudsakligen av att SAS Trading avvecklats. Till följd av de lägre volymerna var EBITDA lägre och uppgick till 157 (197) MSEK. Resultatet efter finansiella poster uppgick till 56 (43) MSEK.



## Utbildning

Nyckeltal	Totalt Airline Related Businesses			SAS Flight Academy			Jetpak Group <sup>1</sup>			European Aeronautical Group <sup>1</sup>			SAS Business Opportunities			SAS Media		
	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004 <sup>3</sup>	2003	2005	2004	2003
Omsättning, MSEK	1 582	2 913	4 776	447	515	496	481	459	448	164	194	197	228	149	-	80	79	54
varav extern omsättning	78,9%	84,2%	52,2%	48,8%	41,2%	35,9%	98,8%	99,6%	99,6%	62,8%	64,6%	62,9%	99,1%	100%	-	48,2%	42,5%	74,9%
EBITDA-marginal	9,9%	6,8%	6,9%	27,1%	25,8%	23,0%	11,0%	8,3%	7,4%	-	-	-	5,3%	-	-	0%	3,8%	0%
Resultat efter finansiella poster, EBT, MSEK	56	43	33	75	46	16	29	18	22	11	19	-10	12	26	-	-2	3	-1
Medelantal anställda	599	862	2 107	163	156	166	162	177	180	157	156	154	25	24	-	45	42	39
varav kvinnor	43%	51%	36%	31%	36%	33%	44%	38%	43%	30%	29%	29%	84%	83%	-	53%	58%	59%
Osorterat avfall, ton <sup>2</sup>	529	344	550	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energiförbrukning, GWh <sup>2</sup>	193	183	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Markmiljöindex <sup>2</sup>	72	87	82	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<sup>1</sup> Såldes under 2005. <sup>2</sup> Miljötal är totalsiffror som innefattar Airline Related Businesses, Airline Support Businesses och samtliga enheter som ägs eller förvaltas av SAS Facility Management (Byggnader och mark). <sup>3</sup> Avser perioden 1 oktober till 31 december 2004. För övriga medarbetarnyckeltal, se Hållbarhetsredovisning sid 110.



# SAS Flight Academy



SAS Flight Academy är ett helägt dotterbolag inom SAS koncernen och ett av världens ledande träningscenter för piloter och kabinpersonal. Verksamheten startade 1946 som en del av Scandinavian Airlines och har idag 163 medarbetare.

Marknaden utgörs främst av flygplans- och helikopteroperatörer samt ägare och tillverkare av flygplan/helikoptrar.

SAS Flight Academy har ett brett utbud av kundanpassade träningsprogram för utbildning av piloter och kabinpersonal. Företaget har cirka 150 flygbolag och militära organisationer från hela världen som kunder. SAS Flight Academy bidrar till teknik- och kompetensöverföring till länder i bland annat Asien och Östeuropa. Utbildningen sker dygnet runt i 16 flygsimulatorer, vid utrustning för kabinträning samt genom interaktivt lärande vid olika PC-stationer.

Huvudkontoret ligger vid Arlanda flygplats och verksamhet bedrivs även vid Köpenhamns flygplats och Oslos flygplats, Gardermoen.

## Viktiga händelser 2005

- SAS Flight Academy beslutade att etablera en flygskola i Riga, Lettland, för pilot- och kabinträning.
- Beslut fattades om sale and leaseback-affärer av simulatorer med Hewlett-Packard.

## Mål

ROIC ska vara 13% över en konjunkturcykel.

Mer än 50% av intäkterna ska komma från kunder utanför koncernen och växa med 5 procentenheter mer än marknaden.

## Kvalitetsmål

SAS Flight Academys kvalitetssystem, som är i överensstämmelse med de internationella certifieringarna JAR FCL och JAR STD samt ISO 9001-2000, medför möjligheter att kontrollera verksamheten och åtgärda uppkomna störningar.

En processororienterad organisation med fokus på kvalitetsarbete och interna kvali-



tetsrevisioner ger synergier i form av verksamhetssäkring, kundrelaterade förbättringsåtgärder samt upprätthållande av myndighetsbestämmelser.

## Hållbarhetsmål

SAS Flight Academy ska arbeta kontinuerligt med utveckling av personalen och arbetsmiljön. Detta ska nås genom:

- Kompetensutveckling.
- Ledarskapsutveckling.
- Arbetsklimatundersökningar med tillhörande handlingsplaner.
- Aktivt miljöarbete.

## Strategiskt fokus

SAS Flight Academy ska:

- Vara huvudleverantör av träning till flygbolagen inom SAS koncernen.
- Med utgångspunkt i Östersjöregionen (Skandinavien, Baltikum, Polen och Finland) expandera genom att på lönsam basis utveckla utbildningsaktiviteter utanför SAS koncernen.

## Resultatutveckling

SAS Flight Academys omsättning för 2005 uppgick till 447 MSEK, en minskning med 68 MSEK jämfört med 2004. Den lägre om-

sättningen beror främst på lägre volymer till SAS koncernen.

Intäkter från kunder utanför SAS koncernen ökade under året med 5% jämfört med 2004. Rörelsekostnaderna har minskat mer än intäkterna till följd av en effektiv kostnadskontroll och rörelsemarginalen har förbättrats jämfört med föregående år.

Resultatet efter finansiella poster uppgår till 75 (46) MSEK. I resultatet ingår en realisationsvinst om 34 MSEK vid försäljning av fem simulatorer.

Resultatet före realisationsvinster och engångsposter försämrades med 5 MSEK och uppgick till 41 (46) MSEK.

## Marknadsutsikter

Konkurrensen förväntas öka under de närmaste åren trots att prisnivåerna för simulators-tid har stabiliserats. Allt fler flygbolag anställer färdigutbildade piloter. Trenden är att piloterna själva finansierar sin utbildning, vilket ökar prispresen. Det finns också en risk för underutbud av instruktörer.

Kraven på en kostnadseffektiv träning förväntas öka vilket påverkar efterfrågan på ny träningsutrustning samt flexibelt lärande med hjälp av internet.

Nyckeltal	2005	2004	2003	Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%	Omsättning	447	515	496
ROIC	11%	8%	4%	varav extern omsättning	48,8%	41,2%	35,9%
Antal simulatortimmrar	67 156	66 407	54 829	Rörelsens kostnader	-326	-382	-382
Medelantal anställda (30% kvinnor 2005)	163	156	166	Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	121	133	114
				EBIT	79	46	21
				Resultat efter finansiella poster	75	46	16

## SAS Business Opportunities

SAS Business Opportunities, SBO, bildades 2004 och är ett helägt dotterbolag. Bolaget har 25 medarbetare. SBO ska bidra till ökad lönsamhet för koncernens flygbolag genom att skapa tilläggsintäkter (ancillary revenues).

Verksamheten består av sex områden: *SAS Mobile Portal* - tjänster via mobilen, *SAS Web Shop* - online shopping, *SAS Flightshop* - varuförsäljning ombord, *SAS Marketing Partnerships* - mediaförsäljning ombord och i lounges, *SAS Travel Related Partnerships* - internetbokning av hotellrum och hyrbilar samt *SAS Licensing* - upplåtelse av SAS varumärke.

SBO betalar en koncession som under 2005 uppgick till 30 MSEK till flygbolagen inom Scandinavian Airlines Businesses för att sälja varor och media ombord samt att använda SAS internet och varumärke.

### Viktiga händelser 2005

- Verksamhetsområdena SAS Mobile Portal och SAS Web Shop bildades i oktober.

- SAS Braathens ombordförsäljning förvärvades i maj.

### Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en EBITDA-marginal om minst 10% efter erlagda koncessioner.

### Strategiskt fokus

SBO ska arbeta med innovationer och marknadsföring baserat på ett entreprenöriellt synsätt för att skapa lönsamhet.

### Resultatutveckling

SBO:s omsättning uppgick under 2005 till 228 (149) MSEK. Tillväxten har varit speciellt god inom området SAS Flightshop och SAS Travel Related Partnerships. Verksamheten uppvisade ett positivt resultat efter finansiella poster på 12 MSEK.

### Marknadsutsikter

Ancillary revenues är viktigt och förväntas bli ett växande område för flygbolagen.

Marknadsförings- och försäljningskanaler som internet och mobila servicetjänster kommer också att växa. Både SAS Web Shop och SAS Mobile Portal förväntas få god lönsamhet tillsammans med SAS Travel Related Partnerships.



” We create new business opportunities together with you ”

### Nyckeltal

	2005	2004*
SAS koncernens ägarandel	100%	100%
EBITDA-marginal	5,3%	17,4%
Medelantal anställda (84% kvinnor 2005)	25	24

### Resultaträkning, MSEK

	2005	2004*
Omsättning	228	149
varav extern omsättning	99,1%	100%
Rörelsens kostnader	-216	-123
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	12	26
EBIT	10	26
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>12</b>	<b>26</b>

\* Proforma.

## SAS Media

SAS Media är ett helägt dotterbolag i SAS koncernen och har 45 medarbetare. Verksamheten består av områdena publicering, mediaförsäljning, reklamproduktion och design. Företaget publicerar in-flight magasin för Scandinavian Airlines Businesses, SAS Braathens och Widerøe. Magasinen är finansierade genom annonsförsäljning.

SAS Medias publicering av resmålsinformation i olika media har fått ett mycket gott mottagande. SAS Media har bland annat givit ut boken SAS Crew Guide.

### Viktiga händelser 2005

- Ett bolag har bildats tillsammans med förlaget TTG Sverige, för utgivning av livsstilsmagasin för EuroBonus och annan uppdragspublicering.
- Utgivning av ett helt nytt in-flightmagasin för SAS Braathens startade i början av året.

### Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en EBITDA-marginal om minst 10%

### Resultat- och marknadsutveckling

Omsättningen ökade med 1 MSEK till 80 MSEK och verksamheten visade ett negativt resultat efter finansiella poster på -2 MSEK (3 MSEK). Uppdragen inom reklamproduktion och design har utvecklats positivt med utökade kundsamarbeten men också medfört lägre volymer då vissa produkter eller tjänster bortfallit. SAS Media har behållit positionen som ett komplett mediahus för koncernens enheter. Mediamarknaden inom den sektor bolaget är verksamt har haft en svag utveckling under året, med tilltagande konkurrens.

### Nyckeltal

	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
EBITDA-marginal	0%	3,8%	0%
Medelantal anställda (53% kvinnor 2005)	45	42	39

### Resultaträkning, MSEK

	2005	2004	2003
Omsättning	80	79	54
varav extern omsättning	48,5%	42,5%	74,9%
Rörelsens kostnader	-80	-76	-54
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	0	3	0
EBIT	-2	3	-1
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-2</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>

## European Aeronautical Group - såldes i november 2005

European Aeronautical Group (EAG) har verksamhet i Skandinavien och Storbritannien och producerar avancerade aeronautiska dokument och system till flygindustrin. I produktutbudet ingår aeronautiska navigations- och flygnavigeringsunderlag samt flygnings- och färdplanering för olika system.

### EAG sålt till NavTech, Incom

Den 22 november 2005 slutförde SAS koncernen försäljningen av sitt innehav i EAG till Navtech Inc. baserat i Kanada.

Aktierna såldes till ett totalt pris av 162 MSEK och en ytterligare köpeskilling om cirka 30 MSEK som baseras på framtida resultat. Realisationsvinsten för SAS koncernen uppgick till cirka 50 MSEK och den positiva effekten på kassaflödet och nettoskulden låg på motsvarande nivå, exklusive framtida inbetalningar.

### Viktiga händelser 2005

- Ett nytt produktionsverktyg, Automap, lanserades.
- 48 nya kundavtal slöts under året.

### Resultatutveckling

Omsättningen uppgick under januari - oktober till 164 MSEK. Resultatet efter finansiella poster uppgick under perioden till 12 MSEK.

Nyckeltal	2005	2004	2003	Resultaträkning, MSEK	2005*	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	0%	100%	100%	Omsättning	164	194	197
EBIT-marginal	7,3%*	9,8%	-3,0%	varav extern omsättning	62,8%	64,6%	63,2%
Medelantal anställda (30% kvinnor 2005)	157*	156	160	Rörelsens kostnader	-142	-162	-164
				EBIT	12	19	-6
				<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>11</b>	19	-10

\* Avser enbart januari-oktober 2005.

## Jetpak Group - såldes i december 2005

Jetpak Group erbjuder expressleveranser 0-12 timmar, dörr till dörr, med fokus på transporter inom och till/från Norden. Tjänsterna innefattar lokala marktransporter och integrerade flygtjänster.

Huvuddelen av verksamheten bedrivs i franchise- och agentform. Jetpak har 162 medarbetare och finns på mer än 150 orter i Norden med cirka 700 marktransportfordon.

### Jetpak sålt till till Polaris Private Equity

SAS koncernen slutförde under december försäljningen av Jetpak Group till danska Polaris Private Equity. Försäljningspriset uppgick till 490 MSEK och den positiva effekten på kassaflödet och nettoskulden var

på motsvarande nivå. Realisationsvinsten för SAS koncernen uppgick till cirka 410 MSEK. Avyttringen av Jetpak Group är en del i SAS koncernens renodling och kapitalfrigörelseprogram.

### Viktiga händelser 2005

- Efter renodling av affärerna mellan SAS Cargo och Jetpak överfördes i oktober ansvaret för LOGI till Jetpak. Avtal slöts med SAAB/GM och ett tiotal andra LOGI-kunder övertogs.
- Lansering av Jetpak i Finland genom avtal med EXEL.
- Jetpak har vidareutvecklat ett nytt affärs-system (Jena) som stöd för fortsatt tillväxt inom JetLogistik.

- Omprofilering av en franchisekedja i Sverige gör att Jetpak finns på över 60 orter.

### Resultatutveckling

Jetpaks omsättning ökade för helåret med 4,7% till 481 MSEK. Konkurrensen på Jetpaks marknader skärptes under året, men Jetpak lyckades dock skriva avtal med flera nya kunder. Rörelseresultatet före avskrivning, EBITDA, förbättrades med 39% och uppgick till 53 (38) MSEK. Resultat efter finansiella poster blev 29 (18) MSEK.

Nyckeltal	2005	2004	2003	Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003
SAS koncernens ägarandel	0%	100%	100%	Omsättning	481	459	448
EBITDA-marginal	11,0%	8,3%	7,4%	varav extern omsättning	98,8%	99,6%	99,6%
Medelantal anställda (44% kvinnor 2005)	162	177	178	Rörelsens kostnader	-428	-421	-415
				Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	53	38	33
				EBIT	33	19	24
				<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>29</b>	18 <sup>1</sup>	22

<sup>1</sup> Negativt påverkat av omstrukturingskostnader på 3 MSEK.

# Affärsområde Hotels



Ansvarig för affärsområdet  
Vice koncernchef Gunnar Reitan  
www.rezidorsas.com

I juni förvärvade Carlson Hotels Worldwide 25% av Rezidor SAS Hospitality i utbyte mot förbättrade kommersiella villkor. RevPAR förbättrades med 11% vilket är den viktigaste förklaringen till det förbättrade resultatet. Antalet hotell ökade med 16% till 217 hotell.

Resultaträkning, MSEK	2005	2004	2003
Logiintäkter	2 988	2 431	1 768
Restaurangintäkter	1 708	1 430	1 169
Övriga intäkter	762	691	621
<b>Omsättning</b>	<b>5 458</b>	<b>4 552</b>	<b>3 558</b>
Rörelsekostnader	-1 710	-1 494	-1 271
Personalkostnader	-1 926	-1 664	-1 468
Hyseskostnader, fastighetsförsäkring och fastighetsskatt	-1 468	-1 257	-944
<b>Rörelseresultat före avskrivningar</b>	<b>354</b>	<b>137</b>	<b>-125</b>
Avskrivningar	-179	-163	-138
Resultatandelar i intresseföretag	58	28	19
Realisationsvinster	63	53	4
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>296</b>	<b>55</b>	<b>-240</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	0	0	15
Finansiella poster	6	-15	-28
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>302</b>	<b>40</b>	<b>-253</b>
<b>Resultat före engångsposter</b>	<b>239</b>	<b>4</b>	<b>-245</b>

## Resultat och grad av långsiktig måluppfyllelse 2005

	Negativt resultat	Positivt resultat	Måluppfyllelse <sup>1</sup>	Förbättring sedan 2004
Rezidor SAS				✓

<sup>1</sup> Grad av måluppfyllelse mot koncernens avkastningskrav över en konjunkturcykel.

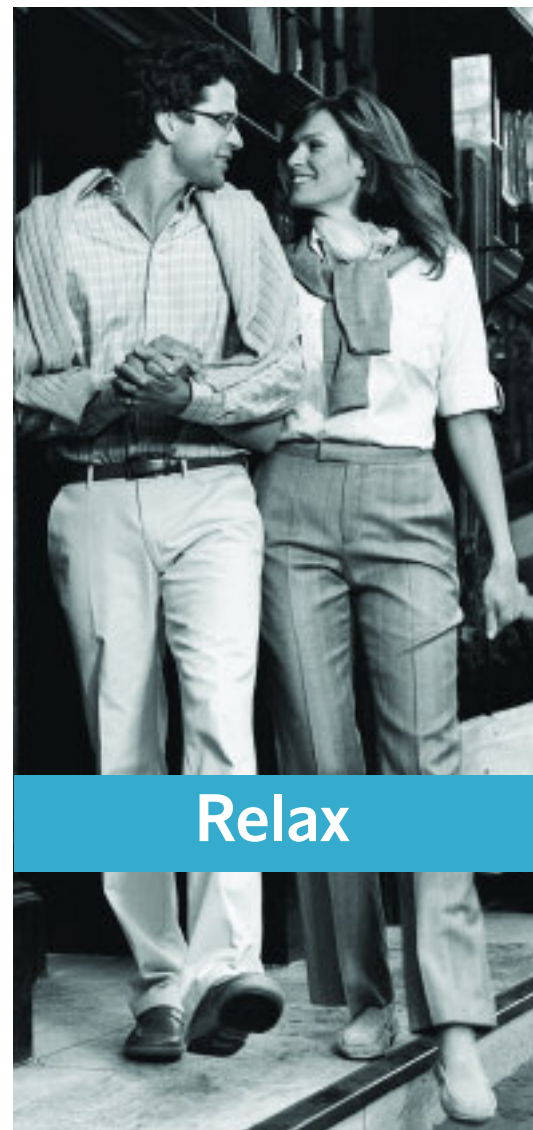
Intäkterna för helåret uppgick till 5 458 (4 552) MSEK, en ökning med 19,9%. Ökningen kan främst hänföras till nya hotell, 602 MSEK. Jämförbara enheter uppvisar även en ökning på 304 MSEK. Hotell som lämnat kedjan samt valutadifferenser uppgår netto till noll.

Intäkt per disponibelt hotellrum (RevPAR) har fortsatt att öka på den europeiska hotellmarknaden under hela 2005. För jämförbara enheter inom Rezidor SAS var RevPAR 11% högre än 2004.

EBITDA, resultat före avskrivningar och inklusive resultatandelar i intresseföretag, uppgick till 412 (165) MSEK för 2005 samt 179 (118) MSEK för fjärde kvartalet. Resultatförbättringen jämfört med år 2004 beror huvudsakligen på att jämförbara enheter förbättrat sin EBITDA.

Radisson SAS Hotel London Stansted Airport avyttrades under fjärde kvartalet, vilket gav en realisationsvinst på 58 MSEK. Rezidor SAS har tecknat ett långsiktigt leasingavtal om fortsatt drift av hotellet.

I finansiella poster ingår effekt från marknadsvärdering av finansiella anläggningstillgångar med 62 MSEK. Resultat efter finansiella poster, EBT, uppgick till 302 (40) MSEK för hela perioden.



## Relax

Nyckeltal, MSEK	2005	2004	2003	Operationella nyckeltal	2005	2004	2003
EBITDA	412	165	-106	Omsättning, inkl. franchise, MSEK	13 715	11 381	10 283
EBITDA-marginal	7,7%	3,6%	-3,0%	Bruttovinstmarginal <sup>1</sup>	33,4%	30,6%	30,0%
EBITDA-tillväxt	240%	256%	-148%	Totalt antal hotell i drift	217	190	162
Investeringar	358	521	576	Verksamhet i antal länder <sup>2</sup>	49	47	42
Sysselsatt kapital	1 498	1 727	1 512	RevPAR, SEK <sup>1</sup>	622	557	538
SAS koncernens ägarandel	75%	100%	100%	Beläggningsgrad <sup>1</sup>	67,3%	64,6%	62%
Medelantal anställda (varav 52% kvinnor 2005)	4 922	4 436	3 474	Antal tillgängliga rum <sup>1</sup>	10 158	9 232	8 260
				Antal sålda rum (000) <sup>1</sup>	6 836	5 964	5 121
				Osorterat avfall, ton	12 326	10 505	10 002
				Energiförbrukning, per m <sup>2</sup> , kWh	260	277	276
				Vattenförbrukning per gästnatt, liter	450	451	473
				Personaltillfredsställelse	84,5	81,1	81,4

För övriga medarbetarnyckeltal, se Hållbarhetsredovisning sid 110.

## Kundnöjdhet

2001	86,0%
2002	87,1%
2003	91,0%
2004	90,0%
2005	92,0%

Antalet nöjda kunder har stigit med 6 procentenheter sedan år 2001.

<sup>1</sup> Hotell som drivs som ägda, leasade och på managementkontrakt.

<sup>2</sup> Hotell som drivs som ägda, leasade, på management-/franchisekontrakt och hotell under utveckling.





”  
Med goldpointsplus  
belönas våra  
lojala kunder”  
”

7,4% av koncernens omsättning

Verksamheten öppnade sitt första hotell 1960. Radisson SAS är företagets första-klassvarumärke. Rezidor SAS ägs till 75% av SAS koncernen. Företaget hade 217 hotell i drift och 46 hotell under utveckling i 48 länder vid utgången av 2005. Hotellverksamheten har sedan 1994 ett första Master Franchiseavtal med Carlson Hotels Worldwide avseende varumärkena Radisson SAS, Park Inn, Regent och Country Inn. Därutöver har företaget ett avtal med modehuset Missoni om utveckling av livsstilshotell.

### Organisation



### Viktiga händelser

- Carlson Hotels Worldwide förvärvade 25% av Rezidor SAS Hospitality.
- Ett avtal slöts med modehuset Missoni för att etablera livsstilshotell.
- Rezidor SAS öppnade 37 nya hotell 2005.
- Ett franchisehotell i Jordanien utsattes i november för terrorattack.

### Mål

Det finansiella målet är att över en konjunkturcykel uppnå en EBITDA-marginal om minst 10% samt en EBITDA-tillväxt på minst 15%.

Målet är att genom god och lönsam tillväxt driva 700 hotell 2012.

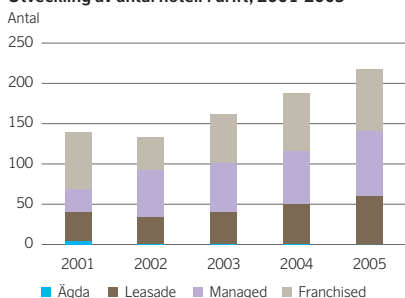
### Strategiskt fokus

Rezidor SAS ska:

- Utveckla och driva en portfölj av väldifierade varumärken som erbjuder den bästa möjliga lösningen för fastighetsägare och kunder.
- Vara ett socialt medvetet företag som är lönsamt, ärligt, tillitsfullt, ambitiöst, innovativt, öppet och ledande vid marknadsförändringar.

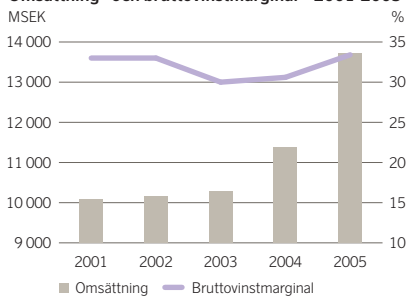
**Nytt Master Franchise-avtal.** Under 2005 förvärvade Carlson Hotels Worldwide 25% av Rezidor SAS. Avtalet inkluderade en förlängning av Master Franchise-rättigheterna för Rezidor SAS till 2052. Licensavgifterna för rättigheterna sänktes vilket förbättrade utvecklingsmöjligheterna för en framtida tillväxt.

### Utveckling av antal hotell i drift, 2001-2005



Vid slutet av 2005 uppgick antalet hotell i drift till 217 och därutöver var 46 hotell under utveckling. EU-utvidningen ger stora möjligheter till en fortsatt positiv utveckling i Östeuropa, Baltikum och Ryssland.

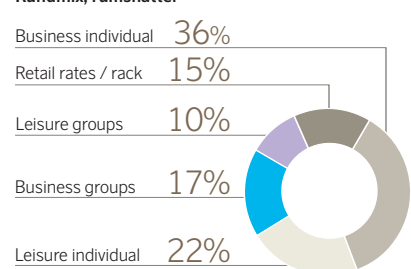
### Omsättning<sup>1</sup> och bruttovinstmarginal<sup>2</sup> 2001-2005



<sup>1</sup> Inkl. hotell som drivs på managementbasis och hotell med franchiseavtal. <sup>2</sup> Inkl. hotell som drivs på managementbasis.

Tillväxten i antalet hotell, förbättrad RevPAR och högre beläggning medförde att omsättningen steg 20,5%. Bruttovinstmarginalen förbättrades betydligt till 33,4%.

### Kundmix, rumsnätter



Tillväxten är störst inom leisuresegmentet vilket förväntas öka mest de kommande åren.

- Anställa personal med en "Yes I Can" attityd och utveckla talanger till professionella medarbetare för att öka kundnöjdheten.

### Expansionsstrategi

Rezidor SAS arbetar med fortsatt tillväxt, vilket är av strategisk betydelse för att uppnå bästa varumärkeskännetecken och geografiska täckning. Tillväxten sker primärt inom varumärkena Radisson SAS, Park Inn och Missoni. Expansionen kommer främst genom joint ventures på tillväxtmarknader och franchiseavtal på mindre marknader.

### Tillväxt i antal hotell

Vid årsskiftet drev Rezidor SAS 217 (190) hotell av vilka 37 (29) öppnades under året medan sju hotell avvecklades. Totalt öppnades 16 Radisson SAS hotell på strategiska destinationer som Frankfurt, Kiev och Paris. För varumärket Park Inn fortsatte tillväxten och Park Inn övertog sju Holiday Inn hotell i Tyskland, nio Queens Moat House hotell i Storbritannien samt öppnade Park Inn Hyde Park i London.

### Lojalitetsprogram

Rezidor SAS viktigaste lojalitetsprogram är SAS EuroBonus och goldpointsplus. Det senare tillhör Carlson Hotels Worldwide med mer än 3 miljoner medlemmar och erhöll tredje plats av Freddy Awards, baserat på omdömen från frekventa resenärer.

### Kvalitetsmål

Kundnöjdhetsindex ökade under 2005 till 92,0 (90,0) och index för personalens tillfredsställelse var 84,5 (81,1). I en Quality Performance Review, som mäter uppfyllandet av genomgående kvalitet och varumärkeslöften, erhöll Radisson SAS och Park Inn hotell 84 av 100, jämfört med målet på 85.

### Ansvarsfullt företagande

Under 2005 minskade energikonsumtionen med 6%. Sedan 2002 har 10 000 medarbetare deltagit i Responsible Businessutbildning. I september 2005 organiserade 133 (106) hotell aktiviteter inom Hotels Environment Action Month. Insamlingar genomfördes i samarbete med Rädda Barnen

till förmån för offer för flodvågskatastrofen och jordbävningen i Pakistan.

Målet för ansvarsfullt företagande är att ständigt förbättra miljöprestandan på hotellet samt följa lokala och internationella krav gällande etik och mänskliga rättigheter.

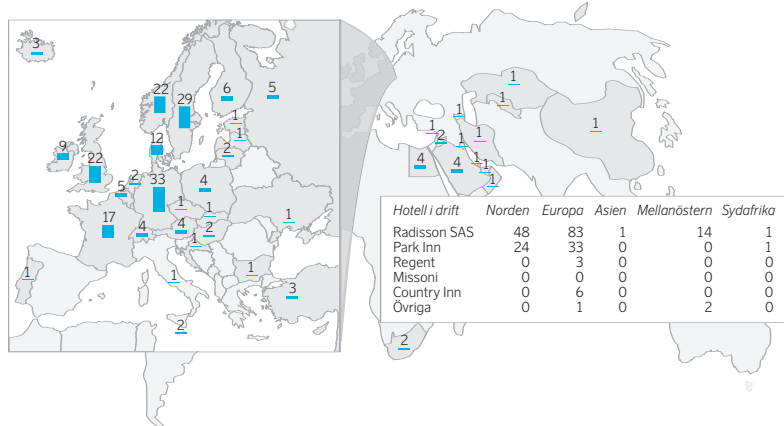
### Resultatutveckling

Intäkterna för helåret uppgick till 5 458 (4 552) MSEK, en ökning med 19,9%. Intäkt per disponibelt rum (RevPAR) för jämförbara enheter i Europa ökade under året med 11%. Justerad EBITDA, inklusive andelar i intresseföretag, steg med 150% till 412 (165) MSEK. Resultatet före realisationsvinster och engångsposter förbättrades med 236 MSEK till 235 (4) MSEK.

### Marknadsutsikter

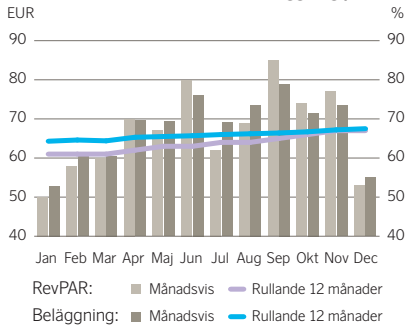
Trenden med förbättrad RevPAR förväntas fortsätta under 2006. Utvidningen av EU och tillväxten i Indien och Kina ger kontinuerligt ökade möjligheter. Konsolideringen av hotellbranschen förväntas leda till förvärv av små och medelstora hotellföretag.

Antal hotell i drift inom Rezidor SAS 2005



	<b>147 förstaklasshotell.</b> Individuell behandling av varje gäst.
	<b>58 mellanklasshotell.</b> Ett okonventionellt alternativ med en okomplikerad, prisvärd produkt
	<b>3 lyxhotell.</b> Inspirerat av Tao i fjärran östern har Regent satt standarden för service i lyxklass.
	<b>Livsstilshotell.</b> Hotell i stadskärnor för design och stilmedvetna resenärer. Lanseras 2007.
	<b>6 mellanklasshotell.</b> Hemtrevlig atmosfär med hög komfort och värde för pengarna.

RevPAR 2005



Både beläggningen och RevPAR förbättrades under 2005. En återgång till RevPAR-nivåerna från början av 2000 förväntas under 2006-2007.

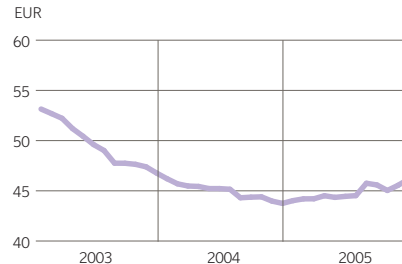
Antal hotell, Rezidor SAS Hospitality

	2005	2004	2003	2002	2001
Ägda	0	1	1	1	4
Leasade	60	49	39	33	36
Managed	81	66	61	58	29
Franchised	76	72	61	41	70
<b>Totalt</b>	<b>217</b>	<b>190</b>	<b>162</b>	<b>133</b>	<b>139</b>

Fördelning av Rezidor SAS Hospitalitys hotell

	2005	2004	2003	2002	2001
Radisson SAS	147	138	126	119	139
Park Inn	58	40	23	0	0
Regent	3	3	1	2	0
Missoni	0	0	0	0	0
Country Inn	6	6	12	12	0
Övriga	3	3	-	-	-

Enhetskostnad



Enhetskostnaden mäts som rörelsekostnaden dividerad med antal tillgängliga rum. Kostnaden har sjunkit efter genomförda åtgärder i Turnaround 2005.

# Ekonomisk redovisning

## Förvaltningsberättelse

Organisationsnummer: 556606-8499

Styrelsen och verkställande direktören för SAS AB får härmed avge årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2005.

### Marknadsutveckling

Flygtrafiken ökade successivt under året. SAS koncernens trafiktillväxt var under augusti-december högre än för den totala flygindustrin i Europa.

Överkapaciteten i vissa marknader var fortsatt stor under året vilket medfört att anpassningar av kapaciteten gjorts vilket bidragit till en ökad kabinfaktor, i stort sett, i samtliga koncernens flygbolag.

Totalt ökade trafiken för SAS koncernen mätt i passagerarkilometer (RPK) under 2005 med 6,8%. Världsekonomin är i tillväxt och särskilt stark är tillväxten i USA och Kina. Ett flertal marknader i Europa där SAS koncernen är representerad förväntas ha en hög tillväxt under kommande år.

### Förändring i koncernstrukturen

Per den 1 januari 2005 har koncernens Shared Services bolagiserats som dotterföretag till SAS AB. SAS koncernens samarbete med Carlson Hotels Worldwide fördjupades genom att Carlson Hotels erhöll 25% av aktierna i Rezidor SAS Hospitality genom en nyemission om 55 MEUR i utbyte mot förbättrade kommersiella villkor i parternas Master Franchiseavtal. Transaktionen genomfördes den 30 juni 2005 och ökade koncernens totala eget kapital med 519 MSEK.

SAS koncernens aktieinnehav i airBaltic är 47,2%. Därutöver finns ett konvertibelt lån som innebär att SAS från 2005 har rätt att konvertera detta till aktier till en avtalad kurs som ökar aktieinnehavet med ytterligare cirka 7%. Beslut om konvertering fattades under 2005 och konverteringen registrerades hos de lettiska myndigheterna. Mot bakgrund härav konsolideras airBaltic från och med augusti 2005 som dotterbolag.

Verksamheterna i SAS Trading avyttrades under andra kvartalet. Koncernens aktieinnehav i European Aeronautical Group och Jetpak Group avyttrades under fjärde kvartalet. Där

utöver såldes 67% av aktieinnehavet i SAS Component till Singapore Technologies Engineering. SAS koncernen redovisar resterande ägarandel om 33% som intresseföretag. Den sammanlagda köpeskillingen för samtliga avyttrade verksamheter uppgick till 1 563 MSEK och realisationsresultatet blev 383 MSEK.

### European Cooperation Agreement (ECA)

European Cooperation Agreement, är ett samarbete mellan Scandinavian Airlines, Luftansa och British Midland International, som startade i januari 2000. Scandinavian Airlines andel av eventuella förluster är 45%. Avtalet godkändes av EU-kommissionen för en period av åtta år fram till 31 december 2007.

ECA-samarbetet kombinerar de tre bolagens linjenät inom EEA-området (European Economic Area) till, från och via flygplatserna London Heathrow och Manchester, och har som mål att skapa ett konkurrenskraftigt in-traeuropeiskt trafiksystem.

Fortsatt yldpress och konkurrens från lågkostnadsbolag medförde en betydande negativ resultatpåverkan av ECA-samarbetet även under 2005 uppgående till -415 (-134) MSEK.

### Finansiell riskhantering

SAS koncernen är exponerad för olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställd finanspolicy. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa valuta- och ränteeponeringen. Se Not 29.

### Styrelsearbetet

Styrelsen för SAS AB består av tio ledamöter, varav sju ledamöter väljs årligen av årsstämman (ordinarie bolagsstämma). De tre övriga ledamöterna jämte sex suppleanter utses av arbetstagarorganisationerna i Danmark, Norge och Sverige.

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, bolagsstyrningskoden och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsordningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsprocessen utvärderas varje år. Styrelsen utser inom sig medlemmarna i de två styrelseutskotten, ersättningsutskottet och revisionsutskottet. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter.

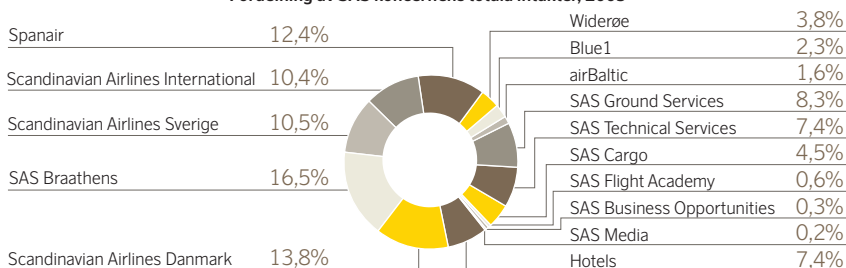
Vid ordinarie bolagsstämman (årsstämman) den 13 april 2005 omvaldes samtliga styrelseledamöter och styrelsen utökades med en ledamot, Timo Peltola. Styrelsens sammansättning under 2005 framgår av sidan 90.

Vid konstituerande styrelsemöte utsågs Egil Myklebust till ordförande och Jacob Wallenberg till vice ordförande. Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera styrelsemöten, ansvara för att övriga ledamöter förlöpande får hög kvalitativ information om koncernens ställning och utveckling samt tillse att styrelsen årligen utvärderar styrelsearbetet och VD:s arbetsinsats.

Styrelsen har under 2005 avhållit elva sammanträden. Därutöver hölls ett per capsulammöte. Vid dessa möten har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive styrelsesammanträde, såsom affärs- och marknadsplan, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor om flygsäkerhetsarbetet, internkontrollen, styrelsearbetet, årsbokslut, delårsrapporter, strategi- och affärsplan samt budget.

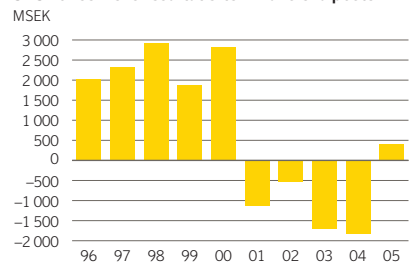
Särskilda teman som styrelsen har behandlat under året omfattar bland annat SAS koncernens resultatförbättringsprogram (Turnaround

Fördelning av SAS koncernens totala intäkter, 2005



Flygbolagen svarar för cirka 70% av koncernens omsättning. Airline Support businesses inklusive SAS Cargo Group har en omsättning motsvarande cirka 20% av koncernens omsättning.

SAS koncernens resultat efter finansiella poster



Koncernens resultat inklusive engångsposter som omstrukturingskostnader och realisationsresultat.

2005), lanseringen av nya produkter och servicekoncept, kapitalfrigörelse och andra finansiella frågor, samt bolagsstyrningsfrågor.

Bolagets revisor har vid tre tillfällen under året träffat styrelsen och därvid presenterat upplägget av revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från revisionen av årsredovisningen, granskningen av delårsbokslutet per 30 september samt utvärdering av intern kontroll.

Huvuduppgiften för styrelsens två utskott är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Varje utskottsmöte avrapporteras på nästkommande styrelsemöte. Utskotten består av tre bolagsstämموvalda ledamöter.

Revisionsutskottet har under 2005 haft sju protokollförda möten och bland annat granskat omfattningen och utförandet av revisionsarbetet, den finansiella rapporteringen och internkontrollen samt genomgått nya redovisningsregler.

Styrelsens ersättningsutskott har under året utvärderat och förberett för beslut målkontrakt för VD, VD:s uppfyllelse av sitt målkontrakt samt behandlat generella frågor rörande riktlinjer och policies för kompensation och incitamentsprogram till bolagsledning och högre befattningshavare. Därutöver har förslag avseende lön, pension och annan kompensation till VD och koncernledning behandlats. Utskottet har under året haft tre protokollförda möten och därutöver ett antal informella kontakter.

Bolagsordningen för SAS AB innehåller bestämmelser om att val av valberedning ska ske årligen på årsstämman. Valberedningens uppgift är att nominera kandidater för val till styrelsen samt förbereda förslag till styrelsearvodet för beslut på årsstämman. Valberedningens nuvarande medlemmar valdes vid den ordinarie bolagsstämman (årsstämman) den 13 april 2005.

För en mer utförlig beskrivning av styrelsens, utskottens och valberedningens arbete hänvisas till SAS koncernens bolagsstyrningsrapport sid 85-91.

### Säkerhetsarbetet

Flygsäkerheten inom SAS koncernen är hög men under året har incidenter inträffat som föranlett åtgärder. Arbetet med att vidareutveckla säkerheten fortskrider.

Arbetet att certifiera fler bolag enligt den av IATA fastställda säkerhetsstandarden IOSA (IATA Operational Safety Audit) har fortsatt. Scandinavian Airlines genomförde denna cer-

tifiering under 2004 och under 2005 certifierades Estonian Air, SAS Braathens, Spanair och Widerøe.

En allvarlig händelse inträffade i samband med mycket svåra vindförhållanden under landning i Hammerfest, Norge, med ett av Widerøes flygplan.

Vidare inträffade en allvarlig händelse i Shanghai i Kina vid start av en Airbus A340 tillhörande Scandinavian Airlines. På grund av felaktigt inmatade värden i flygplanets dator erhöles för låg starthastighet. Detta medförde att flygplanets stjärtparti kom i kontakt med startbanan.

I november 2005 upptäcktes vid en intern rutinkontroll att vissa moment i planerade inspektioner av motorer och motorfästen på Airbus A340 ej hade genomförts. När inspektionen genomfördes upptäcktes inga brister varför flygsäkerheten inte varit i fara. SAS koncernen ser allvarligt på händelserna varför en utredning har gjorts. Ett antal åtgärder har identifierats för att säkra att händelserna ej upprepas.

Under hösten 2005 har regelverket för övervakning, certifiering av flygplanstyper och underhåll övertagits av luftfartsmyndigheten EASA (European Aviation Safety Agency). Tillsyn av Scandinavian Airlines utövas av den Skandinaviska Luftfartsmyndighetens tillsynskontor.

Det utövas tillsyn av andra flygbolag i SAS koncernen i respektive land. SAS koncernen etablerar för närvarande ett gemensamt regelverk med samma höga kvalitetskrav för samtliga av koncernens flygbolag.

### SAS koncernens bidrag till hållbar utveckling

SAS koncernen har en övergripande hållbarhetspolicy, "Sustainability Policy", som styr arbetet med att, utifrån kravet på en långsiktig ekonomisk utveckling bidra till en minskad miljöbelastning och en positiv samhällsutveckling. I detta ligger bland annat att tillvarata och öka medarbetarnas kompetens och ansvar.

Som en viktig markering av detta ansvar och för att klargöra och sammanfatta SAS koncernens värderingar och policies har koncernens styrelse under 2005 antagit en Code of Conduct, "Affärsetiska riktlinjer för SAS koncernen". Denna har distribuerats till samtliga anställda.

Sedan 1996 har SAS koncernen mätt sin miljöeffektivitet med hjälp av miljöindex. Målet

har sedan dess varit för huvudverksamheten Scandinavian Airlines Businesses att nå tre enheters årlig förbättring av miljöindex fram till och med 2004. Detta mål uppnåddes sedan index för 2004 blev 76. För 2005 blev jämförbart index 72. Från och med 2005 sätter varje enskilt bolag egna indexmål.

Miljöindex är den viktigaste miljöstyrningsparametern för merparten av verksamheten. Genom att allt flera bolag inom koncernen har upprättat miljöindex ökar möjligheterna för styrning och uppföljning av koncernens miljöarbete.

Ett bränslebesparingsprogram har initierats under 2005. Programmet som inledningsvis omfattat Scandinavian Airlines Businesses har under året lett till miljövinster genom att koldioxidutsläppen har minskat med mer än 40 000 ton. Flera av koncernens övriga dotterbolag har påbörjat implementering av programmet.

### Socialt ansvar

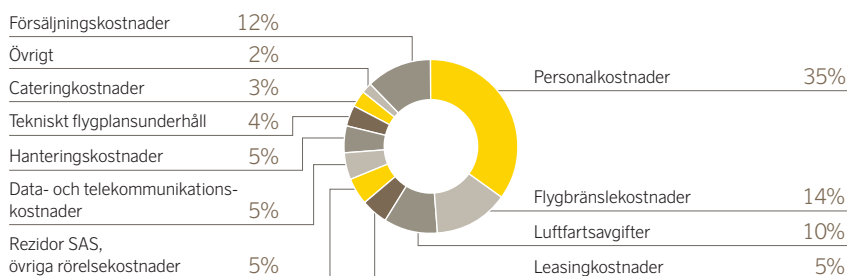
SAS koncernens dotterföretag redovisar sjukfrånvaro och arbetsskador enligt nationell lagstiftning. Arbetet med att minska sjukfrånvaron är prioriterat och det drivs särskilda projekt för att få tillbaka långtidssjukskrivna i arbete.

Under 2005 ökade den genomsnittliga sjukfrånvaron i SAS koncernen något till 6,8%, från 6,6% året innan. Antalet arbetsskador med påföljande frånvaro har minskat från 903 till 762 inom hela SAS koncernen. En arbetsolycka med dödlig utgång inträffade på Oslos flygplats i december 2005. Olyckan utreds av berörda myndigheter och av SAS koncernens interna granskningsgrupp.

SAS koncernens mångfaldspolicy antogs i januari 2004 och innehåller bland annat ett åtagande att agera för jämställdhet mellan könen. Bland annat drivs projekt för att öka andelen kvinnliga ledare inom koncernen. Till exempel ska alltid minst 40% av de kandidater som kallas till intervju för nya ledarbefattningar vara kvinnor. Mål och jämställdhetsplaner upprättas av respektive dotterbolag.

När det gäller medarbetarnas kompetens bedriver flygbolagen en fortlöpande och planlig kompetensutveckling av all certifierad personal som tekniker, kabinpersonal och piloter. Detta görs för att upprätthålla de kompetenskrav som bland annat flygtillstånden (AOC) kräver. Den totala utbildningskostnaden för SAS koncernen uppgår till cirka 250 MSEK årligen.

SAS koncernens kostnadsstruktur, 2005, MSEK



Personalkostnaderna står för 35% av kostnadsmassan. På grund av kraftigt ökat råoljepris är flygbränslepriset den näst störst kostnadsposten. Luftfartsavgifter utgör 10% av kostnaderna och uppgår till 5,7 miljarder SEK.



## Miljöansvar

Av SAS koncernens totala miljöpåverkan står flygverksamheten för 90% och den mest väsentliga miljöpåverkan utgörs av förbrukning av icke förnyelsebart bränsle, utsläpp av koldioxid och kväveoxider, samt buller. Globalt bidrar flygets utsläpp framför allt till påverkan på klimatet. Den lokala och regionala miljöpåverkan utgörs främst av buller vid starter och landningar, samt av försurning och övergödning av mark och vatten. Den största potentialen till miljöförbättringar ligger i en kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan, varvid man alltid söker välja bästa kommersiellt tillgängliga teknik. Miljöaspekter är viktiga vid SAS koncernens val av flygplan och motorer.

Kabin- och markverksamhetens, liksom hotellverksamhetens, mest väsentliga miljöpåverkan är energi- och vattenförbrukning samt avfallsgenerering. Med kabinverksamhet avses allt som berör servicekonceptet ombord.

Kommersiell flygverksamhet använder flygplan som är internationellt typgodkända enligt ICAOs certifieringsbestämmelser. Den nationella registreringen av flygplanen innehåller även ett miljögodkännande. Miljöbaseerade nationella/lokala tillstånd, föreskrifter och regler sätter ramarna för användningen av flygplanen. Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen. SAS koncernen känner dock inte till några sådana förändringar som under kommande räkenskapsår kan få väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten. Dock finns risk för att skärpta emissions- och bullerbestämmelser de kommande åren kan påverka koncernens trafik till vissa flygplatser. Det skulle kunna leda till att koncernens flygplansflotta inte kan utnyttjas med maximal flexibilitet och/eller höjda emissionsbaserade landningsavgifter.

Den svenska regeringen planerar att införa en miljörelaterad passagerarskatt under 2006. Om den införs beräknas inrikes flygtrafik i Sverige minska med cirka 10-15%. SAS koncernen stöttar aktivt EU-kommissionens förslag att inkludera flyget i det europeiska systemet för handel med utsläppsrätter. Detta alternativ bedöms inte vara trafikpåverkande, även om det är förenat med kostnader för köp av utsläppsrättigheterna.

Av SAS koncernens verksamhet omfattas delar av markverksamheten vid Stockholms, Oslos, Köpenhamns och Stavangers flygplatser av tillstånd enligt nationell miljölagstiftning. Tillståndet i Stockholm avser verkstäder och reglerar utsläpp till luft, kemikalie- och avfallshantering samt rikt- och månadsmedelvärden för avloppsvatten från reningsverket. SAS Technical Services (STS) lämnar årligen en miljörapport till Sigtuna kommun. Vid Oslos flygplats avser tillståndet vatten från en reningsanläggning som är kopplad till hangarer och verkstäder. STS lämnar årlig miljörapport till Ullensaker kommun och till Fylkesmannen i Akershus. På Köpenhamns flygplats finns verkstäder och hangarer som är beroende av miljö tillstånd som huvudsakligen

avser användning av kemikalier i underhållsarbete samt reningsanläggningar. Också här ska en årlig rapport lämnas till de lokala miljömyndigheterna. Braathens Technical Services (BTS) vid Stavangers flygplats har miljö tillstånd för en reningsanläggning och lämnar årlig miljörapport till Fylkesmannen i Rogaland. BTS fastigheter har efter bolagiseringen överförts till SAS Facility Management, SFM. Samtliga miljö tillstånd för verksamheter som bedrivs i de fastigheter som SFM förvaltar har överförts till SFM. Villkoren för koncessionerna kvarstår dock oförändrade.

Generellt är SAS koncernens flygverksamhet totalt beroende av den tillståndspliktiga verksamheten som SGS och STS bedriver i verkstäder och hangarer, liksom av de koncessioner för operationell drift och för glykolhantering samt gränsvärden för luftemissioner och buller som respektive flygplatsägare har.

SAS koncernen har ingen tillståndsplikt förknippad med flygverksamhet i Finland, Baltikum och Spanien, ej heller vid något av Rezdor SAS Hospitalitys hotell, utöver lokala tillstånd för avfallshantering.

SAS koncernen har erhållit alla nödvändiga koncessioner och tillstånd för den verksamhet som bedrivs i Skandinavien och inga av dem ska förnyas under det kommande räkenskapsåret. Koncernen har under året inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna.

Det har under 2005 förekommit att flyg från SAS koncernens bolag har avvikit från lokala in- och utflygningsbestämmelser och man har med anledning av detta haft dialog med lokala myndigheter samt vid några tillfällen ålagts att betala böter.

Inget av tillbuden har fått några väsentliga ekonomiska eller miljömässiga konsekvenser. Koncernen har inte varit inblandad i några miljörelaterade tvister eller klagomål och har inga större kända miljörelaterade skulder.

I övriga delar av års- och hållbarhetsredovisningen återfinns en mer fullständig beskrivning av SAS koncernens strävan att bidra till en hållbar utveckling.

## Rapportering enligt IFRS

(International Financial Reporting Standards)

Från och med den 1 januari 2005 upprättar SAS koncernen sin koncernredovisning enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), i enlighet med gällande EU-direktiv.

Datum för övergången till IFRS sattes till den 1 januari 2004 eftersom IFRS kräver omräkning av ett jämförelseår. SAS koncernen har således publicerat finansiell information enligt IFRS för 2004 och 2005 i samtliga finansiella rapporter som upprättats enligt IFRS under 2005.

En fullständig redovisning och avstämning av skillnaderna mellan svenska redovisningsprinciper och IFRS presenteras i not 46.

## Utdelning 2005

Styrelsen föreslår att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret

2005. Detta motiveras med att koncernen påverkas av att flygindustrin genomgår en strukturell förändring och att en säkring av den finansiella positionen är viktig för koncernens vidare verksamhet. Se sid 84.

## Väsentliga händelser efter balansdagen

I Spanair identifierades vissa intäkts- och kostnadsposter vilka inte bokförts korrekt för perioden 2002-2004. Detta har medfört omräkning av resultat- och balansräkningar (se även not 1).

Piloterna i Scandinavian Airlines Danmark genomförde en avtalsstridig aktion som medförde att i stort sett samtliga flyglinjer från Köpenhamn ställdes in under tre dagar.

Høyesterett i Norge ändrade Eidsiva lagmannsretts friande dom mot SAS Ground Services i en juridisk process om anställdas rättigheter i samband med överföringen från Braathens 2002.

EU-kommissionen genomförde en oanmäld inspektion hos SAS Cargo den 14 februari i Köpenhamn som del av en omfattande undersökning av misstänkta konkurrensrättsliga överträdelser i flygfraktbranschen. Motsvarande undersökning har också inletts av amerikanska myndigheter.

## Helåret 2006

Under 2006 förväntas en fortsatt positiv marknadsutveckling på koncernens marknader med stabil passagerartillväxt på omkring 2-3% inom Skandinavien och 4-5% till/från Europa. Konkurrensen väntas dock vara fortsatt hård på SAS koncernens marknader.

Scandinavian Airlines nya affärsmodell har resulterat i stärkt konkurrenskraft med förbättrad kabinfaktor men svagare yield. Under första halvåret 2006 kommer ytterligare förbättringar i affärsmodell och produktkoncept att genomföras. För SGS och STS förväntas fortsatt prispress och delvis minskad volym under 2006.

I Finland, Baltikum och Spanien förväntas tillväxten vara hög och koncernen är väl positionerad med Blue1, airBaltic och Spanair som har en kostnadsnivå i linje med de mest effektiva aktörerna.

Turnaround 2005 avslutades planenligt och SAS koncernen kommer även under 2006 att få positiva resultat effekter av programmet.

Trots kraftfulla åtgärder behöver ytterligare kostnadsåtgärder genomföras för att säkerställa långsiktig konkurrenskraft i flera av koncernens enheter. Nya åtgärder i Scandinavian Airlines Businesses samt supportenheter motvarande 2 miljarder SEK är hittills identifierade och implementering pågår. Detta tillsammans med fortsatt marknadsframgång skapar förutsättningar för resultatförbättring framöver. Osäkerhet finns dock i marknaden på grund av fortsatt hård konkurrens och höga flygbränslepriser.

# SAS koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2005	2004
Omsättning	2	61 887	58 093
Personalkostnader	3	-20 467	-19 585
Övriga rörelsekostnader	4	-35 303	-34 040
Leasingkostnader för flygplan		-3 133	-2 689
Avskrivningar	5	-2 412	-2 846
Resultatandelar i intresseföretag	6	134	157
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		480	5
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	187	113
<b>Rörelseresultat</b>		<b>1 373</b>	<b>-792</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	8	50	1
Ränteutgifter och liknande resultatposter	9	534	357
Räntekostnader och liknande resultatposter	10	-1 539	-1 399
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>418</b>	<b>-1 833</b>
Skatt	11	-163	68
<b>Periodens resultat</b>		<b>255</b>	<b>-1 765</b>
Hänförligt till:			
Innehavare av aktier i moderföretaget		174	-1 760
Minoritetsintresse		81	-5
<b>Resultat per aktie (SEK)<sup>1</sup></b>		<b>1,06</b>	<b>-10,70</b>

<sup>1</sup> Resultat per aktie är beräknat på 164 500 000 utestående aktier (IAS33). SAS koncernen har inga options-, konvertibel- eller aktieprogram, varför ingen utspädning kan förekomma.

## Kommentarer till resultaträkningen

Nettoeffekten av valutaförändringar mellan perioden januari-december 2004 och 2005 var 274 MSEK. Effekten är 1 443 MSEK på omsättningen, -1 200 MSEK på rörelsekostnaderna, samt 31 MSEK på finansnettot.

SAS koncernens omsättning uppgick till 61 887 (58 093) MSEK, en ökning med 3 794 MSEK eller 6,5%. Justerat för valutaeffekter var ökningen 2 351 MSEK eller 4,0%. Passagerartrafiken (RPK) ökade med 6,8% för koncernen. I Scandinavian Airlines Businesses ökade trafiken med 0,2% jämfört med 2004 och den valutajusterade enhetsintakten, yildien, minskade med 0,3% jämfört med samma period 2004.

Omstruktureringarkostnader hänförliga till Turnaround 2005 samt påbörjade lokala kostnadsprogram vilka belastat årets resultat, uppgick för hela koncernen till 413 (223) MSEK. Härav är 393 (188) MSEK kostnad för arbetsbefriad uppsägningstid. Resterande 20 (35) MSEK utgör kostnader för outhyrt lokaler samt övriga kostnader för avveckling av övertalighet.

Personalkostnaderna ökade med 882 MSEK, eller 4,5% och uppgick till 20 467 (19 585) MSEK. Justerat för valutakurseffekt samt omstruktureringarkostnader 393 (188) MSEK, var personalkostnaderna 152 MSEK eller 0,8% högre än föregående år. Ökningen beror främst på högre volym inom hotellverk-

samheten samt konsolidering av airBaltic. Inom Scandinavian Airlines Businesses minskade personalkostnaderna med 4%.

Koncernens övriga rörelsekostnader ökade med 1 263 MSEK, eller 3,7% till 35 303 MSEK. Justerat för valutakurseffekt samt omstruktureringarkostnader ökade kostnaderna med 619 MSEK, eller 1,8%, beroende främst på ökade bränslekostnader. Koncernens kostnad för flygbränsle uppgick till 8 123 (6 252) MSEK. Justerat för negativ valutaeffekt på grund av en starkare USD ökade bränslekostnaden med 1 792 MSEK. Marknadspriset (dagsnotering) var under året i genomsnitt 42% högre än 2004.

Rörelseresultatet före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR, blev 6 117 (4 468) MSEK.

Leasingkostnaderna uppgick till 3 133 (2 689) MSEK, en ökning med 444 MSEK. Avskrivningarna var 2 412 (2 846) MSEK, en minskning med 434 MSEK. De minskade avskrivningarna beror i huvudsak på sale and leaseback av flygplan, vilket medfört ökade leasingkostnader. Totalt var leasingkostnader och avskrivningar med hänsyn till valutaeffekt på samma nivå som föregående år.

Resultatandelar i intresseföretag uppgick till 134 (157) MSEK. Förändringen mellan 2004 och 2005 beror dels på försämrat resultat i Air Greenland men även på positiv

resultatutveckling i Estonian Air samt British Midland.

Resultat före realisationsvinster och engångsposter uppgick till 114 (-1 701) MSEK, en ökning med 1 815 MSEK.

Resultat från försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag 480 (5) MSEK, inkluderar försäljning av European Aeronautical Group, 49 MSEK, Jetpak, 404 MSEK samt SAS Component, -72 MSEK.

Verksamheterna inom SAS Trading avyttrades till ett pris motsvarande bokförda värden.

Tilläggsköpeskilling avseende avyttringen av Scandinavian IT Group erhöles med 39 MSEK. Därtill avyttrades Radisson SAS Hotel London Stansted Airport med en realisationsvinst om 58 MSEK. Föregående år avyttrades intresseföretagen Flygtaxi Sverige AB samt Polygon Group Ltd.

Koncernens resultat från försäljning av flygplan och byggnader, uppgick under året till 187 (113) MSEK. Häri ingår avyttring av två McDonnell Douglas MD-80, en Fokker F28 och fyra Boeing 737 samt sale and leaseback av två Boeing 737, två McDonnell Douglas MD-80, fem Fokker F50 samt flygsimulatorer. Samtliga flygplan avyttrade genom sale and leaseback återhyrs på operationell leasing. Därutöver har hotellfastigheter avyttrats med en realisationsvinst om 5 MSEK.

Samtliga SAS koncernens andelar i France

Telecom (ursprungligen SITA Foundation) avyttrades i juni för 49 MSEK med en realisationsvinst om 48 MSEK.

Rörelseresultatet har påverkats negativt med -415 (-134) MSEK avseende ECA-samarbetet men har påverkats positivt av återföring av dansk mervärdesskatt med 200 MSEK. Båda dessa poster är av jämförelsestörande karaktär. I Danmark är inrikes persontransporttjänster undantagna från mervärdesskatt vilket innebär att all ingående mervärdesskatt hänförlig till inrikesproduktionen ska kostnadsföras. För internationella transporttjänster föreligger dock full avdragsrätt för ingående mervärdesskatt. Som internationella resor anses också sådana inrikesresor som sker i anslutning till en internationell resa (transit/transfer).

På talan av det danska flygbolaget Cimber avkunnade EG-domstolen en dom i september 2004 avseende tolkningen av rådets sjätte direktiv om harmonisering av medlemsstaternas lagstiftning rörande omsättningskatter. I denna dom fastslogs att leveranser av varor och tjänster till flygplan i inrikestrafik är undantagna från mervärdesskatt när de används av flygbolag som driver flygtrafik huvudsakligen på internationella linjer. Därvid konstaterades att den danska mervärdesskattelagstiftningen i nu aktuellt avseende strider mot EU direktivet. Med stöd i EG-domstolens dom avkunnades i november 2005 en dom i Vestre Landsret Danmark vilken tillerkände Cimber återbetalning av moms på sådana inköp, motsvarande två tredjedelar av yrkat belopp. Den danska domen har överklagats av danska staten.

SAS har i enlighet med principerna i Vestre Landsrets dom i 2005 års redovisning inräknat ett krav på den danska skattemyndigheten avseende åren 1996-2005 om 200 MSEK med tillägg för ränta om 40 MSEK.

Koncernens finansnetto uppgick till -1 005 (-1 042) MSEK. Räntenettet blev -952 (-897) MSEK, en ökning med 55 MSEK i huvudsak beroende på högre marknadsräntor och upplåningskostnader. Valutaeffekten var -22 (-53) MSEK. Övriga finansiella kostnader var netto -31 (-92) MSEK, vilka inkluderar effekt från marknadsvärdering av finansiella anläggningstillgångar med 62 MSEK.

Resultat efter finansiella poster uppgick till 418 (-1 833) MSEK.

Av koncernens skatt utgjorde -52 (180) MSEK förändring i uppskjuten skatt.

### Valutans inverkan på SAS koncernens resultat

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 21% av omsättningen och 18% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten på SAS koncernens rörelseresultat av förändrade valutakurser mellan åren var 243 (527) MSEK. Detta beror på att den svenska kronan försvagats betydligt under året. Valutaeffekten kan främst hänföras till den starkare norska kronan och US-dollar. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var 31 (-371) MSEK.

Den totala valutaeffekten vid jämförelse av resultatet efter finansiella poster mellan år 2005 och 2004 blev därmed 274 (156) MSEK.

Förändring, MSEK	2004/05	2003/04
Omsättning	1 443	-1 378
Personalkostnader	-525	432
Övriga kostnader	-663	1 584
Omräkning av rörelsekapital	-311	104
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	299	-215
<b>Rörelseresultat</b>	<b>243</b>	<b>527</b>
Finansnetto	31	-371
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>274</b>	<b>156</b>

Valutakurseffekter i årets resultat, MSEK	2005	2004
Omräkning av rörelsekapital	-190	121
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	197	-102
<b>Rörelseresultat</b>	<b>7</b>	<b>19</b>
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	-22	-53
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-15</b>	<b>-34</b>

## Resultat i sammandrag

Kvartalsvisa uppgifter, MSEK	2003					2004					2005				
	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec	jan-mar	apr-jun	jul-sep	okt-dec	helår jan-dec
Omsättning	13 685	15 275	14 895	13 800	57 655	12 572	15 148	15 428	14 945	58 093	13 016	16 017	16 567	16 287	61 887
Personalkostnader	-5 742	-5 565	-5 166	-5 458	-21 931	-4 889	-5 069	-4 665	-4 962	-19 585	-4 974	-5 138	-4 949	-5 406	-20 467
Övriga rörelsekostnader	-8 399	-8 159	-8 050	-7 584	-32 192	-7 706	-8 565	-8 988	-8 781	-34 040	-7 820	-8 643	-9 464	-9 376	-35 303
Leasingkostnader flygplan	-832	-719	-729	-655	-2 935	-639	-678	-705	-667	-2 689	-686	-766	-843	-838	-3 133
Avskrivningar	-753	-780	-773	-740	-3 046	-727	-702	-699	-718	-2 846	-626	-607	-596	-583	-2 412
Resultatandelar i intresseföretag	25	27	4	-17	39	69	36	24	28	157	20	45	59	10	134
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	0	0	0	651	651	0	3	0	2	5	0	-2	35	447	480
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	50	136	559	-96	649	48	63	-32	34	113	22	43	-7	129	187
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-1 966</b>	<b>215</b>	<b>740</b>	<b>-99</b>	<b>-1 110</b>	<b>-1 272</b>	<b>236</b>	<b>363</b>	<b>-119</b>	<b>-792</b>	<b>-1 048</b>	<b>949</b>	<b>802</b>	<b>670</b>	<b>1 373</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	-17	8	0	8	-1	0	0	1	0	1	0	48	0	2	50
Finansiella poster, netto	49	-193	-234	-210	-588	-283	-207	-276	-276	-1 042	-242	-407	-257	-99	-1 005
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-1 934</b>	<b>30</b>	<b>506</b>	<b>-301</b>	<b>-1 699</b>	<b>-1 555</b>	<b>29</b>	<b>88</b>	<b>-395</b>	<b>-1 833</b>	<b>-1 290</b>	<b>590</b>	<b>545</b>	<b>573</b>	<b>418</b>
Skatt	174	-1	196	-364	5	166	103	31	-232	68	319	-91	-16	-375	-163
<b>Periodens resultat</b>	<b>-1 760</b>	<b>29</b>	<b>702</b>	<b>-665</b>	<b>-1 694</b>	<b>-1 389</b>	<b>132</b>	<b>119</b>	<b>-627</b>	<b>-1 765</b>	<b>-971</b>	<b>499</b>	<b>529</b>	<b>198</b>	<b>255</b>
<i>Hänförligt till:</i>															
Innehavare av aktier i moderföretaget	-1 642	24	656	-622	-1 584	-1 374	127	98	-611	-1 760	-964	495	499	144	174
Minoritetsintressen	-118	5	46	-43	-110	-15	5	21	-16	-5	-7	4	30	54	81

# SAS koncernens balansräkning

TILLGÅNGAR				EGET KAPITAL OCH SKULDER			
MSEK	Not	2005	2004	MSEK	Not	2005	2004
<b>Anläggningstillgångar</b>				<b>Eget kapital</b>			
Immateriella tillgångar	12	3 862	3 246	Aktiekapital		1 645	1 645
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	13			Övrigt tillskjutet kapital		658	658
Byggnader och mark		1 257	1 807	Säkrings- och omräkningsreserver	24	918	457
Flygplan		14 681	16 837	Balanserade vinstmedel		8 283	8 276
Reservmotorer och reservdelar		1 526	3 128	<b>Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare</b>		<b>11 504</b>	<b>11 036</b>
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan		210	218	Minoritetsintressen		577	8
Övriga inventarier och fordon		1 213	1 565	<b>Totalt eget kapital</b>		<b>12 081</b>	<b>11 044</b>
Pågående nyanläggningar		148	204	<b>Långfristiga skulder</b>	25		
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	14	422	359	Förlagslån	26	771	742
		<b>19 457</b>	<b>24 118</b>	Obligationslån	27	7 355	6 176
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	15			Övriga lån	28	11 039	14 042
Kapitalandelar i intresseföretag	16	1 214	691	Pensioner och liknande förpliktelser		56	42
Långfristiga fordringar hos intresseföretag	17	228	229	Uppskjuten skatteskuld	11	3 617	3 194
Aktier och andelar	18	214	126	Övriga avsättningar	30	697	854
Pensionsmedel, netto	19	8 363	7 421	Övriga skulder		73	143
Uppskjuten skattefordran	11	1 524	1 394			<b>23 608</b>	<b>25 193</b>
Andra långfristiga fordringar		1 577	1 233	<b>Kortfristiga skulder</b>			
		<b>13 120</b>	<b>11 094</b>	Kortfristig del av långfristiga lån		3 183	800
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>36 439</b>	<b>38 458</b>	Kortfristiga lån	31	3 828	5 479
<b>Omsättningstillgångar</b>				Förskott från kunder		123	137
Varulager och förråd	20	1 038	1 265	Leverantörsskulder		4 358	4 579
Förskott till leverantörer		27	24	Skulder till intresseföretag	32	183	7
		<b>1 065</b>	<b>1 289</b>	Skatteskulder		99	70
<b>Kortfristiga fordringar</b>				Trafikavräkningsskuld	33	3 038	2 981
Kundfordringar		4 568	4 574	Kortfristig del av övriga avsättningar	30	273	166
Fordringar hos intresseföretag	21	1 620	104	Övriga skulder		1 916	1 912
Övriga fordringar		3 892	2 735	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	34	5 326	5 433
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	1 748	2 046			<b>22 327</b>	<b>21 564</b>
		<b>11 828</b>	<b>9 459</b>	<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>58 016</b>	<b>57 801</b>
<b>Kortfristiga placeringar</b>	23			Synligt eget kapital per aktie (SEK) <sup>1</sup>		69,93	67,09
Kassa och bank		7 265	7 349	<b>Poster inom linjen</b>			
		1 419	1 246	Ställda panter	35	981	1 036
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>21 577</b>	<b>19 343</b>	Eventualförpliktelser	36	243	271
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>58 016</b>	<b>57 801</b>	Hyresförpliktelser	37		

<sup>1</sup> Beräknat på 164 500 000 aktier.

## Kommentarer till balansräkningen

### Tillgångar

SAS koncernens totala tillgångar har ökat marginellt under 2005, från 57 801 MSEK till 58 016 MSEK.

Ökning av immateriella tillgångar på 616 MSEK, härrör huvudsakligen från samarbetsavtalet med Carlson Hotels 519 MSEK, utvecklingskostnader främst inom IT-området 97 MSEK samt omklassificering av goodwill avseende airBaltic 63 MSEK. Avskrivningarna var 160 MSEK medan kursdifferenser m.m. var positiva med 77 MSEK.

Det bokförda värdet på flygplan minskade med 2 156 MSEK. Förändringen omfattar en ökning på grund av investering i en deHavilland Q100 samt pågående modifieringar med totalt 469 MSEK. Avgående poster är årets avskrivningar, 1 398 MSEK och restvärde avyttrade flygplan m.m., 1 227 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmaterial ökade under året med 63 MSEK. För leveranser har ianspråktagits 25 MSEK. Förskott avseende kommande leveranser har erlagts med 18 MSEK och 9 MSEK har omklas-

sificerats från långfristiga fordringar. Finansiella kostnader har aktiverats med 9 MSEK och omräkningsdifferens på grund av en starkare USD har ökat värdet med 52 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har ökat med 523 MSEK till 1 214 MSEK. Årets resultatandelar var 134 MSEK. SAS koncernen avyttrade majoriteten i SAS Component och redovisar därefter en ägarandel om 33% som intresseföretag. Kapitalandelen var vid försäljningstidpunkten 470 MSEK. Konsolideringen av airBaltic har minskat kapitalandelarna med



37 MSEK. Investeringarna i intresseföretag uppgick till 29 MSEK medan andelen på 92 MSEK i ZAO St Petersburg såldes under året. Därutöver har kapitalandelarna ökat med netto 19 MSEK från positiva valutakurseffekter samt med avdrag för erhållen utdelning.

För samtliga förmånsbaserade pensionsplaner beräknas pensionsförpliktelse och hänsyn tas till samtliga fonderade medel. Per 31 december 2005 uppgick bokförda pensionsmedel, netto, till 8 363 (7 421) MSEK (se vidare Not 19).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 8 684 (8 595) MSEK, eller 15,0% (14,9%) av balansomslutningen.

#### Eget kapital

Eget kapital inklusive minoritetsintressen ökade med 1 037 MSEK, till 12 081 (11 044) MSEK. Årets ingående balans har justerats med 1 468 MSEK för IAS 39. Nyemission i

Rezidor SAS till Carlson Hotels gjordes med 519 MSEK. Värdeförändring av kassaflödessäkringar uppgick till -1 004 MSEK och konsolidering av airBaltic påverkade med -34 MSEK. Utöver periodens resultat bestod resterande förändring av omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag. Soliditeten var vid årsskiftet 21% (19%) och avkastningen på synligt eget kapital uppgick till 1% (-15%).

#### Skulder

Av de totala skulderna var 26 337 (27 280) MSEK räntebärande.

Den räntebärande nettoskulden uppgick per 31 december 2005 till 5 865 (9 956) MSEK. SAS koncernens genomsnittliga nettoskuld har under året varit 8 236 (11 392) MSEK.

Den finansiella nettoskulden exklusive pensionsmedel, netto, uppgick till 14 228 (17 377) MSEK.

Skuldsättningsgraden beräknad på den finansiella nettoskulden var per 31 december 2005, 1,18 (1,57).

Avsättning för marginalkostnader förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av intjänade poäng i koncernens olika lojalitetsprogram uppgick per 31 december 2005 till 606 (740) MSEK.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 38 418 (38 324) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 39 225 (40 421) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev 5% (-1%).

## Förändring i eget kapital

MSEK	Aktiekapital <sup>1</sup>	Övrigt tillskjutet kapital <sup>2</sup>	Säkrings- och omräkningsreserver <sup>3</sup>	Balanserade vinstmedel <sup>4</sup>	Totalt eget kapital hänförl. till moderföretagets ägare	Minoritetsintresse	Totalt eget kapital
Utgående balans 31 december 2003	1 645	658	558	10 273	13 134	112	13 246
Omräkning enligt not 1				-237	-237	-83	-320
<b>Ingående balans 1 januari 2004</b>	<b>1 645</b>	<b>658</b>	<b>558</b>	<b>10 036</b>	<b>12 897</b>	<b>29</b>	<b>12 926</b>
Förvärv						-17	-17
Omräkningsdifferenser avseende utlandsverksamheter			-101		-101	1	-100
Periodens intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital			-101		-101	-16	-117
Periodens resultat				-1 760	-1 760	-5	-1 765
Summa intäkter och kostnader för perioden			-101	-1 760	-1 861	-21	-1 882
Utgående balans 31 december 2004	1 645	658	457	8 276	11 036	8	11 044
Justering för IAS 39			1 635	-167	1 468		1 468
<b>Ingående balans 1 januari 2005</b>	<b>1 645</b>	<b>658</b>	<b>2 092</b>	<b>8 109</b>	<b>12 504</b>	<b>8</b>	<b>12 512</b>
Nyemission Rezidor SAS						519	519
Konsolidering av intresseföretag						-34	-34
Resultat från kassaflödessäkringar			-909		-909		-909
Omräkningsdifferenser avseende utlandsverksamheter			-170		-170	3	-167
Periodens intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital			-1 079		-1 079	488	-591
Kassaflödessäkringar: Upplöst mot resultaträkningen			-95		-95		-95
Periodens resultat				174	174	81	255
Summa intäkter och kostnader för perioden			-1 174	174	-1 000	569	-431
<b>Utgående balans 31 december 2005</b>	<b>1 645</b>	<b>658</b>	<b>918</b>	<b>8 283</b>	<b>11 504</b>	<b>577</b>	<b>12 081</b>

<sup>1</sup> Aktiekapitalet i SAS AB är fördelat på 164 500 000 aktier med ett nominellt värde på 10 kronor per aktie i såväl ingående som utgående balans.

<sup>2</sup> Beloppet består i sin helhet av överkursfonder.

<sup>3</sup> Se Not 24.

<sup>4</sup> Utdelning har ej lämnats under 2004 och 2005.

# SAS koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2005	2004
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat efter finansiella poster		418	-1 833
Avskrivningar		2 412	2 846
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		-717	-118
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	38	-355	-201
Betald skatt		16	-18
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>1 774</b>	<b>676</b>
Förändring av:			
Varulager och förråd		-166	11
Rörelsefordringar		33	-2 240
Rörelseskulder		-134	113
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>		<b>-267</b>	<b>-2 116</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>1 507</b>	<b>-1 440</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Flygplan		-410	-1 632
Reservmateriel		-435	-466
Byggnader, inventarier och övrig utrustning		-791	-1 066
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m.m.		-173	-57
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-18	-30
Förvärv av dotterföretag	39	-	-614
<b>Summa investeringar</b>		<b>-1 827</b>	<b>-3 865</b>
Avyttring av dotterföretag	40	622	-
Försäljning av flygplan, byggnader och aktier		2 046	6 661
Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m.		160	192
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>1 001</b>	<b>2 988</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förändring av långfristiga lån		-482	-1 055
Förändring av kortfristiga lån		-117	-500
Förändring av räntebärande fordringar och skulder		-1 827	-459
Förändring av minoritetsintresse		-31	-2
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-2 457</b>	<b>-2 016</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>51</b>	<b>-468</b>
Omräkningsdifferens i likvida medel		38	-3
Likvida medel vid årets början	41	8 595	9 066
Likvida medel vid årets slut	41	8 684	8 595

## Kommentarer till kassaflödesanalysen

SAS koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital uppgick till 1 774 (676) MSEK. Rörelsekapitalet ökade med 267 (2 116) MSEK beroende på något ökade omsättningstillgångar och minskade rörelseskulder vilket resulterade i att kassaflödet från den löpande verksamheten blev 1 507 (-1 440) MSEK.

Totala investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 1 827 (3 865) MSEK. Flygplansinvesteringarna inskränker sig under 2005 till att endast omfatta två deHavilland Q400 och en deHavilland Q100.

European Aeronautical Group, Jetpak, 67% av SAS Component, Radisson SAS Hotel

London Stansted Airport samt verksamheter inom SAS Trading avyttrades under året. Den totala köpesumman för sålda dotterföretag uppgick till 1 643 MSEK. Med hänsyn tagen till likvida medel i de avyttrade företagen, försäljningskostnader och ej betald köpeskilling påverkades koncernens likvida medel med 622 MSEK.

Försäljning av flygplan, byggnader och aktier genererade 2 046 (6 661) MSEK varav försäljningslikvider vid avyttringar av flygplan uppgick till 1 822 (6 400) MSEK. Sale and leaseback av två Boeing 737, två Douglas MD-80, fem Fokker F50, två deHavilland Q400 och fem flygplanssimulatorer har genomförts under året och vidare har fyra Boeing 737, två Douglas

MD-80 och en Fokker F28 sålts. Försäljning av fastigheter gav 64 (256) MSEK medan aktier och andelar avyttrades för 160 (5) MSEK.

De lång- och kortfristiga lånen minskade sammanlagt med 599 MSEK vilket i huvudsak är ett netto av amorteringar med cirka 3 100 MSEK och nyupplåning. Räntebärande fordringar ökade på grund av att SAS i december 2005 har en kortfristig lånefordran på det avyttrade SAS Component uppgående till 1 048 MSEK som kommer att regleras 2006, men också beroende på högre pensionsmedel.

Sammantaget ökade SAS koncernens likvida medel med 89 MSEK.

# Redovisnings- och värderingsprinciper

## SAS koncernen

### Allmänt

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningar av International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) per den 31 december 2005. Övergångsdatum för redovisning enligt IFRS är den 1 januari 2004 vilket innebär att jämförelsesiffrorna för 2004 är omräknade enligt de nya principerna. Vidare tillämpar koncernen även redovisningsrådets rekommendation RR30, "Kompletterande redovisningsregler för koncerner" vilken specificerar de tillägg till IFRS upplysningar som krävs enligt bestämmelserna i Årsredovisningslagen.

Moderföretagets funktionella valuta är svenska kronor, vilket också är rapporteringsvaluta för koncernen och för moderföretaget. Samtliga belopp i de finansiella rapporterna återges i miljontals svenska kronor (MSEK) om inget annat anges.

I årsredovisningen har värdering av poster skett till anskaffningsvärde utom då det gäller värdering av vissa finansiella tillgångar som kan säljas samt finansiella tillgångar och skulder (inklusive derivatinstrument) värderade till verkligt värde via balansräkningen.

Med avseende på koncernens omsättningstillgångar samt kortfristiga skulder sammanfaller koncernens verksamhetscykel med tolv månader.

Från och med 1 januari 2005 tillämpar SAS IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IAS 39 har tillämpats framåtriktat, det vill säga jämförelseåret 2004 har inte omräknats. IAS 39 har medfört ett byte av redovisningsprincip. Effekterna av byte redogörs i not 46 samt framgår i koncernens eget kapitalräkning på sid 60.

Moderföretagets redovisningsprinciper följer koncernens med undantag för de tvingande regler som framgår i Redovisningsrådets rekommendation RR32:05 Redovisning för juridiska personer. Redovisningsprinciperna för moderföretaget framgår under rubriken "Moderföretagets redovisningsprinciper".

Nedan beskrivs mer väsentliga redovisningsprinciper som har tillämpats. Dessa principer har tillämpats konsekvent för presenterade år, såvida inte annat anges.

### Uppskattningar och bedömningar

Upprättandet av bokslut och tillämpningen av redovisningsprinciper baseras ofta på ledningens bedömningar eller på uppskattningar och antaganden som anses vara rimliga. Nedan beskrivs övergripande de redovisningsprinciper som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden och som förväntas ha den största inverkan på SAS koncernens redovisade resultat och finansiella ställning.

Vid redovisning av immateriella tillgångar och materiella anläggningstillgångar görs en bedömning av nyttjandeperioden samt minst årligen en bedömning av huruvida nedskrivningsbehov föreligger.

Uppskjutna skatt tas upp för temporära skillnader mellan redovisade och beskattningsbara inkomster och för uppskjutna skattefordringar hänförliga till utnyttjade förlustavdrag. Värderingen av förlustavdrag och förmågan att utnyttja utnyttjade förlustavdrag baseras på uppskattningar av framtida beskattningsbara inkomster (se not 11).

Redovisningen av kostnader för förmånsbaserade pensioner baseras på aktuariella beräkningar som utgår från antaganden om diskonteringsränta, förväntad avkastning på förvaltningsstillgångar, framtida löneökningar och inflation.

Avsättningar görs då eventuella sannolika och kvantifierbara förlustrisker hänförliga till tvister bedöms föreligga.

### Koncernredovisning

SAS koncernens redovisning omfattar moderföretaget SAS AB och samtliga företag i vilka SAS direkt eller indirekt äger mer än 50% av röstetalet eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande.

Intäkter och kostnader i företag som förvärvat eller sålts under året har i SAS koncernens resultaträkning medtagits endast med värden avseende innehavstiden.

Innehav i intresseföretag där SAS koncernens ägande uppgår till minst 20% och högst 50% eller där SAS koncernen har ett betydande inflytande, redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

### Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Denna innebär att dotterföretagets tillgångar och skulder redovisas till verkligt värde enligt en upprättad förvärvsanalys. Överstiger anskaffningsvärdet för aktier i dotterföretag det beräknade verkliga värdet av bolagets nettotillgångar enligt förvärvsanalysen redovisas skillnaden som koncernmässig goodwill. Härigenom ingår i SAS koncernens balansräkning eget kapital i förvärvade bolag endast i den mån det uppkommit efter förvärvstidpunkten.

SAS ABs förvärv av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS samt SAS Sverige AB under 2001 konsolideras enligt principen för företag under gemensam kontroll. Intagandet i koncernredovisningen av dessa tre företag görs därför genom sammanläggning av samtliga tillgångar och skulder till de värden de upptagits till i respektive enhet.

Minoritetsintressen i ej helägda dotterföretag beräknas på basis av dotterföretagets redovisning och redovisas i koncernens balansräkning som en särskild post i eget kapital.

I anslutning till resultaträkningen redovisas minoritetens andel av periodens resultat.

Samtliga koncerninterna fordringar och skulder, intern försäljning samt internvinster eliminerar i sin helhet.

Det bokförda värdet på aktier i intresseföretag redovisas i enlighet med kapitalandelsmetoden. Detta innebär att SAS koncernens kapitalandel i intresseföretagen utgör andelen av eget kapital med hänsyn taget till uppskjuten skatt enligt gällande skattesats i respektive land, samt eventuella koncernmässiga över- respektive undervärden.

I SAS koncernens resultaträkning redovisas, som resultatandelar, koncernens andel av periodens resultat i intresseföretaget. Som resultatandel från intresseföretag redovisas även eventuella nedskrivningar av kapitalandelar.

Internvinster elimineras baserat på koncernens andel i intresseföretaget.

### Omräkning av utländska dotterföretag

SAS koncernens samtliga dotterföretag klassificeras som självständiga. Vid omräkning av utländska dotterföretags bokslut till svenska kronor tillämpas dagskursmetoden. Detta innebär att dotterföretagets samtliga tillgångar och skulder omräknas till balansdagskurs och samtliga poster i resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser förs direkt till SAS koncernens eget kapital.

### Säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet

SAS koncernen kurssäkrar i viss omfattning investeringar i utländska nettotillgångar inklusive goodwill. Kursräkning sker både genom valutalån och terminskontrakt vilka värderas till balansdagskurs. Den effektiva delen av kursdifferenserna på säkringstransaktionerna förs direkt till eget kapital i likhet med kursdifferensen vid omräkning av nettotillgångarna. Den ineffektiva delen av värdeförändringarna redovisas omedelbart i resultaträkningen.

### Fordringar och skulder i utländsk valuta

Kort- och långfristiga fordringar och skulder i andra valutor än rapporteringsvalutan (SEK) omräknas till balansdagens valutakurser. Realiserade och orealiserade valutakursvinster och valutakursförluster på fordringar och skulder redovisas över resultaträkningen. I de fall skuldsättningen i utländsk valuta uppfyller kraven för säkringsredovisning och utgör en del av en kassaflödessäkring eller säkring av nettoinvestering så redovisas värdeförändringen över eget kapital.

### Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde beroende på den initiala kategoriseringen under IAS 39. Omräkning till SEK har skett till noterad valutakurs på balansdagen.

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.

Vid fastställande av verkligt värde för kortfristiga placeringar, derivatinstrument och låneskulder används officiella marknadsnoteringar på bokslutsdagen. I de fall sådana saknas görs värdering genom allmänt vedertagna metoder såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad marknadsränta för respektive löptid.

### Likvida medel

Kassa och bank består av kassamedel hos finansinstitut och redovisas till dess nominella belopp.

### Valutakurser

			Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
			2005	2004	2005	2004
Danmark	DKK	100	126,40	121,15	124,55	122,67
Norge	NOK	100	117,60	108,80	115,92	109,04
USA	USD		7,95	6,61	7,47	7,35
Storbritannien	GBP		13,73	12,71	13,57	13,46
Schweiz	CHF	100	605,80	582,70	599,51	591,15
Japan	JPY	100	6,78	6,38	6,78	6,80
EMU-länder	EUR		9,43	9,01	9,28	9,13

Kortfristiga placeringar kategoriseras som finansiella tillgångar som innehas för handel och värderas till verkligt värde via resultaträkningen. Placeringarna har en löptid om maximalt tre månader och kan lätt omvandlas till kassamedel till ett känt belopp och är endast utsatta för en obetydlig risk för värdeförändring. Redovisningen av kortfristiga placeringar sker per likviddag.

#### Kundfordringar

Kundfordringar kategoriseras som "Lånefordringar och kundfordringar" vilket innebär värdering till upplupet anskaffningsvärde. Kundfordrings förväntade löptid är kort, varför värdet redovisas till nominellt belopp utan diskontering vilket överensstämmer med verkligt värde. Osäkra kundfordringar bedöms individuellt och eventuella nedskrivningar redovisas i rörelsens kostnader.

#### Långfristiga fordringar

Långfristiga fordringar, det vill säga fordringar med löptid längre än ett år, kategoriseras som finansiella tillgångar som hålls till förfall och värderas till upplupet anskaffningsvärde. För långfristiga fordringar bedöms verkligt värde överensstämma med bokfört värde.

#### Aktier och andelar

Aktier och andelar kategoriseras som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen. Vid värdering till verkligt värde redovisas värdeförändringar i finansnettot. För innehav i Aeroexchange Ltd, Dallas har inget tillförlitligt marknadsvärde kunnat fastställas varför innehavet är värderat till anskaffningsvärde.

#### Leverantörsskulder

Leverantörsskulder kategoriseras som "Andra skulder" vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde. Leverantörsskulders förväntade löptid är kort, varför skulden redovisas till nominellt belopp utan diskontering vilket överensstämmer med verkligt värde.

#### Kortfristiga låneskulder

Kortfristiga låneskulder utgörs av kortfristig del av den räntebärande långfristiga låneskulden, det vill säga den del av lånen som amorteras under kommande räkenskapsår, samt övriga kortfristiga räntebärande skulder med löptid kortare än ett år. Dessa skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde och redovisas på likviddagen.

#### Långfristiga låneskulder

Långfristiga låneskulder, dvs. skulder med löptid längre än ett år, utgörs av räntebärande skulder till banker och kreditinstitut samt emitterade obligationslån. Skulderna redovisas i balansräkningen till upplupet anskaffningsvärde per likviddagen.

#### Derivat

Samtliga derivat redovisas till verkligt värde i balansräkningen och redovisningen av värdeförändringar i resultaträkningen styrs av om derivatet uppfyller kraven för säkringsredovisning eller inte. SAS tillämpar säkringsredovisning enligt metoderna för kassaflödessäkring, verkligt värde säkring samt säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet. De derivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot underliggande säkrad position.

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

För säkringsredovisade derivat som redovisas enligt metoden för kassaflödessäkring redovisas

den effektiva delen av värdeförändringarna i eget kapital i avvaktan på att den säkrade posten redovisas i resultaträkningen. Den ineffektiva delen av värdeförändringarna redovisas omedelbart i resultaträkningen. SAS koncernen tillämpar kassaflödessäkring för valutaderivat som används för att säkra prognostiserade kommersiella flöden och framtida försäljningar av flygplan. SAS koncernen tillämpar även kassaflödessäkring för räntederivat som ändrar ränteexponeringen från rörlig till fast ränta samt för bränslederivat som säkrar framtida inköp av bränsle.

För säkringsredovisade derivat som redovisas enligt metoden för verkligt värde säkring nettoredo visas värdeförändringen för derivatinstrumentet tillsammans med värdeförändringen för den säkrade posten i resultaträkningen. SAS koncernen tillämpar verkligt värde säkring för räntederivat som ändrar ränteexponeringen från rörlig till fast ränta.

För ej säkringsredovisade derivat redovisas samtliga värdeförändringar i resultaträkningen. De derivat som inte är villkorsmässigt kopplade till underliggande säkrad position och inte uppfyller kraven enligt IAS 39 är inte föremål för säkringsredovisning.

#### Varulager och förråd

Varulager, förråd av flygmateriel samt övrigt förråd är redovisade till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Anskaffningsvärde beräknas genom tillämpning av först in/först ut metoden. Vissa reservdelar relaterade till flygplan värderas enligt lägsta värdets princip kollektivt med motsvarande flygplan. Erforderligt avdrag för inkurans görs.

#### Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar utgörs av goodwill, aktiverade kostnader för systemutveckling samt övriga immateriella tillgångar. 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 fördelar 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 anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det förvärvade dotterföretagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Vinst eller förlust vid avyttring av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade verksamheten. Goodwill fördelas på minsta möjliga kassagenererande enhet.

Goodwill har bedömts ha en obestämbar nyttjandeperiod. Goodwill allokteras till minsta möjliga kassagenererande enhet och det redovisade värdet provas minst en gång per år för ett eventuellt nedskrivningsbehov. Prövning av nedskrivningsbehov sker dock oftare om det finns indikationer på att en värdeminskning inträffat under året.

Om ett förvärv medför att verkligt värde på förvärvade tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser överstiger anskaffningsvärdet redovisas överskottet omedelbart som en intäkt i resultaträkningen.

Utvecklingskostnader som inte uppfyller ovan nämnda kriterier resultatförs i den period de uppkommer. Kostnader för systemutveckling redovisas som en tillgång under förutsättning att de uppfyller ovan nämnda kriterier. Aktiverade utvecklingskost-

nader skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod. Nyttjandeperioden uppgår maximalt till 5 år. Avskrivning på aktiverade utvecklingskostnader ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

Övriga immateriella tillgångar med begränsad nyttjandeperiod skrivs av över nyttjandeperioden. Avskrivning på övriga materiella tillgångar ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

#### Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till historiskt anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Avskrivningar sker linjärt över tillgångarnas förväntade nyttjandeperiod med start då tillgången är färdig att tas i bruk. För flygplan har ett antal väsentliga komponenter identifierats. Nyttjandeperioden för de olika komponenterna har fastställts och samtliga komponenter förutom motorkomponenter ha samma nyttjandeperiod. Flygplansmotorerna ska i enlighet med myndighetskrav underhållas och betydande motorkomponenter bytas ut efter ett visst antal start och landningar samt flygtimmar. Detta underhåll infaller i genomsnitt vart åttonde år beroende på flygplanstyp. Utfört underhåll aktiveras och skrivs av över för varje flygplanstyp relevant period.

Räntekostnader avseende förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras. I det fall beslut fattats att skjuta upp leveranser av flygplan för vilka förskott erlagts, upphör aktivering av räntekostnader. Avskrivningar av aktiverade räntekostnader, påbörjas vid drifttagande av flygplanen och sker enligt huvudprincipen för flygplan.

Kostnader för rutinmässig flygplansunderhåll samt reparationer resultatförs löpande. Omfattande modifieringar och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänföres till, över dennes kvarvarande nyttjandeperiod. Investeringar i egna och hyrda lokaler avskrivs 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 resultaträkningen.

Avskrivningar baseras på nedanstående förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsklass	Avskrivning
Flygplan	20*
Reservmaterial och reservdelar	20*
Motorkomponenter (genomsnitt)	8
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	5
Övriga inventarier och fordon	3-5
Byggnader	5-50

\* Beräknat restvärde efter en nyttjandeperiod på 20 år uppgår till 10%. Till och med 1998 uppgick den beräknade nyttjandeperioden till 15 år med beräknat restvärde om 10%.

#### Leasing - Finansiell och Operationell

SAS har som leasetagare ingått finansiella och operationella leasingavtal. Leasingavtal där SAS i princip övertar samtliga risker och fördelar med tillgången redovisas som finansiella leasingavtal. Vid leasingperiodens början redovisas finansiella leasingavtal till verkligt värde. Finansiella leasingobjekt upptas i balansräkningen som anläggningstillgång och den framtida förpliktelsen till leasegivare som en skuld. Bedömning av leaseade tillgångars nyttjandeperiod korresponderar med av SAS tillämpade principer för förvärvade tillgångar.

Leasingavtal där i princip samtliga risker och fördelar med tillgången kvarligger hos leasegivaren



redovisas som operationella leasingavtal. Leasingkostnaden för operationella leasingavtal resultatförs löpande under avtalsperioden.

Sale and leasebackavtal klassificeras i enlighet med ovanstående principer för finansiell respektive operationell leasing.

För operationellt leasead flygplan anges i leasingavtalen att flygplanen vid återlämnandepunkten ska vara i ett visst specificerat skick. För att uppfylla detta åtagande utför SAS underhåll på dessa flygplan, löpande och vid leasingperiodens utgång. Kostnaderna resultatförs löpande.

### Nedskrivningar

Minst en gång per år provas om det finns nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar inklusive goodwill med obestämbar nyttjandeperiod. Vid varje bokslutstillfälle (kvartalsvis) undersöks om det finns en indikation på nedskrivningsbehov av företagets materiella tillgångar och om så är fallet görs en värdering av återvinningsvärdet för de individuella tillgångarna - eller som del av en kassagenererande enhet - för att fastställa om nedskrivningsbehov föreligger.

Återvinningsvärdet definieras som det högre av tillgångens verkliga värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärde. Det bästa beviset för en tillgångs försäljningsvärde är priset i ett bindande köpeavtal på armlängds avstånd justerat för kostnader direkt hänförliga till avyttringen av tillgången. Ett marknadspris används i frånvaron av ett sådant avtal. En bästa uppskattning används om vare sig bindande avtal eller ett marknadspris finns.

Beträffande koncernens flygplansflotta beräknas varje kvartal ett återvinningsvärde för den av koncernen ägda flygplansflottan. Principen för att beräkna detta återvinningsvärde är att nuvärdet av aktuell marknadsmässig leasehyra för respektive flygplan beräknas, antaget att flygplanen genererar en marknadsmässig leasehyra tills de uppnått en ålder om 25 år. Nuvärdet av dessa framtida leasehyror är det värde som definieras som återvinningsvärde för den ägda flygplansflottan.

Vad gäller reservmateriel och reservdelar avseende flygplan beräknas i första hand återvinningsvärdet genom att uppskatta verkligt värde vid varje rapportperiods slut.

Vid bedömningen av nyttjandevärdet diskonteras bedömt kassaflöde till ett nuvärde genom att applicera en riskjusterad diskonteringsränta på tillgångens förväntade framtida kassaflöde före skatt. 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. De uppskattade framtida kassaflödena baseras på den senaste budgeten/prognosen och treåriga affärsplanen som godkänts av ledningen. Uppskattningar bortom tre år har gjorts genom extrapolering med en stabil eller sjunkande tillväxt. Uppskattningarna baseras på tillgångens nuvarande användning och kondition samt exkluderar framtida investeringar som skulle öka tillgångens intjäningsförmåga utöver dess ursprungliga prestationsstandard.

Om återvinningsvärdet för tillgången (eller den kassagenererande enheten) bedöms vara lägre än dess bokförda värde, reduceras det bokförda värdet på tillgången (eller den kassagenererande enheten) till återvinningsvärdet. Nedskrivning i en kassagenererande enhet med en allokerad goodwill görs först mot denna goodwill och därefter på prorata-basis mot övriga tillgångar.

Vid varje bokslutstillfälle undersöks om det finns indikationer om att grunden till tidigare nedskrivningar av andra tillgångar än goodwill inte längre finns eller har förbättrats. Om sådana indikationer finns, beräknas återvinningsvärdet. Tidigare

nedskrivningar återförs om det har skett ändringar i bedömningarna för fastställande av återvinningsvärdet sedan senaste nedskrivningen. Om så är fallet ökas bokfört värde till det lägre av återvinningsvärde och det bokförda värde som tillgången skulle ha haft om tidigare nedskrivning inte ägt rum.

### Finansiella anläggningstillgångar

I finansiella anläggningstillgångar ingår kapitalandelar i intresseföretag. Andelar i intresseföretag redovisas i koncernredovisningen genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. För vidare information om behandling av intresseföretag hänvisas till avsnittet om principer för koncernredovisning och konsolidering.

### Avsättningar och eventualförpliktelser

Avsättningar redovisas då SAS identifierat 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.

Avsättning för omstruktureringkostnader görs när beslut tagits och detta tillkännagivits. Kostnaderna uppstår primärt för anställda som blivit uppsagda och arbetsbefriade under uppsägning.

### Ersättningar till anställda

#### Pensioner:

SAS koncernens pensionsförpliktelser är i huvudsak säkrade genom olika pensionsordningar. Dessa varierar väsentligt på grund av olika lagstiftning och avtal om tjänstepensionssystem i de enskilda länderna.

För de pensionsordningar, där arbetsgivaren har förpliktat sig för premiebaserade lösningar, har förpliktelsen gentemot arbetstagarna upphört när avtalade premier erlagts.

För övriga pensionsordningar där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. SAS koncernen gör en beräkning av pensionsförpliktelserna för de förmånsbaserade pensionsordningarna. Beräkningar av förpliktelserna är baserade på uppskattad framtida slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel.

Årets pensionskostnad är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjänning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Här till kommer för vissa pensionsordningar amortering av estimatavvikelse och planändringar. Planändringar och avvikelse mellan förväntade och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen. Ackumulerade estimatavvikelse på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelserna och pensionsmedlen ingår i den så kallade korridoren och amorteras inte. Då den ackumulerade avvikelsen överstiger denna 10%-gräns amorteras det överskjutande beloppet över en 15-års period vilket motsvarar den genomsnittliga återstående anställningstiden. I moderföretaget redovisas de löpande pensionspremierna som kostnader.

#### Uppsägningslöner:

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställd anställning sagts upp före normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång från anställning i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag när den bevisligen är förpliktad endera att säga upp anställda enligt en detaljerad formell plan utan möjlighet till återkallande, eller att lämna ersättningar vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställd.

### Variabel lön och resultatlön:

Variabel lön och resultatlön till ledande befattningshavare redovisas i not 3, på sidorna 66-67. Kostnad för variabel lön och resultatlön resultatförs årligen och finns reserverad i koncernbalansräkningen.

### Intäktsredovisning

**Passagerarintäkter:** Biljettförsäljning redovisas som trafikintäkt när flygtransporten genomförs.

Värdet av sålda och fortfarande giltiga biljetter som ej utnyttjats på balansdagen redovisas som kortfristig trafikavräkningskulld. Denna reduceras antingen genom att SAS eller annat flygbolag genomför transporten eller efter krav om återbetalning från passageraren. Del av trafikavräkningskulden täcker sålda biljetter som bedöms förbli outnyttjade. Årligen görs en uppskattning av outnyttjade biljetters förväntade andel av trafikavräkningskulden. Denna reserv intäktsförs nästföljande år i enlighet med fastställda principer.

**Fraktintäkter:** SAS Cargos transporttjänster intäktsredovisas när flygtransporten är utförd.

**Övriga intäkter:** Försäljning av hotellnätter och konferenser intäktsredovisas när prestationen är utförd. Försäljning av varor och övriga tjänster intäktsredovisas när varan har levererats respektive när tjänsten utförts.

### Lojalitetsprogram

SAS koncernen gör i takt med att poäng intjänas löpande avsättningar för de rörliga marginalkostnader som är förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av medlemmarnas inestående bonuspoäng.

### Lånekostnader

Lånekostnader som uppkommer i verksamheten resultatförs under den period de uppkommer. Vad avser redovisning av lånekostnader på förskotts-betalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan hänvisas till avsnittet "Materiella anläggningstillgångar".

### Skatt

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 skulders redovisade och skattemässiga värden, resulterar i uppskjutna skattefordringar eller skatteskulder. 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 som förväntas gälla i den period som skatten realiserar. Uppskjuten skatt redovisas över resultaträkningen.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder netto redovisas om posterna avser samma skattemyndighet.

## Segmentrapportering

Information lämnas för affärsområden och geografiska marknader. Informationen baseras på SAS koncernens redovisningsprinciper och koncernens interna rapportering till företagsledningen.

**Primära segment** utgörs av SAS koncernens fem affärsområden (Scandinavian Airlines Business, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Support Businesses, Airline Related Businesses och Hotels) samt koncerngemensamma funktioner och koncernelimineringar. Alla verksamheter, antingen de är juridiska bolag eller affärsenheter ska ha affärsmässiga relationer med kunder och leverantörer inom koncernen.

Koncernens resultaträkning visas per affärsområde till rörelseresultat, EBIT. Övriga poster fördelas ej per affärsområde.

Affärsområdestillgångar omfattar samtliga tillgångar som används direkt i affärsområdets verksamhet. Kapitalandelar i intresseföretag presenteras dock separat. Affärsområdets skulder och avsättningar omfattar samtliga förpliktelser som

är direkt hänförliga till affärsområdets verksamhet.

**Sekundära segment** utgörs av SAS koncernens geografiska marknader och intäkterna fördelas på de geografiska marknader där verksamhet bedrivs.

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
- den geografiska placering där tjänsten eller servicen utförs, till exempel träning i flygsimulatorer eller övernattnings på hotell.

Tillgångar fördelade per geografiskt område omfattar inte koncernens flygplan och reservdelar. Eftersom flygplanen används flexibelt över hela linjenätet, finns ingen rättvisande bas för att allokera dessa tillgångar.

## Moderföretagets redovisningsprinciper

Moderföretaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer RR32:05 "Redovisning för juridiska personer" samt tillämpliga uttalanden från Akutgruppen. RR32:05 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.

**Säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet:** Omräkningsdifferenser avseende valutasäkring redovisas i resultaträkningen.

# Noter/tilläggsupplysningar

Uttryckt i miljoner svenska kronor (MSEK) om inte annat anges.

## Not 1 - Omräkning av tidigare år

SAS koncernen tillämpar sedan 1 januari 2005 International Financial Reporting Standards (IFRS). Jämförelsetal för 2004 är omräknade i enlighet med IFRS. Till och med 2004 tillämpade koncernen Redovisningsrådets rekommendationer (RR). Se även Not 46.

Felaktigheter i Spanairs redovisning framför allt avseende perioden 2002-2004, har identifierats vilket innebär att vissa kostnads- och intäktsposter ej bokförts korrekt.

Enligt de nya IFRS reglerna ska sådana felaktigheter rättas retroaktivt.

Avvikelserna för 2002-2004 uppgår till totalt till 333 MSEK och har korrigerats genom omräkning (så kallad restatement) av tidigare års resultat och koncernens eget kapital.

Felaktigheter avseende 2005 har även förekommit, vilka korrigerats i fjärde kvartalet med 80 MSEK.

	2002	2003	2004	Summa
Omsättning	-38	-99	20	-117
Personalkostnader	-5	-4	-	-9
Övriga rörelsekostnader	-41	-126	-31	-198
Rörelseresultat	-84	-229	-11	-324
Finansnetto	-9	-	-	-9
Periodens resultat	-93	-229	-11	-333
Korrigerat resultat per aktie (SEK)	-0,57	-1,39	-0,07	-2,02

## Not 2 - Omsättning

	2005	2004
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	39 346	36 950
Frakt	2 190	2 043
Post	390	389
Övriga trafikintäkter	6 047	5 417
Övriga rörelseintäkter:		
Varuförsäljning	481	1 829
Logiintäkter	2 950	2 340
Restaurangintäkter	2 022	1 564
Markttjänster	1 255	1 210
Distributionssystemtjänster	323	272
Tekniskt underhåll	1 047	792
Flygsimulatorutbildning	213	219
Terminal- och speditionstjänster	1 023	835
Försäljningskommissioner och -avgifter	907	931
Övriga rörelseintäkter	3 693	3 302
	<b>61 887</b>	<b>58 093</b>

## Not 3 - Personalkostnader

### Medelantal anställda

Medelantalet anställda under 2005 inom SAS koncernens var 32 363 (32 481). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 7 095 (7 413), i Norge 9 218 (9 616) samt i Sverige 6 873 (7 602).

	2005		2004	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	4 668	2 427	4 781	2 632
Norge	5 539	3 679	5 721	3 895
Sverige	4 081	2 792	4 447	3 155
Storbritannien	820	808	528	579
Tyskland	502	541	416	442
Frankrike	192	222	175	220
Finland	349	339	306	343
Belgien	197	110	166	100
Spanien	1 859	1 934	1 791	1 737
Estland	99	84	101	64
Lettland	98	113	6	12
USA	93	161	100	160
Övriga länder	269	387	273	331
<b>Totalt</b>	<b>18 766</b>	<b>13 597</b>	<b>18 811</b>	<b>13 670</b>
Totalt män och kvinnor	<b>32 363</b>		<b>32 481</b>	

### Könsfördelning inom ledande befattningar i koncernen

	2005		2004	
	Antal på balansdagen	Varav män	Antal på balansdagen	Varav män
Styrelseledamöter	142	82%	135	90%
VD och andra ledande befattningshavare	141	81%	156	83%

### Löner, ersättningar och sociala avgifter

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 19 715 (18 837) MSEK varav sociala avgifter 2 700 (2 528) MSEK och pensioner 1 900 (1 802) MSEK.

Forts. not 3

	2005			2004		
	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostn.)		Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostn.)	
SAS AB	164	100 (47)		143	79 (34)	
SAS konsortiet	2 023	873 (413)		7 302	2 364 (1 119)	
Övriga dotterföretag	12 928	3 627 (1 440)		7 062	1 887 (649)	
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>15 115</b>	<b>4 600 (1 900)*</b>		<b>14 507</b>	<b>4 330 (1 802)*</b>	

\*Pensionskostnaden för samtliga VD i SAS koncernens företag uppgick till 18 (11) MSEK.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer samt övriga anställda framgår av tabell nedan.

	2005		2004	
	Styrelse, VD och vice VD (varav variabel lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD och vice VD (varav variabel lön)	Övriga anställda
SAS AB	12 (2)	153	12 (2)	131
SAS konsortiet	- (-)	2 017	- (-)	7 302
SAS Scandinavian Airlines Danmark*	4 (1)	843	1 (-)	188
SAS Scandinavian Airlines Sverige*	3 (0)	539	1 (-)	145
SAS Braathens	4 (0)	2 076	4 (1)	972
SAS Ground Services Group*	2 (0)	2 803	0 (0)	675
SAS Technical Services Group*	2 (0)	1 734	0 (0)	417
Blue1	4 (-)	185	1 (-)	141
Widerøe's Flyveselskap	2 (0)	880	2 (-)	751
Spanair	4 (2)	947	3 (1)	840
Rezidor SAS Hospitality	8 (1)	1 439	9 (-)	1 240
SAS Cargo Group	2 (0)	606	4 (2)	575
Övriga dotterföretag	17 (2)	829	24 (2)	1 069
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>64 (8)</b>	<b>15 051</b>	<b>61 (8)</b>	<b>14 446</b>

\*Verksamheten startade 1 oktober 2004.

#### Upplysning om sjukfrånvaro i moderföretaget SAS AB

	2005	2004
Total sjukfrånvaro	1,5%	1,3%
varav långtidssjukfrånvaro >59 dagar	41,9%	67,5%
Sjukfrånvaro för kvinnor	1,2%	1,9%
Sjukfrånvaro för män	1,7%	0,9%
Sjukfrånvaro anställda <30 år	0,4%	0,0%
Sjukfrånvaro anställda 30-49 år	1,6%	1,8%
Sjukfrånvaro anställda >49 år	1,4%	0,9%

Den totala sjukfrånvaron anges i procent av de anställdas sammanlagda arbetstid. Uppgifterna gäller endast anställda i Sverige.

#### Pensionskostnader

	2005	2004
Förmånsbaserade pensionsordningar	720	862
Premiebaserade pensionsordningar	1 180	940
<b>Summa</b>	<b>1 900</b>	<b>1 802</b>

#### Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

##### Principer

Till styrelsens ledamöter i SAS AB utgår arvode och annan ersättning enligt årsstämmans beslut.

SAS koncernens överordnade ersättningspolicy syftar till att erbjuda den kompensation som krävs för att rekrytera och behålla tillräckligt kompetenta ledande befattningshavare och övriga medarbetare samt att dessa förblir motiverade att göra sitt bästa för SAS koncernen.

SAS koncernens övergripande ersättningsmodell för ledare och medarbetare bygger på följande fyra hörnstenar:

- Lönesättningen ska vara individuell och differentierad.
- Lönesättning ska vara nationell och marknadsanpassad.
- Lönesättningen ska vara ett viktigt chefsinstrument för att nå verksamhetens mål.
- Lönesättningen ska stimulera till professionell och personlig utveckling.

SAS koncernen tillämpar en kompensationsmodell för ledande befattningshavare, vissa andra ledare och specialister som innebär att lönen ska vara prestationsbaserad. Därmed säkras att marknadslön för befattningen uppnås endast om den individuella prestationen når de på förhand uppsatta målen. För de medarbetare som omfattas av modellen ska fördelningen av lönen i en fast och prestationsbaserad variabel del stå i proportion till befattningens ansvar och befogenhet. En på konkreta mål baserad variabel lön är ett viktigt styrverktyg och avser att säkerställa att ledande befattningshavares prioriteringar överensstämmer med koncernens övergripande mål och strategier.

Kompensationsmodellen innehåller två komponenter: Personlig lön (A) och resultatlön (B).

- A. Den personliga lönen fastställs utifrån befattningens IPE-värdering (ett internationellt befattningsvärderingssystem) som möjliggör lönejämförelser på arbetsmarknaden, den marknadslön som befattningen betingar och den kompetens och förmåga personen ifråga har, och består av två komponenter:
- En årlig fast lönekomponent som utgör 68-85,6% av den personliga lönen (för VD och en medlem i koncernledningen 62,5%).
  - En prestationsbaserad variabel lönekomponent som maximalt kan utgå med 14,4-32% (för VD och en medlem av koncernledningen 37,5%) av den personliga fasta årslön och som är baserad på satta och uppnådda personliga mål.

Utfallet av den variabla lönekomponenten fastställs utifrån uppnåendet av de mål som överenskommit mellan medarbetaren och dennes överordnade i ett målkontrakt, som ska ha både kvalitativa och kvantitativa mål, samt avse både företagsspecifika och personliga mål, med särskild tonvikt på ekonomiska mål. Styrelsen fastställer efter rekommendation av ersättningsutskottet verkställande direktörens mål, grad av måluppfyllelse samt storleken på den variabla lönekomponenten. Verkställande direktören fastställer årligen målkriterierna för sina direktrapporterande och beslutar efter samråd med ersättningsutskottet om utbetalning av de variabla lönekomponenterna.

Utbetalning av den variabla lönekomponenten sker efter det att SAS koncernens helårsresultat fastställts.

- B. I tillägg till den personliga lönen fastställs en resultatlön som är beroende av SAS koncernens resultat. Full resultatlön kan endast utbetalas om koncernen uppnår det budgeterade resultatet ("EBT before gains") förutsatt att detta är ett positivt resultat. Resultatlön betalas aldrig om resultatet är negativt. Resultatlön kan utgå med 3,6-8,0% (för VD 12,5%) av basårslönen eller del av denna.

Med ledande befattningshavare avses - utöver styrelsen - de fem personer som tillsammans med verkställande direktören ingår i Group Management och utgör SAS koncernledning.

#### Styrelsen

Vid ordinarie bolagsstämma i SAS AB den 13 april 2005 fastställdes arvode till styrelsens ordförande med 495 TSEK, till styrelsens vice ordförande med 360 TSEK och till de fem övriga bolagsstämموvalda ledamöterna med 270 TSEK. Arvodenas storlek är oförändrade jämfört med 2004. Därutöver har inom ramen för stämmans beslut ersättning till de av arbetstagarerna utsedda styrelseledamöterna och suppleanterna fastställts till ett belopp om 1 215 TSEK, varav ersättning utgätt till envar av de tre ordinarie arbetstagarrepresentanterna med 270 TSEK och med 67,5 TSEK till envar av de sex arbetstagar-suppleanterna. Också dessa arvoden är oförändrade i förhållande till 2004.

Under 2005 har således till ledamöterna och suppleanterna i SAS AB:s styrelse utgått ersättning med totalt 3 420 TSEK.

Ingen av styrelseledamöterna har under 2005 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 styrelsearbetet. Det har för 2005 inte utbetalats någon ersättning för arbete i styrelsekommittéer.

**Verkställande direktören tillika koncernchefen**

Maximal möjlig prestationsbaserad personlig variabel lönekomponent är 37,5% av den personliga fasta årslönen och maximal resultatlön är 12,5% av fasta årslönen. Målkriterierna för den variabla lönedelen fastställs årligen av styrelsen på rekommendation av ersättningsutskottet. Kriterierna omfattar såväl budget- och resultatmässiga mål som organisatoriska och affärsmässiga mål som är olika viktade.

Den variabla lönedelen utbetalas årligen i efterskott efter styrelsens godkännande av årsboksutslutet för SAS koncernen för det aktuella verksamhetsåret och efter av styrelsen fastställd måluppfyllelse. Eftersom SAS koncernen uppnådde marginellt positivt resultat 2005 utgår resultatlön med 319 TSEK. Den variabla lönedelen och resultatlönen är inte tjänstepensionsgrundande.

Verkställande direktörens fasta årslön för 2005 uppgick till 6 390 TSEK, vilket är samma fasta årslön som för 2004. Fast lön och variabel lön framgår av tabellen nedan.

År	Fast årslön	Variabel lön	Resultatlön
2004	6 390 TSEK	1 550 TSEK	0
2005	6 390 TSEK	2 237 TSEK <sup>1</sup>	319 TSEK <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Den variabla lönen och resultatlönen för 2005 uppgick till 40% av den fasta årslönen för 2005. Det främsta skälet till ökningen av variabel lön och resultatlön från 2004 till 2005 är att 50% av dessa för såväl 2004 som 2005 varit beroende av att SAS koncernen uppnått ett positivt resultat. Övriga förmåner under 2005 uppgår till 70 TSEK och avser sjukvårdsförsäkring, billån och bensinförmån.

Verkställande direktörens pensionsålder är 65 år. Ålderspensionen, som är livsvarig, är en förmånsbaserad pensionsordning. Intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Vid full intjänning (minst 180 månaders anställningstid från inträdet i planen) uppgår pensionen till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp (för närvarande 1 182 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Förutsatt att verkställande direktören kvarstår i sin befattning till uppnådd pensionsålder, som är 65 år, kommer tjänstetidsfaktorn att uppgå till 0,8333 (det vill säga 83,33% av full intjänning). Verkställande direktörens pensionsförmåner omfattar utöver ålderspension också sjukpension intill ordinarie pensionsålder och efterlevandepension under 10 år.

Uttryckt i 2005 års nivå utgör maximal ålderspension från 65 år 2 243 TSEK/år, vilket utgör cirka 34,4% av den fasta årslönen. Pensionen är inte samordnad med tidigare intjänad pensionsrätt. Under 2005 har kostnaderna för verkställande direktörens pensionsförmåner uppgått till 1 937 TSEK (beräknat enligt IAS 19), vilket utgör cirka 29,7% av den fasta pensionsgrundande lönen.

Uppsägningstiden är sex månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida och 12 månader vid uppsägning från SAS AB:s sida. Avgångsvederlag för verkställande direktören, vid uppsägning från SAS AB:s sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av sina åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande 18 månadslöner. Om ny anställning erhålls inom 30 månader efter uppsägning från SAS AB:s sida ska utfallande avgångsvederlag minskas med erhållen ersättning från sådan ny anställning, dock med maximalt 50% av avgångsvederlaget. Avgångsvederlag utgår ej vid uppsägning från verkställande direktörens sida.

**Andra ledande befattningshavare**

Lön och värdet av förmåner utgivna under 2005 för andra ledande befattningshavare, vilket omfattar koncernledningsmedlemmarna Gunilla Berg, John S. Dueholm, Håkan Ericson (från 1 oktober 2005), Gunnar Reitan, Bernhard Rikardsen, uppgick till totalt 18 606 TSEK, varav fast lön uppgick till 13 430 TSEK och variabel lön 5 176 TSEK avseende 2004, men utbetald 2005.

Variabel lön för 2005 har ännu inte fastställts. En liten andel av resultatbonusen kommer att utbetalas för verksamhetsåret 2005 eftersom SAS koncernens resultat var marginellt positivt.

Pensionsåldern för de ledande befattningshavarna är 60 år. Pensionsförmåner för denna grupp är dels förmånsbaserad (tre personer), dels premiebaserad (två personer). Den förmånsbaserade pensionsordningen innebär att intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivån vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp/norskt grundbelopp (för närvarande 1 182 TSEK/1 821 TNOK) och 35% av pensionsgrundande variabel lön därutöver. Med pensionsgrundande lön avses årlig fast lön med tillägg av genomsnittet av utbetald prestationsbaserad variabel lön och resultatlön under de senaste tre åren. Den premiebaserade ordningen innebär att ett fast procenttal av den fasta årslönen inbetalas till pension. I det ena fallet betalas 20% och i det andra fallet 21,5%. Skillnader i procentsatser beror bland annat på olika

individuella förutsättningar vid inträde i pensionsystemet. SAS totala pensionskostnad för 2005 för kategorin andra ledande befattningshavare har uppgått till 5 835 TSEK, varav 2 900 TSEK avser förmånsbaserade pensionsordningar och 2 935 TSEK avser premiebaserade pensionsordningar. Pensionsförmånen är fribrevsbildande.

Avgångsvederlag för andra ledande befattningshavare fastställs enligt huvudsakligen samma principer som för verkställande direktören, dock med de skillnader att,

- I avgångsvederlag inte utgår om befattningshavaren erbjudits annan anställning inom SAS koncernen och befattningen har samma klassificeringsnivå som den tidigare befattningen,
- II avgångsvederlaget uppgår till belopp motsvarande två fasta årslöner,
- III avräkning mot inkomster från annan anställning eller uppdrag uppgår till maximalt en årslön,
- IV avgångsvederlag kan även utgå vid uppsägning från befattningshavarens sida om dennes ansvar eller befogenheter väsentligen förändras genom ägarförändringar eller organisatoriska förändringar.

Uppsägningstiden är 12 månader (i ett fall sex månader) vid uppsägning från SAS AB:s sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida.

**Aktierelaterade ersättningar**

Några aktiekursrelaterade incitamentsprogram finns inte i SAS koncernen och har därför inte tilldelats någon befattningshavare i SAS koncernen.

**Övrigt**

Övriga typiska chefsavtal i SAS koncernen baseras på de principer som framgår under rubriken "Principer" ovan med den skillnaden att den totala variabla delen av den personliga lönen för denna grupp (inklusive finansiella resultatmål) varierar mellan 14,4-27,2%, vid 100% måluppfyllelse, av basårslönen. Någon resultatlön för 2005 har ännu inte fastställts men kan maximalt utgöra 3,6-6,8% av den individuella resultatlöneramen.

Övriga anställda i SAS högsta ledning intjänar rätt till pension vid 60 år och intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivå för svensk anställd i SAS högsta ledning vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp (1 182 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Med pensionsgrundande lön avses årlig fast baslön med tillägg av genomsnittet av utbetald prestationsbaserad variabel lön och resultatlön under de senaste tre åren. Alternativt tillhandahålls en premiebaserad ordning. För dansk och norsk anställd i SAS koncernens högsta ledning gäller samma grundstruktur i pensionsystemet med anpassning till danska respektive norska förhållanden.

Avgångsvederlag utgår enligt samma principer som för kategorin andra ledande befattningshavare.

Verkställande direktören och andra ledande befattningshavare har normalt inte rätt till arvoden för styrelseuppdrag i SAS koncernen eller i företag som SAS koncernen har ägarintressen i eller samarbete med. I det fall styrelsearvode trots detta skulle utgå är arvodet inte knutet till anställningen i SAS koncernen och utbetalas därför i förekommande fall direkt från berört bolag till styrelserepresentanten.

Utöver löner och ersättningar som beskrivs ovan har inga transaktioner med närståendeakts förekommit.

**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.

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 fastställa de huvudprinciper och ramvillkor som ska gälla för lönesättning och andra ersättnings- och anställningsvillkor (inklusive variabel lön, pension och principer för avgångsvederlag) för koncernledning och andra ledande befattningshavare i SAS koncernen.

Ersättningsutskottet har under året behandlat kort- och långsiktiga kompensations- och incitamentsystem samt givit styrelsen rekommendationer gällande övergripande principer för ersättningspolicies i SAS koncernen, innefattande bland annat principerna och nivåerna för variabel lön, samt därutöver lämnat rekommendationer om verkställande direktörens målkontrakt och den rörliga ersättningen till verkställande direktören. Styrelsen har diskuterat ersättningsutskottets rekommendationer och fattat beslut i enlighet därmed. Ersättningar till andra ledande befattningshavare har beslutats av verkställande direktören efter samråd med ersättningsutskottet. Ersättningsutskottet har haft tre protokollförda sammanträden och därutöver ett antal informella diskussioner.



**Not 4 - Övriga rörelsekostnader**

	2005	2004
Försäljningsomkostnader	997	1 233
Flygbränsle	8 123	6 252
Luftfartsavgifter	5 787	6 139
Cateringkostnader	1 821	1 783
Hanteringskostnader	2 859	2 539
Tekniskt flygplansunderhåll	2 407	2 233
Data- och telekommunikationskostnader	2 999	2 985
Kostnad sålda varor, inkl. koncessionsavgifter	184	1 431
SAS Trading, övriga rörelsekostnader	37	89
Rezidor SAS, övriga rörelsekostnader	3 092	2 727
Övrigt	6 997	6 629
<b>Summa</b>	<b>35 303</b>	<b>34 040</b>

**Not 5 - Avskrivningar**

	2005	2004
Goodwill	-	10
Övriga immateriella tillgångar	160	300
Flygplan	1 398	1 547
Reservmotorer och reservdelar	202	299
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	106	111
Övriga inventarier och fordon	357	396
Byggnader och inredningar	189	183
<b>Summa</b>	<b>2 412</b>	<b>2 846</b>

**Not 6 - Resultatandelar i intresseföretag**

	2005	2004
British Midland PLC <sup>1</sup>	33	27
Skyways Holding AB	-16	-15
Air Greenland A/S <sup>2</sup>	28	56
airBaltic Corporation A/S <sup>3</sup>	-28	-5
AS Estonian Air <sup>4</sup>	24	6
SAS Component Group A/S <sup>5</sup>	-23	-
Commercial Aviation Leasing Ltd	21	23
Upplösning av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd.	40	40
Polygon Group Ltd <sup>6</sup>	-	-3
Casino Copenhagen K/S	20	20
ZAO St. Petersburg	31	4
TBB Leisure Luxury Hotels <sup>7</sup>	-7	4
SAS Royal Hotel Beijing	11	
Övriga	0	0
<b>Summa</b>	<b>134</b>	<b>157</b>

<sup>1</sup> Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 6 (27) MSEK.

<sup>2</sup> Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 7 (15) MSEK.

<sup>3</sup> Resultatandelen avser perioden januari-juli 2005 och inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -9 (-) MSEK. airBaltic rapporteras från augusti 2005 som dotterföretag.

<sup>4</sup> Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 3 (4) MSEK.

<sup>5</sup> SAS Component Group A/S ingår från december 2005 i SAS koncernen som intresseföretag.

<sup>6</sup> Polygon Group Ltd såldes i december 2004.

<sup>7</sup> Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -12 (-) MSEK.

SAS koncernens resultatandelar i intresseföretag har i vissa fall baserats på preliminära bokslut från företagen.

**Not 7 - Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader**

	2005	2004
Airbus A320	-	47
Airbus A340	-	-86
Boeing 737	137	145
Boeing 767	-	18
Douglas MD-80	-22	-21
Fokker F28	-2	-1
Fokker F50	7	-
deHavilland Q400	-	-43
Flygsimulatorer	34	-
Hotellfastigheter	5	53
Övriga fastigheter	28	1
<b>Summa</b>	<b>187</b>	<b>113</b>

**Not 8 - Resultat från övriga aktier och andelar**

	2005	2004
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andelar	50	-
Utdelning	-	1
<b>Summa</b>	<b>50</b>	<b>1</b>

**Not 9 - Ränteintäkter och liknande resultatposter**

	2005	2004
Ränteintäkter	456	336
Övriga finansiella intäkter	78	21
<b>Summa</b>	<b>534</b>	<b>357</b>

I ränteintäkter ingår 138 (94) MSEK avseende terminspremier för valutaderivat.

**Not 10 - Räntekostnader och liknande resultatposter**

	2005	2004
Räntekostnader	1 408	1 233
Valutakursdifferenser, netto	22	53
Övriga finansiella kostnader	109	113
<b>Summa</b>	<b>1 539</b>	<b>1 399</b>

I räntekostnader ingår 172 (150) MSEK avseende terminspremier för valutaderivat.

**Not 11 - Skatt**

Följande komponenter ingår i koncernens skattekostnad.

	2005	2004
Aktuell skatt	-111	-66
Uppskjuten skatt	-52	134
<b>Summa</b>	<b>-163</b>	<b>68</b>

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Uppskjuten skatt har beräknats till den skattesats som förväntas gälla då skatten realiserar.

Skattekostnaden för räkenskapsåret kan stämmas av mot resultat före skatt enligt följande:

	2005	2005 (%)	2004	2004 (%)
Resultat efter finansiella poster	418		-1 833	
Skatt enligt vägd skattesats i Danmark, Norge och Sverige	-117	-28,0	524	-28,6
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-39	-9,3	-51	2,8
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	166	39,7	101	-5,5
Skatter hänförliga till tidigare år	22	5,3	36	-2,0
Skatteeffekt av underskottsavdrag	-236	-56,5	-50	2,7
Skatteeffekt av ändrad skattesats	41	9,8	-	-
Skatteeffekt av ändringar i koncernstrukturen	-	-	-492	26,8
Skattekostnad/-intäkt och effektiv skattesats för räkenskapsåret	-163	-39,0	68	-3,7

**Uppskjuten skatteskuld/skattefordran**

	2005	2004
Uppskjuten skatteskuld	3 617	3 194
Uppskjuten skattefordran	-1 524	-1 394
<b>Uppskjuten skatteskuld, netto</b>	<b>2 093</b>	<b>1 800</b>

Forts. not 11

I tabellerna nedan redovisas koncernens väsentligaste uppskjutna skatteskulder och skattefordringar efter kategori samt hur skulderna och fordringarna förändrats.

	2005	2004
<b>Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:</b>		
Anläggningstillgångar	2 485	2 368
Avsättningar	-68	-6
Periodiseringsfond	3	92
Övriga temporära skillnader	1 927	1 140
Skattemässiga underskottsavdrag	-730	-400
<b>Summa</b>	<b>3 617</b>	<b>3 194</b>
<b>Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:</b>		
Skattemässiga underskottsavdrag	1 623	1 729
Anläggningstillgångar	-56	-33
Avsättningar/fordringar	-56	30
Övriga temporära skillnader	13	-332
<b>Summa</b>	<b>1 524</b>	<b>1 394</b>
<b>Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:</b>		
Ingående balans	1 800	1 860
Förändring av ingående balans, IAS 39	571	-
Årets justering IAS 39	-390	-
Nettoskatteskuld i sålda företag	-3	-
Förändring enligt resultaträkningen	52	-134
Kursdifferenser m.m.	63	74
<b>Uppskjuten skatteskuld, netto, per 31 december</b>	<b>2 093</b>	<b>1 800</b>

Per balansdagen har koncernen utnyttjade underskottsavdrag uppgående till totalt 9 842 (7 886) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 2 353 (2 129) MSEK. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det finns faktorer som talar för att skattepliktiga överskott kommer att skapas innan rätten att utnyttja underskottsavdragen går förlorad. Bedömningen om respektive koncernföretags framtida resultatutveckling baseras såväl på redovisade resultat under senare år som på förbättrade lönsamhetsutsikter. Ändrad bedömning av möjligheterna att utnyttja underskottsavdrag har gjorts avseende Spanair, vilket medfört att tidigare redovisad uppskjuten skattefordran skrivits ned med 236 MSEK. Redovisade skattefordringar avser främst Spanair, Blue1, SAS AB samt koncernens verksamhet i Norge. För underskottsavdrag uppgående till 2 168 (850) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. Av underskottsavdragen har 5 250 MSEK förfallotidpunkt 2020 eller tidigare. För resterande underskottsavdrag finns ingen förfallotidpunkt.

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.

Skatter redovisade direkt mot eget kapital avseende kassafördessäkningar redovisade enligt IAS 39, uppgår till 181 (-) MSEK.

**Not 12 - Immateriella tillgångar**

	Goodwill		Övriga tillgångar		Summa immateriella tillgångar	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
<b>Ingående anskaffningsvärde</b>	<b>3 311</b>	<b>2 665</b>	<b>1 536</b>	<b>1 461</b>	<b>4 847</b>	<b>4 126</b>
Investeringar	23	654	98	48	121	702
Försäljning/utrangering	-	-	-23	-44	-23	-44
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	-112	-	-195	-	-307	-
Omklassificeringar	-184	-	563 <sup>2</sup>	73	379	73
Valutakursdifferenser	179	-8	18	-2	197	-10
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>3 217</b>	<b>3 311</b>	<b>1 997</b>	<b>1 536</b>	<b>5 214</b>	<b>4 847</b>
<b>Ingående avskrivning</b>	<b>-515</b>	<b>-507</b>	<b>-1 073</b>	<b>-796</b>	<b>-1 588</b>	<b>-1 303</b>
Årets avskrivning	-	-10	-160	-300	-160	-310
Försäljning/utrangering	-	-	10	43	10	43
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	51	-	101	-	152	-
Omklassificeringar	246	-	14	-21	260	-21
Valutakursdifferenser	-17	2	-9	1	-26	3
<b>Utgående ackumulerad avskrivning</b>	<b>-235</b>	<b>-515</b>	<b>-1 117</b>	<b>-1 073</b>	<b>-1 352</b>	<b>-1 588</b>
<b>Ingående nedskrivning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-13</b>	<b>-13</b>	<b>-13</b>	<b>-13</b>
Försäljning/utrangering	-	-	13	-	13	-
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-13</b>	<b>-</b>	<b>-13</b>
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>2 982</b>	<b>2 796</b>	<b>880</b>	<b>450</b>	<b>3 862</b>	<b>3 246</b>

<sup>1</sup> Under året avyttrades European Aeronautical Group, Jetpak, Radisson SAS Hotel London Stansted Airport samt verksamheterna i SAS Trading.

<sup>2</sup> Härav utgör 519 MSEK franchiserättigheter i Rezidor SAS, vilka erhöles i samband med nyemission.

	Goodwill		2005		2004	
	2005	2004				
SAS koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).			Spanair	1 676	1 601	
			Braathens	749	693	
			Widerøe	154	143	
			Newco	108	103	
Det planenliga restvärdet fördelar sig på följande sätt:			Goodwill i affärsområde Hotell	141	117	
			airBaltic	63	-	
			European Aeronautical Group	-	48	
			Air Maintenance Estonia	25	24	
			Club de Vacaciones	21	20	
			Aerolineas de Baleares	16	15	
			Blue1	14	14	
			SAS Cargo	15	12	
			Övrigt	-	6	
<b>Summa restvärde</b>	<b>3 862</b>	<b>3 246</b>	<b>Summa goodwill</b>	<b>2 982</b>	<b>2 796</b>	

**Prövning av nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar**

Bedömning av värdet av koncernens goodwillposter och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod har skett baserat på respektive kassagenererande enhets nyttjandevärde. Beräkningen bygger på kassaflöden i respektive enhets budgets/affärsplaner, vilka omfattar tre år.

För perioden bortom affärsplanen har antagits en årlig omsättningstillväxt om 2-4% och bibehållna driftsmarginaler vilket motsvarar den långsiktiga tillväxttakten på enheternas marknader och överensstämmer med tidigare erfarenheter och externa informationskällor.

De prognostiserade kassaflödena har nuvärdeberäknats med en diskonteringsränta på 14-18% (före skatt) beroende på bransch och land.

Underliggande viktiga parametrar i affärsplanerna är enhetsintäkt, volymutveckling, bränslepriser och fortsatta kostnadsbesparingar. Företagsledningen

bedömer att rimligt möjliga förändringar i dessa antaganden, var och en för sig, inte skulle ha så stora effekter att de skulle reducera återvinningsvärdet till ett värde som är lägre än det redovisade värdet.

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 och driftsmarginalerna bortom planperioden eller en höjning av diskonteringsräntan som var en för sig är rimligt troligt visar att en god marginal ändå finns mellan återvinningsvärde och redovisade värden varför det inte bedöms finnas något behov av nedskrivning av goodwill samt övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

**Not 13 - Materiella anläggningstillgångar**

	Byggnader & mark		Flygplan <sup>1</sup>		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutr. flygplan		Övriga inventarier & fordon		Pågående nyanläggningar		Förskott anläggnings-tillgångar		Summa materiella anläggnings-tillgångar	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Ingående anskaffningsvärde	3 377	2 728	24 942	30 865	4 728	4 660	1 321	1 386	5 273	5 460	204	285	359	748	40 204	46 132
Investeringar	69	265	410	1 632	435	466	170	65	326	299	226	437	18	30	1 654	3 194
Aktiverade räntor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	10	9	10
Försäljning/utrantering	-32	-356	-2 480	-8 178	-261	-491	-70	-129	-685	-606	-	-	-	-	-3 528	-9 760
Företagsförsäljning <sup>3</sup>	-612	-	-	-	-2 678	-	-212	-	-217	-	-	-	-	-	-3 719	-
Omklassificeringar	96	749	153	619	-28	112	108	-	22	124	-276	-515	-16	-412	59	677
Valutakursdifferenser	148	-9	132	4	110	-19	52	-1	160	-4	-6	-3	52	-17	648	-49
Utgående ackum. ansk. värde	3 046	3 377	23 157	24 942	2 306	4 728	1 369	1 321	4 879	5 273	148	204	422	359	35 327	40 204
Ingående avskrivning	-1 555	-1 455	-8 105	-8 455	-1 600	-1 509	-1 103	-1 116	-3 697	-3 865	-	-	-	-	-16 060	-16 400
Årets avskrivning	-189	-183	-1 398	-1 547	-202	-299	-106	-111	-357	-396	-	-	-	-	-2 252	-2 536
Försäljning/utrantering	28	146	1 123	1 914	145	317	61	124	357	563	-	-	-	-	1 714	3 064
Företagsförsäljning <sup>3</sup>	48	-	-	-	846	-	168	-	94	-	-	-	-	-	1 156	-
Omklassificeringar	-58	-62	-16	-10	20	-116	-100	-	52	-	-	-	-	-	-102	-188
Valutakursdifferenser	-63	-1	-80	-7	11	7	-79	-	-115	1	-	-	-	-	-326	-
Utgående ackum. avskrivning	-1 789	-1 555	-8 476	-8 105	-780	-1 600	-1 159	-1 103	-3 666	-3 697	-	-	-	-	-15 870	-16 060
Ingående nedskrivning	-15	-15	-	-	-	-	-	-	-11	-11	-	-	-	-	-26	-26
Omklassificeringar	15	-	-	-	-	-	-	-	11	-	-	-	-	-	26	-
Valutakursdifferenser	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utgående nedskrivning	-	-15	-	-	-	-	-	-	-	-11	-	-	-	-	-	-26
Utgående planenligt restvärde	1 257	1 807	14 681	16 837	1 526	3 128	210	218	1 213	1 565	148	204	422	359	19 457	24 118

<sup>1</sup> Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2005 uppgick till 64 062 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leaseade) flygplan med 44 311 MSEK.

<sup>2</sup> Aktivering av räntor har gjorts till en genomsnittlig räntesats om 2,0% (2,0%).

<sup>3</sup> Under året avyttrades European Aeronautical Group, Jetpak, 67% av SAS Component, Radisson SAS Hotel London Stansted Airport samt verksamheterna inom SAS Trading.

Vid ingången av 2005 fanns sex Douglas MD-90, tio Boeing 737, åtta Airbus A321 och fem Airbus A330/340 som förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen 9-10 år. Under året har det inte skett några förändringar.

Med avseende på finansiellt leaseade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid leasingavtalets slut samt den ekonomiska risk SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

De 29 (29) finansiellt leaseade flygplanen ingår i balansräkningen med 10 188 (10 698) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 8 (10) flygplan till ett värde om 1 355 (1 927) MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med härtill hörande skuldsättning om 1 050 (1 183) MSEK, att betrakta som finansiellt leaseade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2005	2004
Ägda	4 493	6 139
Finansiellt leaseade	10 188	10 698
<b>Bokfört värde</b>	<b>14 681</b>	<b>16 837</b>

**Finansiell leasing**

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till nio år. Dessutom finns det finansiella leasingavtal avseende maskiner och inventarier 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 690 (598) MSEK. Variabla avgifter har påverkat årets leaseavgifter med 90 (-20) MSEK.

Det sammanlagda beloppet per balansdagen av framtida leasingintäkter för icke uppsägningsbara avtal som avser flygplan som vidareuthyrs uppgår till 228 (0) MSEK.

Finansiellt leaseade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan		Maskiner & inventarier	
	2005	2004	2005	2004
Anskaffningsvärde	12 601	12 547	99	89
Avgår ackumulerade avskrivningar	-2 413	-1 849	-34	-30
<b>Bokfört värde finansiellt leaseade tillgångar</b>	<b>10 188</b>	<b>10 698</b>	<b>65</b>	<b>59</b>

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen.

	2005		2004	
	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.
Förfallotidpunkt:				
Inom ett år	1 632	1 605	863	848
1-5 år	3 777	3 273	3 586	3 264
Över 5 år	4 145	3 053	4 186	3 090
<b>Summa</b>	<b>9 554</b>	<b>7 931</b>	<b>8 635</b>	<b>7 202</b>

**Operationell leasing**

SAS koncernen leasar ut ägda tillgångar med bokfört värde som på balansdagen uppgick till:

	Flygplan		Maskiner & inventarier	
	2005	2004	2005	2004
Anskaffningsvärde	976	1 388	-	18
Avgår ackum. avskr.	-690	-665	-	-18
<b>Bokfört värde operationellt utleaseade tillgångar</b>	<b>286</b>	<b>723</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

Forts. not 13

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade flygplan var 51 (66) MSEK.  
Årets leaseintäkter innehöll ej någon variabel del.  
Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen:

	2005	2004
Inom ett år	204	174
1-5 år	971	477
<b>Summa</b>	<b>1 175</b>	<b>651</b>

#### Kontrakterade inköpsåtaganden

Koncernen hade per balansdagen följande förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar.

	2006	2007
Flygplan	453	970
Övriga inköpsåtaganden	37	
<b>Summa</b>	<b>490</b>	<b>970</b>

SAS koncernen gör bedömningen att de kontrakterade framtida förvärven, utifrån externa värderingar är i linje med förväntade marknadsvärden.

#### Taxeringsvärden

Byggnader:	2005	2004
Sverigehuset, del av Arlanda 2:1	33	33
Flight Academy, del av Arlanda 2:1	134	134
Night Stop, del av Arlanda 2:1	9	9
<b>Summa</b>	<b>176</b>	<b>176</b>

#### Not 14 - Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	2005	2004
Airbus	304	245
Boeing	118	96
Övrigt	-	18
<b>Summa</b>	<b>422</b>	<b>359</b>

#### Not 15 - Finansiella anläggningstillgångar

	Kapital- andelar i intresseföretag		Långfristiga fordringar hos intresseföretag		Aktier & andelar		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordringar		Summa finansiella anläggningstillg.	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Ingående anskaffningsvärde	691	604	229	247	311	312	7 421	6 656	2 717	2 711	11 369	10 530
Tillskott	29	9	-	-	23	1	830	758	376	132	1 258	900
Resultatandel	134	157	-	-	-	-	-	-	-	-	134	157
Försäljning	-92	-1	-	-	-	-	-	-	-	-	-92	-1
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	-	-	-	-	-1	-	-59	-	-7	-	-67	-
Amortering	-	-	-7	-7	-	-	-	-	-98	-147	-105	-154
Utdelning	-29	-26	-	-	-	-	-	-	-	-	-29	-26
Omklassificeringar	413	-20	-	-	-	-	-	-	13	64	426	44
Valutakursdifferenser	68	-32	6	-11	11	-2	171	7	194	-43	450	-81
<b>Utgående ack. ansk. värde</b>	<b>1 214</b>	<b>691</b>	<b>228</b>	<b>229</b>	<b>344</b>	<b>311</b>	<b>8 363</b>	<b>7 421</b>	<b>3 195</b>	<b>2 717</b>	<b>13 344</b>	<b>11 369</b>
Ingående uppskrivning	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Årets uppskrivning	-	-	-	-	63	-	-	-	-	-	63	-
<b>Utgående ackum. uppskrivning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>63</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>63</b>	<b>-</b>
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-185	-187	-	-	-90	-91	-275	-278
Valutakursdifferenser	-	-	-	-	-8	2	-	-	-4	1	-12	3
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-193</b>	<b>-185</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-94</b>	<b>-90</b>	<b>-287</b>	<b>-275</b>
<b>Utgående restvärde</b>	<b>1 214</b>	<b>691</b>	<b>228</b>	<b>229</b>	<b>214</b>	<b>126</b>	<b>8 363</b>	<b>7 421</b>	<b>3 101</b>	<b>2 627</b>	<b>13 120</b>	<b>11 094</b>

<sup>1</sup> Under året avyttrades European Aeronautical Group, Jetpak, 67% av SAS Component Group samt verksamheterna inom SAS Trading.

#### Not 16 - Kapitalandelar i intresseföretag

	Organisationsnr.	Säte	Kapitalandel, %	Kapitalandel	
				2005	2004
British Midland PLC	2107441	Derby, UK	20,0	192	161
Skyways Holding AB	556021-5872	Stockholm, Sverige	25,0	71	75
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	150	129
airBaltic Corporation A/S <sup>1</sup>	324575	Riga, Lettland	-	-	62
AS Estonian Air	10076042	Tallinn, Estland	49,0	239	189
SAS Component Group A/S	28501048	Köpenhamn, Danmark	33,0	445	-
Commercial Aviation Leasing Ltd	IE6328550R	Dublin, Irland	49,0	211	160
Eliminering av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd				-159	-198
Casino Copenhagen K/S	15751274	Köpenhamn, Danmark	50,0	30	38
TTB Leisure Luxury Hotels	99088707	Cape Town, Sydafrika	50,0	4	13
ZAO St. Petersburg <sup>2</sup>	76679	St Petersburg, Ryssland	-	-	51
Rezidor SAS Hotels & Resorts Middle East W.L.L.	51995	Bahrain	50,0	8	-
SAS Royal Hotel Beijing Co Ltd	47	Beijing, Kina	50,0	11	-
Övrigt				12	11
<b>Summa</b>				<b>1 214</b>	<b>691</b>

<sup>1</sup> airBaltic Corporation A/S ingår från augusti 2005 som dotterföretag i SAS koncernen. <sup>2</sup> Hotellet i St. Petersburg såldes under året.

Andelar i intresseföretag redovisas hos ägarföretaget genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. Koncernens eget kapital uppgick per balansdagen, 2005-12-31 till 11 504 MSEK. Om andelar i intresseföretag hade redovisats enligt anskaffningsmetoden hade koncernens eget kapital uppgått till 11 449 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde i British Midland PLC med 36 (34) MSEK, Skyways Holding AB 64 (64) MSEK och AS Estonian Air med 150 (129) MSEK.



### Not 17 - Långfristiga fordringar hos intresseföretag

	2005	2004
airBaltic Corporation A/S	-	33
Commercial Aviation Leasing Ltd	228	196
<b>Summa</b>	<b>228</b>	<b>229</b>

### Not 18 - Aktier och andelar

	Antal aktier/ andelar	%	Nominellt värde 1 000-tal	Bokfört värde MSEK
Doricus Enterprise Ltd, Limassol	2 040 000	16,0	EUR 2 040	54
Aeroexchange Ltd, Dallas	50 000	9,4	USD 5 000	50
RBS Hotellis AS, Tallinn	570	14,1	EEK 570	46
Feri Otelcilik Ve Turizm AS, Istanbul	270 000	10,0	USD 2 700	21
First Hotels Co K.S.C.C., Safat	7 292 500	1,82	KWD 729	20
Al Quseir Hotel Company, Al Quseir City	6 000	20,0	EGP 6 000	16
Övriga				7
<b>Summa aktier och andelar</b>				<b>214</b>

### Not 19 - Pensionsmedel, netto

	2005	2004
Pensionsmedel, netto, överfonderade ordningar	9 910	8 914
Pensionsmedel, netto, underfonderade ordningar	-1 547	-1 493
<b>Summa</b>	<b>8 363</b>	<b>7 421</b>

De flesta pensionsordningar i Skandinavien är förmånsbaserade. Merparten av pensionsordningarna är säkrade genom försäkringsbolag. De kollektiva pensionsplanerna för tjänstemän i Sverige samt för personal i Norge är säkrade genom förmånsbaserade pensionsordningar i försäkringsbolag. I Sverige är pensionsordningarna säkrade främst hos Alecta och i Norge hos Vital. Personalen i Danmark har i huvudsak premiebaserade lösningar.

Huvuddelen av SAS anställda i Sverige omfattas av ITP-pension återförsäkrad i Alecta (Alectaplanen). Alectaplanen är en pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare (så kallad multi-employer plan) och har av Redovisningsrådet klassificerats som en förmånsbestämd pensionsplan. SAS har ingått ett särskilt och specifikt avtal med Alecta av vilket det framgår att Alecta åtagit sig att tillhandahålla samtliga grunduppgifter beträffande anställda och före detta anställda omfattande lön, ålder m.m. vilka utgör underlag för SAS redovisning enligt IAS 19. Alecta har särskilt intygat att informationen avseende grunduppgifterna är korrekt och tillförlitlig. Överenskommelsen med Alecta innebär också att SAS erhållit en skriftlig bekräftelse att överskottet i Alectaplanen kommer SAS tillgodo i form av antingen indirekt eller direkt premiereduktion eller genom kontant återbetalning. Baserat på den information som SAS erhåller redovisar SAS sin proportionella andel av Alectaplanens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader i enlighet med reglerna i IAS 19 avseende förmånsbestämda pensionsplaner. Med stöd härav kan SAS tillämpa huvudregeln i IAS 19 avseende förmånsbestämda pensionsplaner som omfattar flera arbetsgivare.

Den normala pensionsåldern för ej flygande personal följer i huvudsak respektive lands regler för allmän pensionering. Den normala pensionsåldern för flygande personal i SAS är 60 år. Enligt avtal med SAS piloter i Danmark, Norge och Sverige samt kabinanställda i Sverige och Norge medges frivilligt förtida avgång med pension från tidigast 55 år. SAS har även utfäst sig att för piloter vilka förlorar sin licens betala pension fram till ordinarie pensionsålder, 60 år. Kabinpersonal anställd i Sverige försäkras med 65 års pensionsålder men vid fyllda 50 år sänks pensionsåldern till 60 år. Det uppskattade nuvärdet för samtliga dessa åtaganden inkluderar i SAS beräknade totala pensionsförpliktelser.

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjäning och avkastning används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Följande ekonomiska förutsättningar utgör ett vägt genomsnitt för SAS koncernen:

	2005	2004	2003
Diskonteringsränta	5,2%	6,2%	6,2%
Långsiktig avkastning	7,4%	7,4%	7,4%
Inflation	1,7%	2,2%	2,2%
Framtida lönejustering	2,6%	3,1%	3,1%
Framtida justering av löpande pensioner	1,7%	2,2%	2,2%

För de största pensionsordningarna i Sverige och Norge är följande ränteparimetrar använda:

Diskonteringsränta	5,0% (6,0%) i Sverige och 5,5% (6,5%) i Norge
Långsiktig avkastning	7,5% (7,5%) i Sverige och 7,5% (7,5%) i Norge

Diskonteringsräntan ska enligt IAS19 fastställas baserat på marknadsmässig avkastning på företagsobligationer på balansdagen. Övriga finansiella antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelseernas löptid.

Diskonteringsräntan sätts på balansdagen mot bakgrund i företagsobligationer och med hänsyn till relevant spread vars löptid är förenlig med löptiden för förpliktelseerna. Den långsiktiga avkastningen ska motsvara en långsiktig förväntan på avkastning av fonderade medel med bakgrund i pensionsinstitutens placeringar i aktier respektive räntebärande värdepapper. För Sverige och Norge har 7,5% bedömts vara en realistisk förväntan på långsiktig avkastning. För Danmark har 7% bedömts rimligt mot bakgrund av en något mer konservativ placeringsstrategi. Inflationstantagande har gjorts med 1,5% i Sverige och Danmark samt 2% i Norge. Framtida lönejustering har lagts en procentenhet över inflationstantagandet i syfte att inkludera en reallöneökning i beräkningarna av pensionsförpliktelseerna.

Amorteringstiden för estimatavvikelse vilka överstiger det högsta av 10% av förpliktelser eller fonderade medel är 15 år vilket motsvarar genomsnittligt återstående anställningstid.

En märkbar reduktion av fonderade medel skedde under 2002 speciellt i de försäkringsbolag där de svenska och norska pensionsordningarna är säkrade. Detta har sin grund i utvecklingen på kapitalmarknaden såväl i Skandinavien som internationellt. SAS koncernen fick under 1999 identifierad en allokering i form av så kallade företagsanknutna pensionsmedel i Alecta i Sverige om 3 063 MSEK. Per den 31 december 2005 var 663 MSEK outnyttjat.

Förmånsbaserade pensionsordningar	2005	2004
Årets pensionsintjäning	-844	-1 042
Ränta på pensionsavsättningar	-1 489	-1 398
Årets förväntade avkastning på fonderade medel	1 914	1 810
Årets amorteringar av estimatavvikelse och planändringar	-301	-232
<b>Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar</b>	<b>-720</b>	<b>-862</b>

Ovanstående kostnad redovisas i sin helhet som personalkostnad.

I flera av SAS pensionsordningar föreligger överfonderingar. Detta bidrar till att årets avkastning på fonderade medel överstiger kostnaden för pensionsintjäning.

I bokslutet är förpliktelseerna i SAS koncernen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen här nedan. Planändringar amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningstid för de yrkesaktiva som omfattas och estimatavvikelse amorteras över femton år då dessa överstiger 10% av det största av pensionsförpliktelser eller pensionsmedlen.

Status per 31 december	2005	2004
Fonderade medel	26 734	24 656
Pensionsförpliktelser	-25 702	-22 656
Differens fonderade medel och förpliktelser	1 032	2 000
Ej resultatförda estimatavvikelse samt planändringar <sup>1</sup>	7 331	5 421
<b>Bokförd tillgång</b>	<b>8 363</b>	<b>7 421</b>

<sup>1</sup> Varav estimatavvikelse 7 268 (5 121) MSEK.

I vissa pensionsordningar har under tidigare år den verkliga avkastningen varit lägre än koncernens beräknade långsiktiga avkastning om 7,4% vilket avspeglas i posten ej resultatförda estimatavvikelse. Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna var under år 2004, 9,1% och under 2003, 9,7%. För 2005 är de slutliga beräkningarna inte klara, men avkastningen beräknas bli cirka 11%.

Skillnaden mellan differens fonderade medel/förpliktelser och nettobokförd tillgång visas nedan:

	Fonderade medel	För- pliktelser (PBO)	Differens fonderade medel/ förpliktelser	Pensions- medel, netto
Pensionsplaner i Sverige	11 997	8 670	3 327	5 228
Pensionsplaner i Norge	10 435	11 862	-1 427	2 395
Pensionsplaner i övriga länder	4 302	5 170	-868	740
<b>Summa</b>	<b>26 734</b>	<b>25 702</b>	<b>1 032</b>	<b>8 363</b>

Forts. not 19

I pensionsmedel ingår ofonderade planer vilka finansieras över rörelseresultatet samt planer som är underfonderade med 375 MSEK i Sverige, 1 172 MSEK i Norge samt 31 MSEK i övriga länder.

Pensionsmedel, netto, omfattande pensionsförpliktelser, förvaltningstillgångar samt ej resultatförda planändringar och estimatavvikelser har för de förmånsbaserade pensionsordningarna utvecklat på följande sätt:

	2005	2004
Ingående balans	7 421	6 656
Årets resultatpåverkan	-720	-862
Inbetalda premier	1 737	1 830
Utnyttjande av företagsanknutna medel i Alecta	-371	-243
Pensionsmedel i avyttrade verksamheter	-59	-
Förändring av estimatavvikelser	184	33
Valutakurseffekt	171	7
<b>Utgående balans</b>	<b>8 363</b>	<b>7 421</b>

Av totala pensionsförpliktelser 25 702 (22 656) MSEK var 23 109 (20 697) MSEK fonderade och 2 593 (1 959) MSEK ofonderade.

#### Not 20 - Varulager och förråd

	2005	2004
Förråd, flygmateriel	745	868
Förråd, övrigt	112	144
Varulager	181	253
<b>Summa</b>	<b>1 038</b>	<b>1 265</b>
Värderat till anskaffningskostnad	1 031	1 265
Värderat till nettoförsäljningsvärde	7	-
<b>Summa</b>	<b>1 038</b>	<b>1 265</b>

#### Not 21 - Kortfristiga fordringar hos intresseföretag

	2005	2004
SAS Component Group A/S	1 480	-
Commercial Aviation Leasing Ltd	114	83
Skyways Holding AB	16	-
airBaltic Corporation A/S	-	16
Övriga bolag	10	5
<b>Summa</b>	<b>1 620</b>	<b>104</b>

#### Not 22 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2005	2004
Förutbetalda kostnader	811	881
Upplupna intäkter	937	1 165
<b>Summa</b>	<b>1 748</b>	<b>2 046</b>

#### Not 23 - Kortfristiga placeringar

	Bokfört värde 2005	Bokfört värde 2004	Verkligt värde 2004
Statsskuldväxlar	2 342	3 127	3 128
Bostadscertifikat	1 996	1 738	1 738
Depositioner	2 733	2 295	2 295
Företagscertifikat	0	33	33
Spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge	194	156	156
<b>Summa</b>	<b>7 265</b>	<b>7 349</b>	<b>7 350</b>

I samband med övergången till redovisning enligt IAS 39 överensstämmer bokfört värde på kortfristiga placeringar med det verkliga värdet. Verkligt värde är det belopp som skulle ha erhållits för utestående kortfristiga placeringar vid avyttring på balansdagen.

#### Not 24 - Säkrings- och omräkningsreserver

	Säkringsreserver	Omräkningsreserver	Total
Ingående balans 1 januari 2004		558	558
Omräkningsdifferenser avseende utlandsverksamheter		-180	-180
Resultat från valutasäkring av investeringar i utlandsverksamheter		79	79
Utgående balans 31 december 2004		457	457
Justering för IAS 39	1 635		1 635
Ingående balans 1 januari 2005	1 635	457	2 092
Omräkningsdifferenser avseende utlandsverksamheter		353	353
Kassaflödessäkringar:			
Resultat från kassaflödessäkringar	-909		-909
Upplöst mot resultaträkningen	-95		-95
Resultat från valutasäkring av investeringar i utlandsverksamheter		-523 *	-523
Utgående balans 31 december 2005	631	287	918

\* Motsvarande positiv effekt redovisas i omräkningsdifferenser avseende utlandsverksamheter.

#### Not 25 - Långfristiga skulders förfallotid

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen.

	2005	2004
Förlagslån	771	742
Övriga lån	4 839	4 388
Övriga skulder	12	12
<b>Summa</b>	<b>5 622</b>	<b>5 142</b>

#### Not 26 - Förlagslån

Under verksamhetsåret 1985/86 emitterades ett förlagslån på 200 miljoner schweiziska francs. Lånet löper utan fastställd förfallodag. SAS har exklusiv rätt att säga upp lånet vart femte år. Räntesatsen fastställs för perioder om 10 år och uppgår från och med 1996 till 3,625% per år. I januari 2006 fastställdes räntan för kommande 10-årsperiod till 2,375%. SAS har tidigare år återköpt obligationer för 72,8 miljoner schweiziska francs varefter lånet uppgår till 127,2 miljoner schweiziska francs. Lånet är noterat och på balansdagen uppgick verkligt värde till 52,1 (52,2) miljoner schweiziska francs, motvärde 315,6 (309,9) MSEK.

#### Not 27 - Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 7 355 (6 176) MSEK.

Specifikation på enskilda lån:

Ursprungligt emitterat belopp	Räntesats	Löptid	Återstående skuld i MSEK	Lån efter valutaswap
1 000,0 MJPY	1,000%	2001/2007	68	9,3 MEUR
1 000,0 MJPY	1,120%	2001/2007	68	9,3 MEUR
5 500,0 MJPY	1,305%	2001/2008	373	53,5 MEUR
750,0 MCZK **	2,630% *	2001/2008	164	
500,0 MEUR **	6,000%	2001/2008	4 646 ***	427 MEUR + 63 MUSD
108,0 MEUR	7,088% *	2003/2010	919	
33,0 MEUR	3,776% *	2005/2006	311	
200,0 MSEK	5,452% *	2005/2010	200	
454,0 MNOK	5,710% *	2005/2010	528	
265,5 MNOK	7,000%	2005/2010	312	
50,0 MNOK	7,000%	2005/2010	57	
17,0 MNOK	7,000%	2005/2010	20	
<b>Summa</b>			<b>7 666</b>	
Avgår amorteringar 2006			-311	
<b>Summa</b>			<b>7 355</b>	

\* Räntesats vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta som fastställs var tredje månad.

\*\* Under 2005 gjordes återköp på nominellt 263,7 MCZK och 6,25 MEUR av obligationslån som förfaller år 2008.

\*\*\* Lånet är noterat och på balansdagen uppgick verkligt värde till 505,2 (488,2) MEUR, motvärde 4 763,8 (4 397,2) MSEK.

Forts. not 27

Återstående skuld i SEK överensstämmer med upplupet anskaffningsvärde. Tidigare emitterat lån om nominellt 108 MEUR omförhandlades och förlängdes från förfall år 2008 till år 2010. I april emitterades 33 MEUR med förfall i oktober 2006 som redovisas som kortfristig del av långfristiga lån. Vidare emitterades 200 MSEK och 786,5 MNOK med förfall år 2010.

För att hantera valutaexponeringen är lånen till viss del omlagda till andra valutor enligt ovan. Värdet av ingångna valutaswaptransaktioner ingår i bokfört värde under övriga lån, se Not 28. Räntheexponeringen hanteras genom att ränteswap-avtal har ingåtts för att ändra räntebindingstiden.

## Not 28 - Övriga lån

	Bokfört värde 2005	Verkligt värde 2005	Bokfört värde 2004	Verkligt värde 2004
Finansiell leasing	7 508	7 779	7 971	7 222
Övriga lån, swaptransaktioner	6 403	6 444	6 871	6 497
<b>Summa före amortering</b>	<b>13 911</b>	<b>14 223</b>	<b>14 842</b>	<b>13 719</b>
Avgår amortering 2006 respektive 2005	-2 872	-3 213	-800	-997
<b>Summa övriga lån</b>	<b>11 039</b>	<b>11 010</b>	<b>14 042</b>	<b>12 722</b>

Förfalloprofil för övriga lån:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011>	Summa
Finansiella leasar	1 165	590	614	655	699	3 785	7 508
Övriga lån	1 707	2 570	198	476	398	1 054	6 403
<b>Summa</b>	<b>2 872</b>	<b>3 160</b>	<b>812</b>	<b>1 131</b>	<b>1 097</b>	<b>4 839</b>	<b>13 911</b>

I samband med övergången till IAS 39 redovisas valutaeffekten på kassaflödes-säkrade lån i eget kapital med 549 MSEK per 2005-12-31. Föregående års valutaeffekt inkluderades i lånens bokförda värde med 1 449 MSEK.

## Not 29 - 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 fastställd finanspolicy. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa valuta- och räntheexponeringen.

### Valutarisker

SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk.

*Transaktionsrisken* 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 och framtida flygplansförsäljningar säkras med valutaderivat och lån i USD. Säkringsnivån ska enligt finanspolicyn uppgå till 60-90% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos och säkringsnivån för framtida flygplansförsäljningar ska enligt policyn uppgå till 40-60% av flygplansflottans bokförda värde.

*Translationsrisk* uppkommer vid omräkning av balansposter i utländska valutor till följd av valutakursförändringar. För att begränsa translationsrisken anger policyn att den finansiella nettoskulden huvudsakligen ska hållas i respektive bolags redovisningsvaluta. Vidare har SAS koncernen säkrat utländska dotterbolags egna kapital genom skuldsättning i lån och derivat.

### Ränterisker

SAS koncernen exponeras för ränterisk när marknadsvärdet på den finansiella nettoskulden (räntebärande tillgångar och skulder) påverkas vid rörelser i avkastningskurvan (marknadsräntor vid olika löptider). För att hantera ränterisken används räntederivat i syfte att förändra den underliggande finansiella nettoskuldens räntebindingstid. Enligt gällande policy är målsättningen att den genomsnittliga räntebindingstiden på den finansiella nettoskulden ska motsvara 3,5 år. Den genomsnittliga räntebindingstiden under året var cirka 3,2 (3,2) år. Vid utgången av 2005 var räntebindingstiden 3,3 (3,0) år. En känslighetsanalys per 2005-12-31 visar att en förändring av marknadsräntorna med 1% påverkar SAS koncernens räntebetalningar med cirka 30 (50) MSEK för nästkommande kalenderår. Beräkningen inkluderar utestående räntederivat.

## Räntheexponering

	2006	2007	2008	2009	2010	>2010	Summa
Räntebärande tillgångar	11 343	0	53	366	43	88	11 893
Räntebärande skulder	-20 000	0	-4 646	0	-389	-771	-25 806
Räntederivat	5 863	-2 256	2 740	-611	-1 534	-4 202	0
<b>Summa</b>	<b>-2 794</b>	<b>-2 256</b>	<b>-1 853</b>	<b>-245</b>	<b>-1 880</b>	<b>-4 885</b>	<b>-13 913</b>

Vid beräkning av ovanstående räntheexponering avseende den finansiella nettoskulden ingår inte upplupna räntor. Räntheexponeringen -2 794 MSEK som avser 2006 är till rörlig ränta. Från och med år 2007 ligger allt till fast ränta.

### Kreditrisker

Koncernens finansiella transaktioner ger upphov till exponering för kreditrisk gentemot de finansiella motparterna. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina åtaganden enligt ingångna avtal. Finanspolicyn föreskriver att transaktioner endast får ingås med motparter med hög kreditvärdighet, definierat som kategori A3/P-1 eller bättre enligt Moody's.

Fastställda motpartsgränser finns för varje motpart och revideras kontinuerligt. För att begränsa motpartsrisken ytterligare har ISDA-avtal (nettingavtal) ingåtts med de flesta motparter. Den kreditmässiga exponeringen är geografiskt koncentrerad till Norden med cirka 66%. Resterande kreditexponering fördelas med 23% i övriga Europa och med 11% i övriga världen. Den maximala kreditexponeringen för derivatinstrument motsvaras av det bokförda värdet, se tabell nedan under rubriken finansiella derivat. För kortfristiga placeringar utgörs kreditrisken storlek av det nominella beloppet och fördelas sig enligt följande:

Rating (Moody's)	Bokfört värde MSEK
Aaa/P-1	2 342
Aa1/P-1	1 527
Aa2/P-1	30
Aa3/P-1	2 765
A1/P-1	0
A2/P-1	601
A3/P-1	0
<b>Totalt</b>	<b>7 265</b>

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.

### Likviditets- och upplåningsrisker

Med likviditets- och upplåningsrisker avses risken att tillräcklig likviditet inte är tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försärad.

För att garantera god betalningsberedskap ska den finansiella beredskapen motsvara 20-25% av SAS koncernens årsomsättning. Med finansiell beredskap avses likvida medel och utnyttjade kontrakterade kreditlöften. SAS koncernens likvida medel ska hållas i instrument som har god likviditet eller kort löptid.

### Kontrakterade kreditlöften

Facilitet	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Utnyttjad facilitet	Giltighetsperiodens utgång
Revolverande kreditfacilitet				
400 MEUR	3 772	943	2 829	2007
Bilaterala bankfaciliteter	2 096	0	2 096	2006
Övriga	1 402	1 081	321	2006
<b>Summa</b>	<b>7 270</b>	<b>2 024</b>	<b>5 246</b>	

För att hantera upplåningsrisken är målsättningen att SAS koncernens förfalloprofil ska fördelas jämnt över tiden så att maximalt 25% av den räntebärande bruttoskulden förfaller inom kommande tolv månader. Per 2005-12-31 uppgick koncernens räntebärande skulder till 26 337 (27 280) MSEK. 8,9% (14,5%) av de räntebärande skulderna är förenade med krav på finansiella nyckeltal såsom kassaflödes-, skuldsättnings- och likviditetsmått. Den genomsnittliga löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till cirka 2,7 (3,1) år.

Forts. not 29

### Finansiella derivat

För att hantera valutaexponeringen används olika typer av valutaderivat såsom valutaterminskontrakt, valutaswapavtal och valutaoptioner. Vidare hanteras ränterisikexponering med olika typer av räntederivat såsom FRA (forward rate agreements), futures, ränteswapavtal och valutaränteswapavtal.

Per den 31 december 2005 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt 451 (314) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell.

Utestående derivatinstrument 2005-12-31

	2005				2004	
	Ute- stående volym	Verkligt värde			Ute- stående volym	Verkligt värde
	Tillgångar	Skulder	Netto			
Valutaderivat	39 878	545	-232	313	42 577	403
Räntederivat	23 439	62	-299	-237	17 047	-280
Bränslederivat	4 104	365	10	375	2 773	191
<b>Summa</b>	<b>67 421</b>	<b>972</b>	<b>-521</b>	<b>451</b>	<b>62 397</b>	<b>314</b>

Per 2005-12-31 överensstämmer verkligt värde med bokfört värde. Verkligt värde är det belopp som erhålls/erläggs vid avyttring på balansdagen av utestående finansiella instrument. Av tillgångarnas bokförda värde på totalt 972 MSEK återfinns 61 MSEK som andra långfristiga fordringar, 272 MSEK som förutbetalda kostnader och upplupna intäkter samt resterande 639 MSEK som övriga fordringar. Av skuldernas bokförda värde på totalt 521 MSEK återfinns samtliga derivat som kortfristiga lån. Av bokfört värde för ovanstående derivat avser 708 MSEK kassaflödessäkringar, 26 MSEK verkligt värdesäkringar, -39 MSEK säkring av nettoinvestering samt -244 MSEK derivat som ej säkringsredovisas. Med utestående volym menas derivatkontraktens nominella belopp uttryckt i absoluta tal.

### Säkringsredovisade derivat, kassaflödessäkring

#### Flygplansinvesteringar

Flygplansinvesteringar utgör säkringstransaktioner utifrån att det är betalningsflödet i utländsk valuta vid en framtida försäljning som säkras enligt kassaflödesmetoden. De lån och de valutaterminskontrakt som ingår i säkringsförhållanden valutaomräknas till aktuell balansdagskurs och den förändring som beräknats effektiv, bokförs mot eget kapital. Per 2005-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på kassaflödessäkrade lån och derivat avseende framtida flygplansförsäljningar i eget kapital med 447 MSEK.

#### 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. Förutsatt att säkringarna kan bevisas effektiva kommer den ackumulerade marknadsvärdesförändringen för varje säkringstransaktion att lagras i eget kapital tills den faller ut som en kostnad/intäkt i resultaträkningen. Per 2005-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på dessa kassaflödessäkrade valutaderivat i eget kapital med 119 MSEK.

### Räntederivat

Vid ingången av år 2005 kvalificerade endast vissa av de ingångna ränteswapavtalen för säkringsredovisning enligt metoden för kassaflödessäkring. Då SAS koncernen lånar till rörlig ränta och ändrar ränteexponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att rörlig ränta erhålles och fast ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en kassaflödessäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas den effektiva delen av säkringsinstrumentets värddeförändring i eget kapital. De räntederivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån. Per 2005-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade räntederivat i eget kapital med 44 MSEK.

### Bränslederivat

För att hantera prisrisken gällande flygbränsle används bränslederivat. Dessa derivat utgör säkringstransaktioner enligt kassaflödesmetoden och är villkorsmässigt matchade mot underliggande prognostiserade bränslebehov. Per 2005-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade bränslederivat i eget kapital med 74 MSEK.

Totalt redovisas 684 MSEK avseende kassaflödessäkringar i eget kapital per 2005-12-31 och beräknas påverka resultaträkningen under följande år:

	2006	2007	2008	2009	2010	>2010	Summa
Flygplan	154	74	85	295	31	-18	621
Kommersiella flöden	165	-	-	-	-	-	165
Räntederivat	-	-	-	1	-	60	61
Bränslederivat	103	-	-	-	-	-	103
Uppskjutet skatt	-118	-21	-24	-83	-9	-11	-266
<b>Effekt på eget kapital</b>	<b>304</b>	<b>53</b>	<b>61</b>	<b>213</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>684</b>

### Säkringsredovisade derivat, verklig värdesäkring

Vid ingången av år 2005 kvalificerade endast vissa av de ingångna ränteswapavtalen för säkringsredovisning enligt metoden för verklig värdesäkring. I de fall SAS koncernen lånar till fast ränta och ändrar ränteexponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att fast ränta erhålles och rörlig ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en verklig värdesäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas värddeförändringarna hänförliga till säkringsinstrumentet över räntenettet där effekterna motverkas genom att även underliggande säkrad position (lånets räntedel) värderas till verkligt värde och redovisas över räntenettet. De räntederivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån.

### Säkringsredovisade derivat, säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet

För att säkra nettoinvestering i utlandsverksamhet har SAS ingått valutaderivatavtal och lån i motsvarande valuta. När säkringsredovisning tillämpas redovisas den effektiva delen av säkringsinstrumentets värddeförändring i eget kapital. De valutor där säkring av nettoinvestering sker är DKK, EUR samt NOK.

### Ej säkringsredovisade derivat

Övriga valutaderivat 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.

## Not 30 - Övriga avsättningar

	Omstrukturering		Lojalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Ingående balans 1 januari 2005	193	569	740	825	87	171	1 020	1 565
Avsättningar	413	223	248	262	9	27	670	512
lanspråktaga avsättningar	-324	-599	-383	-347	-32	-111	-739	-1 057
Valutakurseffekter	8	-	1	-	10	-	19	-
<b>Utgående balans 31 december 2005</b>	<b>290</b>	<b>193</b>	<b>606</b>	<b>740</b>	<b>74</b>	<b>87</b>	<b>970</b>	<b>1 020</b>
<b>Fördelning i balansräkningen:</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>						
Långfristiga skulder	697	854						
Kortfristiga skulder	273	166						
	<b>970</b>	<b>1 020</b>						

I övriga avsättningar ingår avsättningar för hyreskostnader avseende outnyttjade lokaler samt underhållskostnader för inhyrda flygplan i enlighet med leasingavtal.



### Not 31 - Kortfristiga lån

	Bokfört värde 2005	Verkligt värde 2005	Bokfört värde 2004	Verkligt värde 2004
Revolverande kreditfaciliteter, utnyttjad del	306	306	330	330
Emitterade företagscertifikat	1 924	1 920	1 404	1 410
Banklån	294	294	2 128	2 159
Checkräkningskredit, utnyttjad del	361	361	358	358
Upplupna räntor	422	422	*	*
Valutaterminskontrakt	232	232	465	468
Valutaterminskontrakt, säkringsredovisade	–	–	794	–
Derivatskuld	289	289	–	–
<b>Summa</b>	<b>3 828</b>	<b>3 824</b>	<b>5 479</b>	<b>4 725</b>

\* År 2004 redovisas upplupna räntor om 328 MSEK på respektive lån.

Derivatskuld avser verkligt värde på främst räntederivat. Föregående års säkringsredovisade valutaterminskontrakt på 794 MSEK redovisas per 2005-12-31 med 70 MSEK i eget kapital enligt IAS 39.

### Not 32 - Kortfristiga skulder till intresseföretag

	2005	2004
SAS Component	176	–
Övriga bolag	7	7
<b>Summa</b>	<b>183</b>	<b>7</b>

### Not 33 - Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningsskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se Redovisnings- och värderingsprinciper sidan 64 - intäktsredovisning.

Den i trafikavräkningsskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 2005 till 305 (305) MSEK.

### Not 34 - Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2005	2004
Semesterlöneskuld	1 847	1 698
Övriga upplupna personalkostnader	534	468
Försäljningsomkostnader	267	308
Tekniskt flygplansunderhåll	62	325
Övriga upplupna kostnader	2 121	2 230
Förutbetalda intäkter	495	404
<b>Summa</b>	<b>5 326</b>	<b>5 433</b>

### Not 35 - Ställda panter

	2005	2004
Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:		
Inteckningar i fast egendom	124	114
Inteckningar i flygplan	732	681
Företagsinteckningar	19	20
Övriga inteckningar	3	3
Andelar i dotterföretag	0	0
Avseende depositioner:		
Spärrade bankmedel	103	218
<b>Summa</b>	<b>981</b>	<b>1 036</b>

Utestående skuld per 31 december 2005 avseende inteckningar i flygplan är 271 MSEK.

I posten Andelar i dotterföretag ingår bokfört värde på SAS andelar i av SAS helägda finansieringsstrukturer avseende flygplan. För ytterligare information kring detta hänvisas till Not 13.

### Not 36 - Eventualförpliktelser

	2005	2004
Swaptransaktioner	186	208
Eventualförpliktelser, övriga	57	63
<b>Summa</b>	<b>243</b>	<b>271</b>

I eventualförpliktelser ingår brutto 186 (208) MSEK hänförligt till swaptransaktioner. SAS ingår löpande valuta- och räntekontrakt. De värden som anges avser lån efter swaptransaktioner vars bokförda värde på balansdagen är lägre än värdet på ursprungslånen samt upplupen räntefordran på valuta- och räntekontrakt.

I managementavtalen för 48 hotell garanterar Rezidor SAS Hospitality A/S en minsta årlig cash flow fram till år 2006-2029. För flera av avtalen är garantin begränsad till ett maximalt belopp över kontraktstiden och i vissa fall även till ett maximalt belopp per år. Under 2005 har garantibetalningar om 61 MSEK erlagts.

SAS koncernen är inblandad i tvister av vilka vissa kommer att bli rättsligt prövade. För de fall det bedöms föreligga sannolika och kvantifierbara förlustrisker görs avsättningar.

### Not 37 - Hyresförpliktelser

SAS koncernens olika affärsområden har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2006	2007	2008	2009	2010	2011>
Flygplan	3 277	3 052	2 635	2 233	1 617	4 173
Hotellfastigheter	1 454	1 501	1 465	1 521	1 543	20 205
Övriga fastigheter	852	805	785	774	746	5 270
Maskiner och inventarier	103	78	68	59	53	217
<b>Summa</b>	<b>5 686</b>	<b>5 436</b>	<b>4 953</b>	<b>4 587</b>	<b>3 959</b>	<b>29 865</b>

Hyreskontrakten med en årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under 2005 uppgick till 5 700 (4 890) MSEK, varav 559 (214) MSEK avsåg variabla avgifter. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor. Under 2005 vidareuthyrdes objekt för 81 (31) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till 379 (15) MSEK.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

Sale and leasebackaffären med 30 st MD-80 flyg som genomfördes tillsammans med GECAS i december 1999, förväntas ge en årlig hyreskostnad på cirka 274 MSEK. Avtalet löper till och med december 2009.

SAS sålde i december 2001 flygplatsrelaterade egendomar. Dessa förvärvades av Nordisk Renting och GE Capital Real Estate till en köpeskilling av 3 020 MSEK. SAS återhyrde samtidigt via operationella leasingkontrakt samtliga byggnader på 20 år och har option att på vissa villkor återköpa hela eller delar av byggnadsbeståndet efter 10 år. Hyran uppgår under 2006 till 166 MSEK.

I september och december 2003 avyttrades fastigheter i Köpenhamn och Stockholm. Dessa förvärvades av Keops och Nordisk Renting till en köpeskilling om 2 122 MSEK. Fastigheterna återhyrs av SAS via operationella leasingkontrakt på 10-20 år. Hyran uppgår under 2006 till 163 MSEK.

### Not 38 - Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.

	2005	2004
Resultatandelar i intresseföretag	-134	-157
Utdelningar från intresseföretag	29	26
Upp- och nedskrivningar	-63	24
Aktiverad ränta på förskott till flygplansleverantörer	-9	-10
Resultateffekt vid värdering av finansiella derivat enligt IAS 39	-85	–
Övrigt	-93	-84
<b>Summa</b>	<b>-355</b>	<b>-201</b>

### Not 39 - Förvärv av dotterföretag

2005 förvärvades inga dotterföretag. 2004 förvärvades 21% av aktierna i Spanair och Aerolineas de Baleares. Värdes av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärvsanalyserna följande:

	2005	2004
Materiella anläggningstillgångar	–	–
Omsättningstillgångar	–	–
Kortfristiga fordringar	–	–
Likvida medel	–	–
Minoritetsintressen	–	80
Avsättningar	–	–
Långfristiga skulder	–	–
Kortfristiga skulder	–	–
<b>Summa</b>	<b>–</b>	<b>80</b>
Goodwill	–	588
Köpeskillning	–	668
Förskott betalt 2003 avseende förvärv av aktier i Spanair	–	–54
Likvida medel i förvärvade företag	–	–
Påverkan på koncernens likvida medel	–	614

### Not 40 - Avyttring av dotterföretag

2005 avyttrades European Aeronautical Group, Jetpak, 67% av SAS Component, Radisson SAS Hotel London Stansted Airport samt verksamheterna inom SAS Trading. 2004 avyttrades inga dotterföretag.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2005	2004
Immateriella tillgångar	155	–
Materiella anläggningstillgångar	2 563	–
Finansiella anläggningstillgångar	–416	–
Omsättningstillgångar	417	–
Kortfristiga fordringar	–422	–
Likvida medel	39	–
Långfristiga skulder	–548	–
Kortfristiga skulder	–731	–
<b>Summa</b>	<b>1 057</b>	<b>–</b>
Realisationsvinst exkl. försäljningskostnader	586	–
<b>Köpeskillning</b>	<b>1 643</b>	<b>–</b>
Ej betald köpeskillning	–877	–
Försäljningskostnader	–105	–
Likvida medel i avyttrade företag	–39	–
Påverkan på koncernens likvida medel	622	–

### Specifikation avvecklade verksamheter

	2005	Avvecklade verksamheter	Kvarv. verksam.
Omsättning	61 887	998	60 889
Personalkostnader	–20 467	–367	–20 100
Övriga rörelsekostnader	–35 303	–553	–34 750
Leasingkostnader flygplan	–3 133	–	–3 133
Avskrivningar	–2 412	–62	–2 350
Resultatandelar i intresseföretag	134	–	134
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	480	–	480
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	187	–	187
Rörelseresultat	1 373	16	1 357
Resultat från övriga aktier och andelar	50	–	50
Finansnetto	–1 005	–38	–967
Resultat efter finansiella poster	418	–22	440
Skatt	–163	–13	–150
<b>Periodens resultat</b>	<b>255</b>	<b>–35</b>	<b>290</b>

På grund av att resultatposterna i avvecklade verksamheter är oväsentliga i relation till SAS koncernen som helhet tillämpas ej IFRS 5. Ovanstående redovisning är därför kompletterande information.

### Not 41 - Likvida medel

	2005	2004
Kortfristiga placeringar	7 265	7 349
Kassa och bank	1 419	1 246
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>8 684</b>	<b>8 595</b>

#### Upplysning om betalda räntor:

Under året erhållen ränta uppgick till 331 (322) MSEK varav 105 (104) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. Under året betald ränta uppgick till 1 406 (1 267) MSEK varav 132 (218) MSEK avser terminspremier för valutaderivat.

### Not 42 - Revisionsarvodena

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisorer att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föränsas av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana arbetsuppgifter ingår också. Allt annat betraktas som övriga uppdrag.

Följande ersättningar har utgått till revisionsföretag för revisionsuppdrag samt för övriga uppdrag.

	2005	2004
Deloitte		
Revisionsuppdrag	29	16
Övriga uppdrag	17	13
<b>Summa Deloitte</b>	<b>46</b>	<b>29</b>
Andra revisionsföretag		
Revisionsuppdrag	0	2
<b>Summa</b>	<b>46</b>	<b>31</b>

### Not 43 - Transaktioner med intresseföretag

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 159 (317) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 463 (294) MSEK.

## Not 44 - Segmentrapportering

### Resultat per affärsområde

RESULTATRÄKNING	Scandinavian Airlines Businesses		Subsidiary & Affiliated Airlines		Airline Support Businesses		Airline Related Businesses		Hotels		Koncerngemensamt & elimineringsar		SAS koncernen	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Extern försäljning	35 352	34 344	14 188	11 780	5 316	4 634	1 248	2 452	5 368	4 452	415	431	61 887	58 093
Försäljning mellan rörelsegränar	1 343	1 329	164	78	9 560	9 579	334	461	90	100	-11 491	-11 547	0	0
<b>Total omsättning</b>	<b>36 695</b>	<b>35 673</b>	<b>14 352</b>	<b>11 858</b>	<b>14 876</b>	<b>14 213</b>	<b>1 582</b>	<b>2 913</b>	<b>5 458</b>	<b>4 552</b>	<b>-11 076</b>	<b>-11 116</b>	<b>61 887</b>	<b>58 093</b>
Personalkostnader	-7 785	-8 106	-3 007	-2 485	-6 569	-6 204	-350	-447	-1 926	-1 664	-830	-679	-20 467	-19 585
Övriga kostnader	-25 483	-25 444	-9 425	-7 918	-7 428	-6 932	-1 075	-2 269	-3 178	-2 751	11 286	11 274	-35 303	-34 040
<b>Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR per rörelsegrän</b>	<b>3 427</b>	<b>2 123</b>	<b>1 920</b>	<b>1 455</b>	<b>879</b>	<b>1 077</b>	<b>157</b>	<b>197</b>	<b>354</b>	<b>137</b>	<b>-620</b>	<b>-521</b>	<b>6 117</b>	<b>4 468</b>
Leasingkostnader flygplan	-1 928	-1 557	-1 247	-1 132	0	0	0	0	0	0	42	0	-3 133	-2 689
<b>Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA per segment</b>	<b>1 499</b>	<b>566</b>	<b>673</b>	<b>323</b>	<b>879</b>	<b>1 077</b>	<b>157</b>	<b>197</b>	<b>354</b>	<b>137</b>	<b>-578</b>	<b>-521</b>	<b>2 984</b>	<b>1 779</b>
Avskrivningar	-1 344	-1 553	-312	-309	-367	-491	-122	-142	-179	-163	-88	-188	-2 412	-2 846
Resultatandelar i intresseföretag	61	62	39	70	-23	0	-1	0	58	28	0	-3	134	157
Realisationsvinster	394	162	15	53	-72	5	36	1	63	53	231	-156	667	118
<b>Rörelseresultat EBIT per rörelsegrän</b>	<b>610</b>	<b>-763</b>	<b>415</b>	<b>137</b>	<b>417</b>	<b>591</b>	<b>70</b>	<b>56</b>	<b>296</b>	<b>55</b>	<b>-435</b>	<b>-868</b>	<b>1 373</b>	<b>-792</b>
Ofördelade resultatposter														
Resultat från övriga aktier och andelar													50	1
Finansiella poster, netto													-1 005	-1 042
Skatt													-163	68
<b>Periodens resultat</b>													<b>255</b>	<b>-1 765</b>
<b>ÖVRIGA UPPLYSNINGAR</b>														
Tillgångar	25 054	30 839	9 701	8 596	9 797	9 872	1 187	1 689	4 224	2 857	6 839	3 257	56 802	57 110
Kapitalandelar	53	-38	651	618	453	8	-1	0	55	101	3	2	1 214	691
Totala tillgångar	25 107	30 801	10 352	9 214	10 250	9 880	1 186	1 689	4 279	2 958	6 842	3 259	58 016	57 801
Summa skulder	10 892	22 979	7 053	5 693	7 444	7 459	1 033	1 033	1 913	2 344	17 600	6 945	45 935	46 453
Årets investeringar	323	970	342	1 017	692	585	68	182	358	521	44	590	1 827	3 865

### Geografisk uppdelning

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Total					
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004				
Passagerarintäkter	12 240	12 779	3 360	2 946	18 072	15 836	5 674	5 389	39 346	36 950				
Frakt- och postintäkter	760	782	72	55	315	279	1 433	1 316	2 580	2 432				
Charterintäkter	26	106	0	0	4 246	3 658	9	8	4 281	3 772				
Övriga trafikintäkter	246	376	67	19	1 202	985	251	265	1 766	1 645				
<b>Totala trafikintäkter</b>	<b>13 272</b>	<b>14 043</b>	<b>3 499</b>	<b>3 020</b>	<b>23 835</b>	<b>20 738</b>	<b>7 367</b>	<b>6 978</b>	<b>47 973</b>	<b>44 779</b>				
	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Ej fördelat		Total	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Övriga rörelseintäkter	1 912	1 789	3 915	4 801	2 859	3 121	4 255	3 105	973	478	0	0	13 914	13 294
<b>ÖVRIGA UPPLYSNINGAR</b>														
Tillgångar <sup>1</sup>	5 157	3 556	4 654	6 180	11 533	3 317	7 076	5 853	133	51	7 407	19 886	35 960	38 843
Årets investeringar <sup>1</sup>	489	1 122	3 078	2 646	1 566	1 340	296	1 367	2	8	-1 551	-2 735	3 870	3 748

<sup>1</sup> Flygplan och reservdelar är ej fördelade, se Redovisnings- och värderingsprinciper sid 62.

För beskrivning av verksamheten i de olika segmenten hänvisas till omslagets insida.

**Not 45 - Dotterföretag i SAS koncernen**

	Säte	Org. nummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde MSEK	Andel eget kapital
<i>Ägda av SAS AB:</i>						
SAS Sverige AB	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	737,1	4 177,8
SAS Norge AS	Bærum	811176702	47 000 000	100	628,7	2 867,2
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	570,5	3 890,1
Rezidor SAS Hospitality Group AB	Stockholm	556674-0964	72 000	75	1 532,6	1 775,0
Widerøe's Flyveselskap AS	Bodø	917330557	364 196	100	1 440,4	516,6
SAS Technical Services AB	Stockholm	556137-6764	940 000	100	940,0	967,9
Spanair Holding *	Palma de Mallorca	B83180851	2 872 671	90	627,8	-342,4
Spanair S.A. *	Palma de Mallorca	EA07225154	5 449 901	49 (95)	772,0	
SAS Flight Academy Holding AB	Stockholm	556397-3378	20 000	100	660,9	95,4
SAS Ground Services AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	673,7	747,2
Nordair A/S	Tårnby	24176711	10 000	100	526,0	345,3
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	237,0	212,4
airBaltic Corporation A/S	Riga	40003245752	105 942	47,2	123,0	-16,2
Blue1 AB	Vantaa	409.619	150	100	72,0	189,8
Newco Airport Services S.A.	Madrid	A-82086646	55 000	54,5	61,5	22,6
SAS Trading AB	Stockholm	556406-9390	50 200	100	55,2	3,3
SAS Facility Management Sweden AB	Stockholm	556663-7004	45 000	100	45,0	48,5
Aerolineas de Baleares	Palma de Mallorca	A07988728	44 994	95	44,0	50,6
SAS Human Resources Sweden AB	Stockholm	556664-1485	30 000	100	30,0	18,4
SAS Revenue Information Services A/S	Tårnby	28098766	13 200	100	16,0	29,5
SAS Accounting Services Sweden AB	Stockholm	556664-1493	16 000	100	16,0	12,0
SAS Business Opportunities AB	Stockholm	556657-7358	8 000	100	13,9	26,2
Fuerza de Ventas S.A.	Madrid	A82580093	600	96	1,2	8,1
					<b>9 824,5</b>	<b>15 645,3</b>
<i>Ägda av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB:</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	-	100	16 453,4	16 453,4
Konsortiet SAS Commuter	Tårnby	13273073	-	100	518,2	518,2
					<b>16 971,6</b>	<b>16 971,6</b>
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
SAS Braathens AS	Bærum	962308449	100 100	100	3 851,3	3 123,5
SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S	Tårnby	10156858	1 290 500	100	1 569,8	1 027,1
SAS Scandinavian Airlines Sverige AB	Stockholm	556235-5908	710 000	100	1 010,0	679,2
SAS Investments A/S	Köpenhamn	25578104	300 000	100	488,3	399,4
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	-	79	259,9	293,0
Cherrydean Ltd	Dublin	310983	12 633 198	100	113,2	99,2
SAS Media Partner AB	Stockholm	556175-9183	5 000	100	12,3	4,8
SAS Investments Denmark A/S	Tårnby	427110814	9 000	100	11,3	46,4
SAS Ejendom A/S	Tårnby	105.786	20 000	100	11,0	39,1
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	7,7	56,1
Övriga					2,2	11,5
					<b>7 337,0</b>	<b>5 779,3</b>
<i>Ägt av Nordair A/S:</i>						
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	253,4	295,7
<i>Ägt av SAS Investments Denmark A/S:</i>						
RampSnake A/S	Köpenhamn	24202941	10 500	100	31,9	2,2

\* Spanair Holding äger 51% av aktierna i Spanair S.A. varför SAS koncernens ägarandel är 49% direkt samt 46% indirekt eller totalt 95%.



**Not 46 - Rapportering enligt IFRS (International Financial Reporting Standards)****Avstämning balansräkning 1 januari 2004 samt 31 december 2004**

	1 januari 2004	IFRS- effekter	1 januari 2004 enligt IFRS	31 December 2004	IFRS- effekter	31 december 2004 enligt IFRS
Immateriella tillgångar	2 810		2 810	3 095	151	3 246
Materiella anläggningstillgångar	29 706		29 706	24 166	-48	24 118
Finansiella anläggningstillgångar	10 252		10 252	11 074	20	11 094
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>42 768</b>		<b>42 768</b>	<b>38 335</b>	<b>123</b>	<b>38 458</b>
Omsättningstillgångar	1 286		1 286	1 289		1 289
Kortfristiga fordringar	8 155		8 155	9 459		9 459
Kassa, bank och kortfristiga placeringar	9 066		9 066	8 595		8 595
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>18 507</b>		<b>18 507</b>	<b>19 343</b>		<b>19 343</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>61 275</b>		<b>61 275</b>	<b>57 678</b>	<b>123</b>	<b>57 801</b>
Eget kapital	12 897	29	12 926	10 914	130	11 044
Minoritetsintresse	29	-29		8	-8	-
Avsättningar	4 888		4 888	4 255	1	4 256
Långfristiga skulder	20 855		20 855	21 103		21 103
Kortfristiga skulder	22 606		22 606	21 398		21 398
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>61 275</b>		<b>61 275</b>	<b>57 678</b>	<b>123</b>	<b>57 801</b>

**Avstämning resultaträkning januari-december 2004**

	Januari-December 2004	IFRS- effekter	Januari-December 2004 enligt IFRS
Omsättning	58 093		58 093
Personalkostnader	-19 585		-19 585
Övriga rörelsekostnader	-34 136	96	-34 040
Leasingkostnader flygplan	-2 689		-2 689
Avskrivningar	-2 853	7	-2 846
Resultatandelar i intresseföretag	137	20	157
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	5		5
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	113		113
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-915</b>	<b>123</b>	<b>-792</b>
Resultat från övriga aktier och andelar	1		1
Finansnetto	-1 042		-1 042
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-1 956</b>	<b>123</b>	<b>-1 833</b>
Skatt	69	-1	68
Minoritetsintresse	5	-5	-
<b>Periodens resultat</b>	<b>-1 882</b>	<b>117</b>	<b>-1 765</b>
<i>Hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget			-1 760
Minoritetsintresse			-5

**Avstämning balansräkning 31 december 2004 och 1 januari 2005**

	31 december 2004 enligt IFRS	IFRS-effekter IAS39	1 januari 2005 enligt IFRS
Immateriella tillgångar	3 246		3 246
Materiella anläggningstillgångar	24 118		24 118
Finansiella anläggningstillgångar	11 094	-64	11 030
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>38 458</b>	<b>-64</b>	<b>38 394</b>
Omsättningstillgångar	1 289		1 289
Kortfristiga fordringar	9 459	205	9 664
Kassa, bank och kortfristiga placeringar	8 595	1	8 596
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>19 343</b>	<b>206</b>	<b>19 549</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>57 801</b>	<b>142</b>	<b>57 943</b>
Eget kapital	11 044	1 468	12 512
Avsättningar	4 256	571	4 827
Långfristiga skulder	21 103	-1 581	19 522
Kortfristiga skulder	21 398	-316	21 082
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>57 801</b>	<b>142</b>	<b>57 943</b>

**Avstämning koncernens eget kapital**

	Not	
Eget kapital 1 januari 2004 enligt svenska redovisningsprinciper	12 897	
Effekter av byte av redovisningsprinciper i enlighet med IFRS		
Minoritetsintresse	c	29
<b>Eget kapital enligt IFRS 1 januari 2004</b>	<b>12 926</b>	
Eget kapital 31 december 2004 enligt svenska redovisningsprinciper	10 914	
Effekter av byte av redovisningsprinciper i enlighet med IFRS		
Goodwillavskrivningar	a	171
Avskrivningar motorer	b	-48
Uppskjuten skatt på IFRS-effekter	e	-1
Minoritetsintresse	c	8
<b>Summa IFRS-effekter</b>	<b>130</b>	
<b>Eget kapital enligt IFRS 31 december 2004</b>	<b>11 044</b>	
Verkligt värde kortfristiga placeringar	d	1
Verkligt värde finansiella derivatinstrument	d	-348
Upplupet anskaffningsvärde finansiella låneskulder	d	116
Verkligt värde säkring (fair value hedge)	d	0
Kassaflödessäkring (cash flow hedge) kommersiella flöden	d	22
Kassaflödessäkring (cash flow hedge) flygplan	d	2 248
Uppskjuten skatt på IFRS-effekter	e	-571
<b>Summa IFRS-effekter</b>	<b>1 468</b>	
<b>Eget kapital enligt IFRS 1 januari 2005</b>	<b>12 512</b>	

Övergången till IFRS har inte haft någon påverkan på SAS koncernens kassaflödesanalys.

**Förklarande noter:****a. Avskrivning av goodwill**

Enligt IFRS 3 "Business Combinations" ska goodwill inte skrivas av utan istället vara föremål för nedskrivningsprövning. SAS-koncernens immateriella tillgångar utgörs huvudsakligen av goodwill. Eftersom IFRS 3 tillämpas framåtriktat från övergångsdatumet återförs goodwillavskrivningar för 2004 enligt IFRS. SAS har i enlighet med övergångsreglerna genomfört nedskrivningstester per den 1 januari 2004 och per den 31 december 2004. Testerna visar att inga nedskrivningsbehov finns.

**b. Materiella anläggningstillgångar**

Redovisningen av materiella anläggningstillgångar enligt IAS16 "Property, Plant and Equipment" sker även fortsättningsvis till historiskt anskaffningsvärde inklusive ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar samt med regelbundet test avseende eventuella nedskrivningsbehov. Beträffande flygplansflottan har ett

antal väsentliga komponenter identifierats. Nyttjandeperioden för de olika komponenterna har fastställts varvid det konstaterats att samtliga komponenter med undantag för flygplansmotorer har samma nyttjandeperiod, det vill säga 20 år. Motorerna ska i enlighet med myndighetskrav underhållas och betydande motordelar bytas ut efter ett visst antal start och landningar samt flygtimmar. Detta underhåll infaller i genomsnitt vart åttonde år beroende på flygplanstyp. Utfört underhåll aktiveras och skrivs av över för varje flygplanstyp relevant period. Tillämpning av komponentavskrivning avseende flygplansmotorer påverkar koncernens resultat och eget kapital för 2004 med -48 MSEK som ökade avskrivningar. Därutöver omföres 96 MSEK från underhållskostnader till avskrivningar.

**c. Minoritetsintresse**

Enligt IAS 1, "Presentation of Financial Statements", är minoritetsintresse en separat komponent i eget kapital i balansräkningen. I resultaträkningen ingår det som en del i periodens resultat med belopp hänförligt till aktie- respektive minoritetsägarna specificerat.

**d. IAS 39, "Financial instruments: Recognition and Measurement"**

SAS koncernen tillämpar IAS 39 från och med 1 januari 2005 och nyttjar det undantag som medges i IFRS 1 att inte omräkna jämförelsesiffror/-information avseende 2004. Följaktligen har redovisning och värdering av finansiella instrument, säkring av kassaflöde och verkligt värde samt tillämpning av säkringsredovisning före 1 januari 2005 skett i enlighet med god svensk redovisningssed.

De generella principerna för värdering av finansiella instrument enligt IAS 39 är att finansiella tillgångar och samtliga derivatinstrument ska värderas till verkligt värde medan finansiella skulder värderas till upplupet anskaffningsvärde. Samtliga finansiella instrument, inklusive derivatinstrument ska redovisas i balansräkningen.

En initial klassificering av respektive finansiellt instrument fastställer redovisningsprincipen för instrumentets värdeförändring i redovisningen. I de fall lån och derivatinstrument avser att säkra framtida kassaflöden kan säkringsredovisning tillämpas. Ett väsentligt kriterium för att säkringsredovisning ska få tillämpas är att säkringsförhållandet förväntas vara effektivt såväl vid ingåendet som under säkringsperioden. Säkringsinstrumentets värdeförändringar påverkar antingen eget kapital (kassaflödessäkring) eller resultatet (verkligt värdesäkring). Säkringstransaktionen resultatredovisas i samma period som den säkrade positionen stängs.

**e. Uppskjuten skatt på IFRS förändringar**

Vissa av ovanstående IFRS förändringar medför att en skillnad mellan skattemässigt och bokfört värde uppstår. På dessa skillnader redovisas uppskjuten skatt.

**Not 47 - Godkännande av finansiella rapporter**

Styrelsen och verkställande direktören har den 7 mars 2006 godkänt denna årsredovisning för publicering och den kommer att föreläggas årsstämman den 20 april 2006 för fastställande.

# SAS AB, moderföretag

SAS AB (publ) med organisationsnummer 556606-8499 är ett aktiebolag registrerat i Sverige. Företagets säte är Stockholm. SAS AB:s aktie är noterad på Stockholmsbörsens A-lista. Företagets större aktieägare presenteras på sid 18.

Företaget är moderföretag i SAS koncernen vars huvudsakliga verksamhet är att bedriva flygtransporter, flygrelaterade tjänster och hotellverksamhet. Företagets verksamhet beskrivs i årsredovisningen på sid 27-53.

## Resultaträkning

MSEK	Not	2005	2004
Omsättning		155	173
Personalkostnader	1	-278	-232
Övriga externa kostnader		-253	-251
<b>Rörelseresultat före avskrivningar</b>		<b>-376</b>	<b>-310</b>
Avskrivningar		-1	-1
Resultat vid försäljning av aktier i dotterföretag		-392	1 337
Utdelning från dotterföretag		3 035	70
<b>Rörelseresultat</b>		<b>2 266</b>	<b>1 096</b>
Ränteintäkter och liknande resultatposter		1	7
Räntekostnader och liknande resultatposter		-231	-247
Valutakursdifferenser		-183	43
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>1 853</b>	<b>899</b>
Skatt	2	214	138
<b>Periodens resultat</b>		<b>2 067</b>	<b>1 037</b>

## Kassaflödesanalys

MSEK	2005	2004
Den löpande verksamheten		
Resultat efter finansiella poster	1 853	899
Avskrivningar	1	1
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	392	-1 336
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>2 246</b>	<b>-436</b>
<i>Förändring av:</i>		
Rörelsefordringar	-91	-77
Rörelseskulder	32	37
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-59</b>	<b>-40</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>2 187</b>	<b>-476</b>
Investeringsverksamheten		
Inventarier	-5	0
Aktier och andelar	-1 716	-2 298
Försäljning av aktier	53	2 508
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-1 668</b>	<b>210</b>
Finansieringsverksamheten		
Förändring av långfristiga lån	-894	139
Förändring av räntebärande skulder	17	11
Erhållna koncernbidrag, netto	359	116
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-518</b>	<b>266</b>
Årets kassaflöde	1	0
Likvida medel vid årets början	0	0
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

## Balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2005	2004
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	3	5	1
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Långfristiga fordringar hos koncernföretag		464	459
Aktier i dotterföretag	4	9 825	8 443
Aktier i intresseföretag	5	188	299
Uppskjuten skattefordran		238	163
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>10 720</b>	<b>9 365</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		4	5
Fordringar hos koncernföretag		581	287
Övriga fordringar		28	104
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		8	0
		621	396
Kassa och bank		1	0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>622</b>	<b>396</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>11 342</b>	<b>9 761</b>

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2005	2004
<b>Eget kapital</b>			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital, 164 500 000 aktier á 10 SEK		1 645	1 645
Överkursfond			170
Reservfond		306	32
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		1 866	573
Periodens resultat		2 067	1 037
<b>Summa eget kapital</b>		<b>5 884</b>	<b>3 457</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga skulder till koncernföretag		5 273	6 167
Pensioner och liknande förpliktelser		15	-
Övriga skulder		0	-
		5 288	6 167
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till koncernföretag		38	39
Övriga skulder		73	52
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		59	46
		170	137
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>11 342</b>	<b>9 761</b>
Poster inom linjen			
Ställda pantar		Inga	Inga
Eventualförpliktelser	6	328	260

### Förändring i eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2004	1 645	180	479	2 304
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital		22	-22	
Erhållna koncernbidrag			161	161
Skatteandel koncernbidrag			-45	-45
Periodens resultat			1 037	1 037
Eget kapital 31 december 2004	1 645	202	1 610	3 457
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital		104	-104	
Erhållna koncernbidrag			499	499
Skatteandel i koncernbidrag			-139	-139
Periodens resultat			2 067	2 067
Eget kapital 31 december 2005	1 645	306	3 933	5 884

### Not 1 - Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Medelantal anställda 177 (162) personer.

	2005		2004	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	10	4	10	5
Norge	8	8	9	7
Sverige	85	62	79	52
	103	74	98	64

För löner, ersättningar, sociala avgifter samt sjukfrånvaro hänvisas till SAS koncernens not 3, Personalkostnader, sid 65.

### Not 3 - Inventarier

	2005	2004
Ingående anskaffningsvärde	12	12
Periodens anskaffningsvärde	5	0
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	17	12
Ingående avskrivningar	-11	-11
Periodens avskrivningar	-1	-0
Utgående ackumulerade avskrivningar	-12	-11
Bokfört värde	5	1

### Not 2 - Skatt

	2005	2004
Uppskjuten skatt	214	138
	214	138

### Not 4 - Aktier i dotterföretag

Se SAS koncernens not 45 – Dotterföretag i SAS koncernen, sid 79.

### Not 5 - Aktier i intresseföretag

	Säte	Org.nr.	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde
AS Estonian Air	Tallinn	10076042	44 100+266 pref.	49%	188
					188

### Not 6 - Eventualförpliktelser

	2005	2004
Övriga eventualförpliktelser till förmån för:		
Blue1	184	139
Widerøe's Flyveselskap	142	121
SAS Trading AB	2	-
	328	260

SAS AB har med effekt från 31 december 2003 förbundit sig att såsom för egen skuld garantera SAS konsortiets nuvarande och framtida räntebärande förpliktelser, leasingåtaganden och andra finansiella förpliktelser (så kallad "Irrevocable undertaking").

### Not 7 - Arvoden till revisionsföretag

Arvoden till Deloitte har utgått med 11 (1) MSEK för revisionsuppdrag samt 8 (4) MSEK för övriga uppdrag.

# Förslag till vinstdisposition

och fastställelse av resultat- och balansräkningar.

## SAS koncernen

Styrelsen föreslår att årsstämman fastställer resultat- och balansräkning samt koncernresultat- och koncernbalansräkning för år 2005.

SAS AB	MSEK
Balanserade vinstmedel	1 507
Erhållna koncernbidrag, netto	359
Periodens resultat	2 067
Summa fritt eget kapital	3 933

Styrelsen föreslår att utdelning ej lämnas och att 3 933 MSEK överföres i ny räkning.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att, såvitt vi känner till, årsredovisningen är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed för aktiemarknadsbolag, lämnade uppgifter stämmer i alla väsentliga avseenden med de faktiska förhållandena och ingenting av väsentlig betydelse är utelämnat som skulle kunna påverka den bild av bolaget som skapats av årsredovisningen.

Stockholm den 7 mars 2006

**Egil Myklebust**  
Ordförande

**Jacob Wallenberg**  
Vice ordförande

**Berit Kjøl**

**Timo Peltola**

**Fritz H. Schur**

**Anitra Steen**

**Lars Rebien Sørensen**

**Ulla Gröntvedt**

**Olav H. Lie**

**Verner Lundtoft Jensen**

**Jørgen Lindegaard**  
Verkställande direktör och Koncernchef

Vår revisionsberättelse har avgivits den 7 mars 2006

Deloitte AB

**Peter Gustafsson**  
Auktoriserad revisor

## Revisionsberättelse

Till årsstämman i SAS AB

Organisationsnummer 556606-8499

Vi har granskat årsredovisningen på sidorna 54-84, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS AB för räkenskapsåret 2005. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

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

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

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

Stockholm den 7 mars 2006

Deloitte AB

**Peter Gustafsson**  
Auktoriserad revisor



# Bolagsstyrning

SAS koncernen anser att väl fungerande principer för bolagsstyrning är en viktig förutsättning för att aktieägare och andra intressenter ska vara förvissade om att SAS koncernens verksamhet präglas av tillförlitlighet, effektiv kontroll, transparens och hög affärsetik.

## Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningen i SAS koncernen baseras på svensk lagstiftning, främst den svenska aktiebolagslagen, svensk kod för bolagsstyrning och noteringsavtalet med Stockholmsbörsen samt andra tillämpliga regler och rekommendationer utgivna av relevanta organisationer.

SAS koncernen följer utvecklingen på bolagsstyrningsområdet och anpassar fort-löpande sina principer för bolagsstyrning i syfte att skapa värde för ägare och andra intressenter genom god informationsspridning till aktieägarna, reellt ägarinflytande samt effektivt lednings- och styrelsearbete.

### Svenska koden för bolagsstyrning

Den svenska koden för bolagsstyrning ("Koden") introducerades den 16 december 2004. Enligt Stockholmsbörsens listningskrav ska börsnoterade bolag på A-listan och större bolag på O-listan tillämpa Koden från den 1 juli 2005.

SAS AB, vars aktier är noterade på Stockholmsbörsens A-lista, omfattas således av kravet på att tillämpa Koden. Under 2005 har SAS successivt implementerat de bestämmelser i Koden som inte sedan tidigare tillämpades av SAS inom ramen för bolagets nuvarande bolagsstyrningsprinciper.

Koden föreskriver att det till bolagets årsredovisning ska fogas en särskild rapport om bolagsstyrningsfrågor, som dels anger att Koden tillämpas av bolaget samt översiktligt

beskriver hur bolaget tillämpat Koden under det senaste räkenskapsåret. Bolaget ska i rapporten ange vilka regler i Koden det avvikit från samt tydligt redovisa skälen för varje avvikelse.

Denna rapport, som har upprättats i enlighet med Kodens bestämmelser, utgör SAS koncernens bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2005. Rapporten har inte granskats av bolagets revisor.

### Tillämpningen av Koden

SAS koncernen tillämpar Koden. SAS koncernen har följt Koden förutom i följande förhållanden:

- I Kodens punkt 3.7.2 anges att styrelsen ska avge en rapport om hur den interna kontrollen till den del den avser den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste räkenskapsåret. Styrelsen har valt att på detta område för 2005 endast delvis följa Koden genom att avge en internkontrollrapport, som inte innehåller något uttalande om hur väl kontrollen har fungerat. Bakgrunden till styrelsens beslut är det pågående arbetet i bolaget med att formalisera processerna och den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i syfte att till nästa år ge styrelsen ett bättre underlag för ett formellt uttalande om hur väl den interna kontrollen har fungerat.

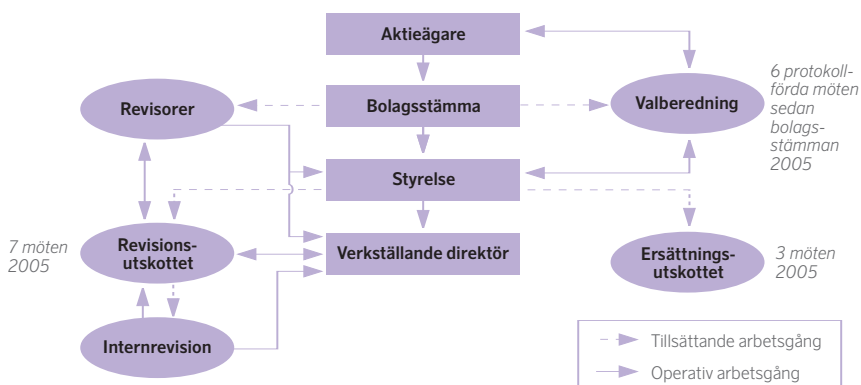


## Styrning

### Corporate Governance

#### Ansvars- och beslutsprocess

SAS koncernen har 22 821 aktieägare. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna. Största privata aktieägare är Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Odin-fonderna och State of New Jersey Common Pension Fund.



Styrelsens ställningstagande i detta avseende har stöd i uttalanden från Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, som anser det vara tillfyllest om bolagen för 2005 inskränker internkontrollrapporten till att omfatta en beskrivning av hur den interna kontrollen är organiserad utan att göra något uttalande om hur väl den har fungerat.

Den av styrelsen avgivna rapporten över den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen ska enligt Koden också granskas av SAS revisor. Sådan granskning har inte skett. Skälet är att bolagets revisor med stöd av ett uttalande av FAR inte har ansett det vara förenligt med allmänt accepterade revisionsprinciper och professionell etik att utföra sådan granskning avseende räkenskapsåret 2005 eftersom det saknats erforderliga kriterier för hur en sådan granskning ska genomföras.

- Bolagsstämman ska enligt Koden hållas på svenska och det material som presenteras ska vara på svenska. Stämmoförhandlingarna hålls huvudsakligen på svenska, men det förekommer regelmässigt inlägg och anföranden på stämman på norska och danska. Även visst material som presenteras på stämman i SAS AB är på danska och norska. Enligt bestämmelse i bolagsordningen för SAS AB ska språket på bolagsstämman vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även annat språk. Bakgrunden till bolagsordningsbestämmelsen är SAS koncernens starka skandinaviska karaktär med största antalet aktieägare i Danmark och Norge, en ledning och styrelse som består av personer från samtliga tre skandinaviska länder och ett system med deltagande i bolagsstämman på distans från Köpenhamn och Oslo. Mot denna bakgrund och då erfarenheterna från den nuvarande ordningen är övervägande positiva anser styrelsen att vart och ett av de skandinaviska språken fritt kan användas vid bolagsstämma i bolaget. Med tanke på de tre skandinaviska språkens stora likhet har styrelsen inte ansett det vara motiverat med simultantolkning.

### Bolagsstämman

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman företagets högsta beslutande organ. Vid bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt. På bolagsstämman i SAS AB motsvarar en aktie en röst.

Samtliga aktieägare som är registrerade i aktieboken och som anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för det totala innehavet av aktier

Årsstämman ska hållas inom sex månader

från räkenskapsårets utgång. Stämman, som oftast hålls i april, beslutar bland annat om fastställande av bolagets årsredovisning, disposition av bolagets vinst eller förlust och om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören. Årsstämman utser också styrelseledamöter, revisorer och medlemmar av bolagets valberedning samt beslutar om styrelsens och revisorernas arvoden.

Bolagsstämman hålls i Stockholm, där styrelsen har sitt säte, eller i Solna, där bolagets huvudkontor är beläget. Enligt bestämmelse i bolagets bolagsordning kan aktieägare också delta i bolagsstämman från lokal i Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare som deltar i bolagsstämman från Köpenhamn och Oslo har samma rättigheter, inklusive rösträtt, som de aktieägare som deltar i Stockholm. Kallelse till bolagsstämman annonseras alltid i ett antal dagstidningar i Danmark, Norge och Sverige samt offentliggörs i pressmeddelande och publiceras på bolagets hemsida. Bolaget skickar kallelse till de aktieägare vars adress är känd för bolaget. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs direkt efter stämman i ett pressmeddelande. Protokollet från bolagsstämman publiceras på bolagets hemsida.

Under 2005 avhölls bolagsstämman den 13 april 2005.

### Valberedning

Bolagsordningen för SAS AB innehåller bestämmelser om att val av valberedning ska ske på årsstämman. Valberedningen ska vara representativ för aktieägarsammansättningen i bolaget och ha till syfte att bidra till tillsättandet av en för aktieägarna lämplig och representativ styrelse samt i övrigt skapa ett bra underlag för årsstämmans behandling av och beslut i de olika frågor som stämman för vart år bestämmer att valberedning ska bereda.

Vid bolagsstämman 2005 beslöts att till medlemmar av valberedningen för perioden fram till årsstämman 2006 utse Jacob Heinsen, danska Finansministeriet, Rune Selmar, Folketrygdfondet, Palle Olsen, Pen-Sam Liv Forsikringselskab, Pia Rudengren, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Reier Søberg, norska Närings- och handelsdepartementet, Jarl Ulvin, Odin Forvaltning, och Eva Halvarsson, svenska Näringsdepartementet. Bolagsstämmans beslut omfattade också regler om valberedningens arbetssätt och förfarandet vid tillsättande av ersättare för de ledamöter som lämnar sitt uppdrag innan årsstämman 2006. Till valberedningens ordförande valdes Eva Halvarsson.

Under hösten 2005 året har följande för-

ändringar skett i valberedningens sammansättning:

- Pia Rudengren har ersatts av Mathias Pedersen, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse,
- Rune Selmar har ersatts av Lars Tronsgaard, Folketrygdfondet,
- Eva Halvarsson har ersatts av Jonas Iversen, svenska Näringsdepartementet, som också valdes till valberedningens ordförande.

Information om valberedningens ursprungliga sammansättning liksom efterföljande förändringar har offentliggjorts genom pressmeddelanden och via bolagets hemsida.

Valberedningen ska arbeta fram förslag enligt nedan att föreläggas årsstämman 2006 för beslut:

- Ordförande vid årsstämman
- Antalet styrelseledamöter
- Styrelseledamöter och styrelseordförande
- Arvode till styrelse, uppdelat mellan ordförande, vice ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för arbete i styrelsekommittéer
- Arvode till revisor
- Valberedning inför årsstämman 2007

Som en del i nomineringsarbetet har valberedningen utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Styrelseordföranden har deltagit i några av valberedningens sammanträden och därvid bland annat redovisat resultatet av styrelsens egen utvärdering av styrelsearbetet. Valberedningen har haft sex protokollförda sammanträden sedan den valdes på bolagsstämman den 13 april 2005 och fram till slutet av februari.

Valberedningens förslag kommer att offentliggöras i kallelsen till årsstämman och på bolagets hemsida samt presenteras och kommenteras vid årsstämman 2006.

Ledamöterna har inte från SAS erhållit något arvode eller annan ersättning för sitt arbete i valberedningen.

### Styrelsen

Vid ordinarie bolagsstämman 2005 valdes sju styrelseledamöter. I styrelsen ingår också tre ledamöter med vardera två personliga suppleanter vilka utses av SAS koncernens arbetstagargrupper i Danmark, Norge och Sverige enligt särskilt avtal. Suppleanterna deltar vid styrelsens sammanträden endast om ordinarie ledamot har förfall. Med undantag för arbetstagarrepresentanterna är ingen styrelseledamot anställd i SAS AB eller annat bolag i SAS koncernen.

Styrelsens medlemmar och sammansättning framgår av sid 90.

Som framgår av sid 90 uppfyller SAS AB de krav som Stockholmsbörsens Noteringskrav och Koden uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare.

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Koden och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Utöver frågor som antalet styrelsemöten, tidpunkter och innehåll för styrelseutskick, protokollföring, sekretess m.m. beskriver arbetsordningen fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktörer och bolagets styrelseutskott.

Enligt styrelsens arbetsordning ska ordföranden genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera och leda styrelsemötena, ansvara för att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete och granskar sina egna arbetsrutiner samt tillse att styrelsen fortlöpande får information som erfordras för ett effektivt styrelsearbete. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor.

Styrelsen har bland annat till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter, fastställa viktigare policies och regelsystem, följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt besluta om investeringar och större förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.

Styrelsen har under 2005 avhållit 11 sammanträden inklusive det konstituerande sammanträdet. Dessutom hölls ett per capsulam möte. Styrelseledamöternas närvaro på sammanträdena under 2005 framgår av nedanstående sammanställning.

Styrelsens arbete under året har följt den av styrelsen fastställda årligen planen med fasta informations- och beslutspunkter samt särskilda teman. Varje sammanträde följde en godkänd agenda, och agendaförslag samt bakomliggande dokumentation utsändes till styrelsen före varje styrelsemöte. VD och andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare.

Vid styrelsemötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive sammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Styrelsen behandlar dessutom hållbarhetsrelaterad information av väsentlig betydelse och kvartalsvis utveckling av sjukfrånvaron. Styrelsen tar del av den årliga hållbarhetsredovisningen. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor och teman rörande flygsäkerhetsarbetet, internkontrollen, utvärdering av styrelsearbetet, årsbokslut, delårsrapporter, strategi- och affärsplan samt budget. Styrelsen har under året genomfört besök på ett av koncernens större dotterbolag samt därutöver fått detaljerade presentationer av verksamheterna i tre av de fyra flygbolagen som ingår i Scandinavian Airlines Businesses.

Särskilda teman som styrelsen behandlat under 2005 omfattar bland annat SAS koncernens resultatförbättringsprogram (Turnaround 2005), det fortsatta kostnadsreduktions- och effektiviseringsarbetet, transaktionen med Carlson Group avseende ägandet och samarbetet i Rezidor SAS Hospitality, fastställande av affäretiska regler och riktlinjer för SAS koncernen, kommersiella satsningar i form av Nya Inrikesflyget i Sverige samt ny Europaprodukt, försäljning av dotterbolagen SAS Component, Jetpak och European Aeronautical Group samt implementering av svenska bolagsstyrningskoden och nya regler om "insiderhandel".

Ordföranden och styrelseledamöterna er-

sätts för sitt arbete i styrelsen i enlighet med beslut taget på bolagsstämman, se sid 66.

**Styrelseutskott**

Som ett led i att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor finns två utskott. Styrelsen utser inom sig ersättningsutskott och revisionsutskott. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Dessa utskott, vars arbete således är av beredande karaktär, innebär ingen delegering av styrelsens och ledamöternas rättsliga ansvar. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid utskottens möten sker antingen skriftligen eller muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Arbetet i respektive utskott följer en skriftlig instruktion och arbetsordning, som har fastställts av styrelsen. SAS koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter.

Det har för 2005 inte utbetalats någon ersättning för arbete i styrelseutskott.

**Ersättningsutskottet**

Styrelsens ersättningsutskott har under 2005 bestått av Egil Myklebust (ordförande), Jacob Wallenberg och Fritz H. Schur. Utskottet har till huvudsaklig uppgift att för styrelsens beslut förbereda förslag rörande VD:s löne-, anställnings- och pensionsvillkor samt hantera frågor rörande SAS koncernens övergripande ersättningsprinciper för ledande befattningshavare. Utskottet har under 2005 haft tre protokollförda möten och ett antal informella kontakter.

Ledamöterna i utskottet har deltagit i samtliga sammanträden. Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive större aktieägare.

Under 2005 har utskottet lämnat förslag till styrelsen om lön och andra anställningsvillkor för VD samt övergripande principer för ersättning och andra villkor för övriga

**Styrelseledamöternas närvarofrekvens på styrelsesammanträdena under 2005**

	9/2	8/3	13/4	13/4*	2/5	16-17/6	16/8	13/10	7/11	14-15/11	15/12
Egil Myklebust	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jacob Wallenberg	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Berit Kjell	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Timo Peltola (fr.o.m 13/4)	-	-	-	■	■	■	■	■	■	■	■
Fritz H. Schur	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Anitra Steen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lars Rebién Sørensen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Verner L. Jensen (fr.o.m 13/4)	-	-	-	■	■	■	■	■	■	■	■
Ulla Grøntvedt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Olov H. Lie (fr.o.m 14-15/11)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nicolas E. Fischer (t.o.m 13/4)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
John Lyng (t.o.m 7/11)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	-	-

■ Närvarat ■ Ej närvarat \* Konstituerande styrelsesammanträde

koncernledningsmedlemmar. Utskottet har vidare utvärderat och förberett för beslut i styrelsen målkontraktet för VD, VD:s uppfyllelse av sitt målkontrakt samt behandlat generella frågor rörande riktlinjer och policies för kompensation och incitamentsprogram till högre befattningshavare i SAS, däribland frågor avseende eventuellt införande av "long term incentive"-program.

Inför årsstämman 2006 kommer utskottet att bereda det förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen som styrelsen enligt Kodens ska framlägga för godkännande på årsstämman.

### Revisionsutskottet

Under hösten 2003 beslöt styrelsen att inrätta ett revisionsutskott, som påbörjade sitt arbete 2004. Ledamöterna i utskottet har under 2005 varit Egil Myklebust (ordförande), Anitra Steen och Lars R. Sørensen.

Huvudsaklig uppgift för utskottet är att stödja styrelsen i övervakning och utvärdering av den interna och externa revisionsprocessen, att svara för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering, att fortlöpa träffa bolagets revisor samt ta del av och bedöma rapporter från de externa revisorerna, samt att bedöma om rutinerna för internkontroll, internrevision och rapportering är anpassade till SAS koncernens behov. Utskottet ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget, inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget. Det är vidare utskottets uppgift att utvärdera revisionsinsatsen och informera valberedningen av resultatet samt i övrigt biträda valberedningen med framtagandet av förslag till val av revisor och arvodering av revisionsinsatsen.

Utskottet har under 2005 haft sju protokollförda sammanträden. Myklebust och Steen har deltagit i samtliga sammanträden, medan Sørensen har deltagit i fem sammanträden. Utöver utskottssekreteraren, SAS koncernens koncernchef och SAS koncernens CFO deltar bolagets revisor samt, beroende på ärendenas karaktär, chefen för den interna revisionen i utskottets sammanträden.

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

Under 2005 har utskottet - utöver de årligen återkommande ärendena rörande kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen, detaljerad genomgång av årsbokslut och delårsbokslut per 30 september -

bland annat behandlat ärenden rörande redovisningen av svenska ITP-pensioner tryggade i Alecta, redovisningen i Spanair, internrevisionens arbete och funktion, särskilda fokusområden i revisionsarbetet, riskanalyser och internkontrollen.

### Revisorer

Revisorerna utses av årsstämman med uppgiften att granska bolagets finansiella rapportering samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av bolaget. Enligt den svenska aktiebolagslagen är mandatperioden för revisorer i svenska aktiebolag fyra år.

På bolagsstämman 2001 utsågs det registrerade revisionsbolaget Deloitte AB till revisor för tiden fram till bolagsstämman 2005. Deloitte är medlem av Deloitte Touche Tohmatsu med global verksamhet inom revision och andra konsulttjänster. Val av revisor genomfördes vid bolagsstämman 2005, då Deloitte AB, med huvudansvarig revisor Peter Gustafsson, omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2009. Peter Gustafsson har lett revisionsuppdraget för Deloitte sedan 2003. Vid sidan av SAS AB har han revisionsuppdrag för SAAB Automobile, Teleca, Technology Nexus, Akademiska Hus samt Stockholms och Göteborgs Hamnar. Peter Gustafsson har tidigare varit revisor i bland annat Elanders, Connex Transport och Song Networks.

Revisorn har i enlighet med bolagets interna regler vid tre tillfällen under 2005 träffat styrelsen och därvid presenterat upplägget för revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet, granskningen av delårsrapporten per 30 september samt utvärderingen av den interna kontrollen. Revisorn har deltagit i revisionsutskottets samtliga sammanträden under året. Styrelsen ska enligt styrelsens arbetsordning minst en gång per år, utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen, träffa bolagets revisor.

Under de tre senaste åren har Deloitte utöver revisionsarbetet utfört tjänster för bolag i SAS koncernen avseende rådgivning inom områden som är förknippade med revisionen, såsom skattekonsultationer, övergång till redovisning enligt IFRS samt frågeställningar i samband med bolagiseringen under 2004, till ett sammanlagt fakturerat belopp om 38 MSEK, varav 16 MSEK avser 2005.

Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman.

### Verkställande direktören och koncernledning

Styrelsen utser VD, som tillika är koncernchef. VD ansvarar enligt aktiebolagslagen

och styrelsens arbetsordning och VD-instruktion för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet. Till VD rapporterar de fem medlemmarna i koncernledningen samt chefer för vissa koncernstabsfunktioner.

I styrelsens instruktioner för VD har styrelsen meddelat närmare föreskrifter angående VD:s befogenheter och förpliktelser. Inom ramen för gällande arbetsordning och VD-instruktion, som bland annat reglerar förhållandet mellan VD och styrelsen, svarar koncernledningen för koncernens affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar, samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden och andra frågor av koncernövergripande karaktär.

Verkställande direktör och koncernchef är Jørgen Lindegaard. Närmare presentation av VD:s bakgrund, erfarenheter, uppdrag och aktieinnehav framgår av sid 91.

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden och har dessutom regelbundna möten med ordföranden för planeringen av styrelsesammanträdena. VD håller styrelsen och ordföranden kontinuerligt informerade om bolagets och koncernens verksamhet och utveckling. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpa följa och kontrollera koncernens ekonomiska ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter. Utöver VD består koncernledningen för närvarande av fem medlemmar, vilka utses av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningens sammansättning framgår av sidan 91 i årsredovisningen.

Koncernledningen är inte bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig mening och har således som kollegialt ledningsorgan inte något på lag grundat ansvar i förhållande till styrelse och aktieägare. Koncernledningen har protokollförda möten varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar. Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag och större affärsenheter är främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. För koncernens affärsenheter som inte är separata juridiska enheter har internstyrelser etablerats som i allt väsentligt fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag. Styrelserna är oftast sammansatta av representanter från koncernledningen och koncernstabsfunktioner med ansvarig koncernledningsmedlem som ordförande. I vissa större dotterbolag och affärsenheter förekommer också externa styrelseledamöter och representanter för de anställda.

**Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen**

För 2005 har följande av styrelsen fastställda övergripande principer för ersättning och övriga anställningsvillkor tillämpats.

Ersättningen ska bestå av en personlig lön, uppdelad på baslön och variabel lön, och en resultatlön samt pensions- och andra förmåner. Såväl den variabla lönen som resultatlönen är begränsad till en maximal procentsats av baslönen. Beroende på befattning utgör den maximala rörliga ersättningen 26% - 50%. Utfallet av den variabla lönen är kopplad till uppfyllandet av konkreta mål, som kan vara kvantitativa eller kvalitativa samt avse såväl företagsspecifika som personliga mål. Resultatlönen är avhängig av SAS koncernens resultat före realisationsvinster. Full resultatlön kan utbetalas om det budgeterade resultatet uppnås, förutsatt att detta är positivt. Resultatlön utbetalas aldrig om resultatet är negativt. Varken VD eller andra ledande befattningshavare i koncernen uppstår arvoden för styrelseuppdrag i koncernens dotterbolag, affärsenheter eller intressebolag.

I SAS koncernen förekommer det inte några aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram för styrelsen eller bolagsledningen.

Styrelsen fastställer VD:s ersättning och andra anställningsvillkor på rekommendation av ersättningsutskottet. VD beslutar om ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningsmedlemmarna i enlighet med av styrelsen fastställda övergripande riktlinjer. VD uppställer också målen för rörlig ersättning för koncernledningsmed-

lemmarna och övriga befattningshavare som rapporterar till honom.

I övrigt tillämpar SAS koncernen den så kallade "farfarsprincipen" vid fastställande av lön och andra förmåner. Denna princip innebär att varje chefs överordnade alltid ska vara informerad om och godkänna en medarbetares kompensation.

För upplysningar om koncernens ersättningspolicies och övergripande principer liksom styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner, se not 3 på sidorna 65-67.

**Finansiell rapportering**

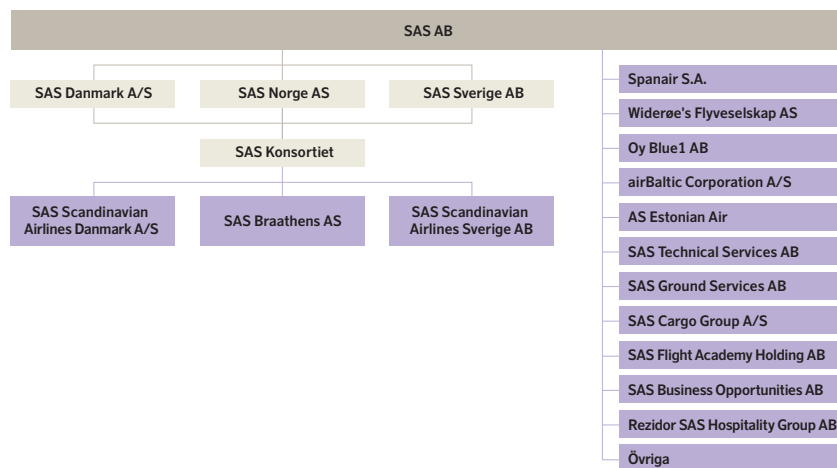
Enligt punkten 5.1.3 i Koden ska bolaget i bolagsstyrningsrapporten lämna upplysningar om det sätt på vilket styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt kommunicerar med bolagets revisor.

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

Styrelsen granskar och godkänner bolagets bokslutskommuniké och delårsrapporter.

För att kvalitetssäkra styrelsens arbete med den finansiella rapporteringen och säkerställa styrelsens insyn, kontroll och uppföljning av revisionsarbetet träffar styrelsen bolagets huvudrevisor vid minst tre tillfällen per år. På styrelsemötet i februari redovisar revisorn sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet. I maj presenterar revisorn, och styrelsen behandlar, upplägget av riskanalysarbetet och granskningsinriktningen för det aktuella året. Efter genomförd "hard close" per 30 september rapporterar revisorn i november till styrelsen sina iakttagelser vid granskningen samt sin bedömning av kritiska processer och risker.

**Legal struktur 2006**



SAS koncernen har under perioden 2001-2004 harmoniserat den legala strukturen med koncernens affärsstruktur.

De viktigaste förändringarna har varit:

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

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

SAS Konsortiet innehar även trafikrättigheterna för Scandinavian Airlines Businesses.

SAS koncernens interkontinentala flygverksamhet bedrivs i SAS Konsortiet.



## Styrelse & revisorer

Styrelsen har bland annat till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt besluta om investeringar och större förändringar i SAS koncernen.



Fritz H. Schur

Verner Lundtoft Jensen

Lars Rebie Sørensen

Timo Peltola

Anitra Steen

Ulla Grøntvedt

Jacob Wallenberg

Olav H.Lie

Berit Kjøl

Egil Myklebust

### Ordförande

**Egil Myklebust, född 1942**  
Styrelseordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Styrelseuppdrag: Universitetet i Oslo, Sandvik AB och Vetco International Ltd.  
Utbildning: Cand. Jur.  
Aktieinnehav: 3 000

### Vice ordförande

**Jacob Wallenberg, född 1956**  
Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Styrelseordförande i Investor AB.  
Styrelseuppdrag: Vice ordförande i styrelserna för Atlas Copco och SEB, Skandinaviska Enskilda Banken, samt ledamot i styrelserna för ABB Ltd, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, W Capital Management och Nobelstiftelsen.  
Utbildning: MBA Wharton School, University of Pennsylvania.  
Aktieinnehav: 5 000

### Ordinarie styrelseledamöter

**Berit Kjøl, född 1955**  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Divisionsdirektör Telenor ASA.  
Styrelseuppdrag: DnB NOR ASA, TusenFryd ASA.  
Utbildning: Högskolekandidat i Reiseliv, Oppland Distrikthögskole. Markedsøkonom, Norges Markedshøgskole, Oslo. AMP, Insead.  
Aktieinnehav: 1 600

### Timo Peltola, född 1946

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Neste Oil, Pension Insurance Company Ilmarinen (Supervisory Board). Vice ordförande i Nordea och styrelsemedlem i TeliaSonera, Finnish Fair Corporation, CVC Capital Partners Advisory Board, AW Energy Oy.  
Utbildning: Ekonomexamen, Handelshögskolan Åbo. Studier vid IMI Geneva. Ekonomie doktorsgrad honoris causa, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors samt Handelshögskolan i Åbo.  
Aktieinnehav: 0

### Fritz H. Schur, född 1951

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Styrelseordförande för företagen i Fritz Schur-gruppen.  
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Post Danmark A/S, DONG A/S och F. Uhrenholt Holding A/S.  
Vice styrelseordförande i Brd Klee A/S.  
Styrelseledamot i CIC A/S och DE POST NV/LA POSTE SA, Belgien.  
Utbildning: Handelshøjskolens Afgangseksamen (HA)  
Aktieinnehav: 20 000

### Anitra Steen, född 1949

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Verkställande direktör i Systembolaget AB.  
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Södersjukhuset AB, Almega tjänsteförbunden samt Kungsträdgården Park & Evenemang AB.  
Utbildning: Fil kand med beteende och samhälls- vetenskaplig inriktning, Uppsala universitet.  
Aktieinnehav: 0

### Lars Rebie Sørensen, född 1954

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Verkställande direktör i Novo Nordisk A/S.  
Styrelseuppdrag: ZymoGenetics Incorporated och Bertelsmann AG.  
Utbildning: M.Sc. i skogsvård, Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole och B.Sc. i internationell ekonomi, Copenhagen Business School.  
Aktieinnehav: 0

### Arbetstagarrepresentanter

**Ulla Grøntvedt, född 1948**  
Verksam i SAS Ground Services.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Aktieinnehav: 300

**Suppleanter:**  
Sven-Erik Olsson, förste suppleant.  
Aktieinnehav: 0  
Pär-Anders Gustafsson, andre suppleant  
Aktieinnehav: 0

### Olav H. Lie, född 1963

Verksam i SAS Ground Services Norway.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
Aktieinnehav: 0

**Suppleanter:**  
John Lyng, förste suppleant.  
Aktieinnehav: 0  
Asbjørn Wikestad, andre suppleant.  
Aktieinnehav: 0

### Verner Lundtoft Jensen, född 1955

Verksam i SAS Scandinavian Airlines Danmark.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
Ledamot i SAS Danmark A/S styrelse sedan 2005.  
Aktieinnehav: 866 (nära anhängig)

**Suppleanter:**  
Nicolas E. Fischer, förste suppleant.  
Aktieinnehav: 0  
Carsten Bardrup Nielsen, andre suppleant.  
Aktieinnehav: 0

Samtliga bolagsstämmovalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till större aktieägare med undantag av Anitra Steen till följd av sin position i det av svenska staten helägda Systembolaget AB.

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

**Revisorer:**  
Deloitte AB

**Huvudansvarig revisor:**  
Peter Gustafsson  
Auktoriserad revisor.

**Styrelsesekreterare:**  
Mats Lönnkvist  
Chefsjurist SAS koncernen.

## Koncernledning

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



John S. Dueholm

Gunilla Berg

Jørgen Lindegaard

Håkan Ericson

Bernhard Rikardsen

Gunnar Reitan

### Jørgen Lindegaard, född 1948

#### Verkställande direktör och koncernchef

Tillträdde den 8 maj 2001 som ansvarig för SAS koncernen. Han har en bakgrund inom telekommunikation och har sedan 1975 innehaft ett flertal ledande befattningar och bland annat varit VD i Fyns Telefon A/S, Københavns Telefon A/S och direktör i TeleDanmark. Han kom till GN Store Nord A/S 1996 och utsågs till dess VD och koncernchef 1997.

Styrelsemedlem i FIH Erhvervsbank A/S samt i Telenor ASA.

Utbildning: Civilingenjör vid Danmarks Tekniske Universitet.

Aktieinnehav: 42 500

### Gunilla Berg, född 1960

#### Koncerndirektör och Chief Financial Officer

Medlem av SAS Group Management från 16 september 2002 och ansvarig för koncernstabsfunktioner inom ekonomi och finans, asset management, investor relations, inköp samt IT.

Tidigare vice VD och Chief Financial Officer i Kooperativa Förbundet. Erfarenheter från olika befattningar inom bank- och industri.

Styrelsemedlem i Alfa Laval AB samt L E Lundbergföretagen AB.

Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

Aktieinnehav: 1 000

### Håkan Ericson, född 1962

#### Koncerndirektör

Medlem av SAS Group Management från 1 oktober 2005 och ansvarig för affärsområdet Airline Support Businesses, d v s SAS Tekniska division, SAS Ground Services, SAS Cargo, SAS Flight Academy, SAS Media. Tidigare Managing Director DHL, Freight Europe och European Networks, vice koncernchef i ASG AB och erfarenhet från olika befattningar inom logistikindustrin.

Utbildning: Civilekonom, Stockholms Universitet

Aktieinnehav: 1 000

### Gunnar Reitan, född 1954

#### Vice koncernchef

Medlem av SAS Management Team från september 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvar för affärsområdena Subsidiary & Affiliated Airlines och Hotels samt för koncernfunktionen Alliances & Corporate Partnership. Chief Financial Officer till 16 september 2002. Anställdes i SAS 1988 i Oslo som Director för SAS Station Services. Senare Vice President, Finance and Administration för SAS i Norge. Vice koncernchef sedan 1993. Erfarenheter från bank-, industri- och transportområdet.

Styrelsemedlem i Vital Forsikring ASA samt i Leif Høegh & Co Ltd.

Utbildning: Examen från Trondheim Økonomiske Høgskole.

Aktieinnehav: 1 000

### John S. Dueholm, född 1951

#### Koncerndirektör

Medlem av SAS Group Management från 1 september 2002. Ansvar för affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses. Tidigare ansvarig för affärsområdena Airline Support Businesses och Airline Related Businesses, VD för SAS Data samt Senior Vice President 1996-1998 i SAS Technical Division. Koncerndirektör i Group4Falck 1998-2002.

Styrelsemedlem i Kilroy A/S och Lindorff A/S.

Utbildning: Cand. merc. Business Administration.

Aktieinnehav: 0

### Bernhard Rikardsen, född 1956

#### Koncerndirektör

Medlem av SAS Management Team från november 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvarig för koncernstabsfunktionen Corporate Administration & Support som omfattar Corporate Communications and Public Affairs, Corporate Human Resources och Group Shared Services. Ansvarig för SAS koncernens Emergency Response Organization. Anställdes 1981 på SAS personalavdelning i Norge. Personaldirektör i SAS i Norge 1990-1993.

Utbildning: Diplomøkonom vid Bedriftsøkonomisk Institutt i Oslo.

Aktieinnehav: 0

#### Aktiekonvertibler och optioner

Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda i SAS koncernen.

# Internkontrollrapport

Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen för räkenskapsåret 2005

Från och med 2005 ska noterade bolag på Stockholmsbörsen som följer svensk kod för bolagsstyrning avge en rapport om hur den interna kontrollen - till den del den avser den finansiella rapporteringen - är organiserad och hur väl den har fungerat under året. Syftet med denna rapport är att ge aktieägare och andra intressenter en ökad inblick i och förståelse för hur den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen inom SAS koncernen är organiserad.

Denna rapport har upprättats i enlighet med svensk kod för bolagsstyrning och den vägledning som framtagits av FAR och Svenskt Näringsliv och är därmed avgränsad till intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen. I enlighet med uttalandet från Kollegiet för svensk bolagsstyrning om övergångslösning för år 2005 inskränker sig denna rapport till en beskrivning av hur den interna kontrollen är organiserad, utan att göra något uttalande om hur väl den fungerat. Rapporten är inte en del av den formella årsredovisningen och har inte granskats av bolagets revisorer.

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

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

## Kontrollmiljön

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen. Kontrollmiljön innefattar den kultur som SAS koncernen kommunicerar och verkar inom olika områden. SAS koncernen har som ambition att värderingar såsom pålitlighet och öppenhet såväl som omtanke och värdeskapande ska genomsyra organisationen. Stor vikt läggs vid att samtliga handlingar såväl internt som externt ska präglas av denna värderingsgrund. Under 2005 distribuerades till samtliga medarbetare en "Code of Conduct" för SAS koncernen som väl beskriver önskat förhållningssätt i olika situationer.

SAS koncernen har under åren förändrat den organisatoriska och legala strukturen för att få en bättre harmoni till affärsmässig struktur samt en ökad tydlighet i ansvar och befogenheter samtidigt som en ökad grad av decentralisering skett. Styrningen av SAS koncernen har beskrivits i ett styrdokument, som beskriver styrfilosofi, styrmodell, dotterbolagsstyrelsers roll och ansvar, styrformen, ägar krav, övergripande uppföljning samt interna affärsrelationer. Detta dokument har kommunicerats och distribuerats till samtliga ledningsgrupper i dotterbolagen samt andra ledande befattningshavare. För såväl SAS koncernens styrelse som för varje dotterbolag finns en arbetsinstruktion för styrelse och VD som tydligt anger ansvar och befogenheter.

Utöver detta finns policies på samtliga viktiga områden, såväl koncernmässiga som på dotterbolagsnivå, som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Samtliga policies finns

tillgängliga på SAS koncernens intranät, vilket också underlättar uppdatering.

## Riskbedömning

Tillsammans med den externa revisionen gör företagsledningen varje år, på våren, en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Riskanalysen har identifierat ett antal kritiska processer såsom intäktprocessen, inköpsprocessen, lönehanteringsprocessen, bokslutsprocessen samt IT. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas. Dessutom har företagsledningen sedan ett par år tillbaka identifierat ett antal kritiska områden, gemensamma för samtliga dotterbolag, där en bedömning av den interna kontrollen ska göras, en så kallad "self-assessment". Internkontrollgranskningen omfattar områdena generell kontrollmiljö, attestordning, inköpsrutiner/investeringar, avtalshantering, lönehantering, kostnadskontroll, intäktprocessen samt uppföljningsrutiner. Riskbedömningen går igenom med revisionsutskottet och SAS koncernens styrelse.

Dessutom görs kontinuerligt en övergripande riskbedömning av SAS koncernens internt revisionsfunktion som resulterar i en årlig revisionsplan, vilken revideras om riskbedömningen ändras. De revisioner som utförs av internrevisionen är främst inriktade på operationell revision men fokuserar även på processer som påverkar den finansiella rapporteringen samt risker för oegentligheter, otillbörligt gynnande av annan part på bolagets bekostnad och risker för förlust eller förskingring. Revisionsplanen genomgås med revisionsutskottet och SAS koncernens styrelse.

## Kontrollaktiviteter

SAS koncernens ambition är att tillräckliga kontrollaktiviteter är etablerade för att hantera de risker som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Detta omfattar även kontrollaktiviteter som förhindrar oegentligheter.

Kontrollaktiviteterna omfattar bland annat den interna kontrollen i respektive bolag inom koncernen. Bedömningen utförs av ledningen i samtliga dotterbolag genom en "self-assessment" avseende den interna kontrollen. Denna granskas även av de externa revisorerna som gör en självständig bedömning av status och förbättringspotentialer. Vid ej godkända bedömningar, där de externa revisorernas bedömning är styrande, ska åtgärdsplaner upprättas och genomföras vilka följs upp av koncernens interntrevision.

I tillägg till detta fokuseras varje år två fördjupningsområden inom de identifierade kritiska processerna. Dessa utförs på merparten av dotterbolagen inom koncernen. Tidigare år har fördjupning skett av intäktprocessen, löneprocessen och IT-kontroller. För 2005 granskades bokslutsprocessen. Samtliga granskningar resulterar i ett antal rekommendationer i syfte att ytterligare öka kvalitén i den interna kontrollen.

De revisioner som internrevisionen utför resulterar i samtliga fall i rekommendationer som är graderade utifrån ett riskperspektiv. Internrevisionen har under året bland annat fokuserat på den interna kontrollen i de baltiska dotter- och intressebolagen samt Spanair, SAS Cargo och SAS Component.

Under 2006 startas en ny kontrollaktivitet innebärande att fördjupade genomgångar ska göras av utvalda dotterbolags redovisning och tillämpning av SAS koncernens redovisningsprinciper. Dessa fördjupade genomgångar kommer att genomföras utav koncernens centrala redovisningsenhet. Urval av bolag kommer att ske utifrån en riskbedömning.

## Information och kommunikation

SAS koncernens ambition är att informations- och kommunikationsvägar avseende den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen ska vara ändamålsenliga och kända i koncernen. Policies och riktlinjer avseende den finansiella processen kommuniceras till samtliga berörda inom koncernen genom direkt distribution via elektronisk post men även genom intranätet där samtliga policies och riktlinjer inom det finansiella området är samlade i "SAS financial guide".

SAS koncernen publicerade externa rapporter bygger på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin. SAS koncernens redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomiansvariga i dotterbolagen. Samtliga dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inkl den finansiella statusen och utvecklingen, till styrelse och berörda koncernfunktioner.

För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns en Informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden för SAS koncernen tillika Investor Relations-policy som är fastlagd av SAS koncernens styrelse. Denna policy anger vad, på vilket sätt samt hur information ska hanteras.

## Uppföljning

Uppföljning och kontinuerlig utvärdering av efterlevnad av policies och riktlinjer såväl som uppföljning av rapporterade brister görs regelbundet.

Rekommendationer från den externa och interna revisionen och status avseende åtgärder sammanställs på ett överskådligt sätt och presenteras för företagsledningen och revisionsutskottet. Den externa och interna revisionen genomför uppföljningsrevisioner tills samtliga rekommenderade åtgärder är genomförda.

Stockholm den 7 mars 2006

**Egil Myklebust**  
Ordförande

**Jacob Wallenberg**  
Vice ordförande

**Berit Kjøl**

**Timo Peltola**

**Fritz H. Schur**

**Anitra Steen**

**Lars Rebien Sørensen**

**Ulla Grøntvedt**

**Olav H. Lie**

**Verner Lundtoft Jensen**

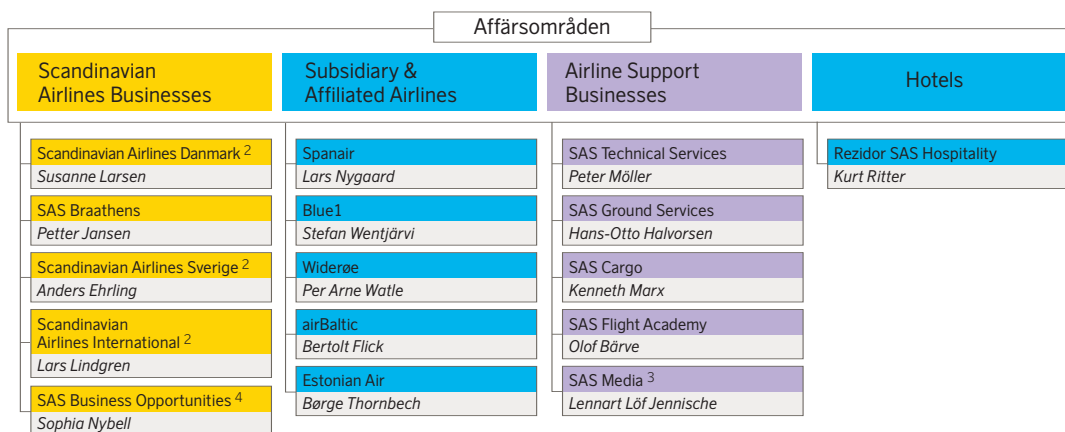
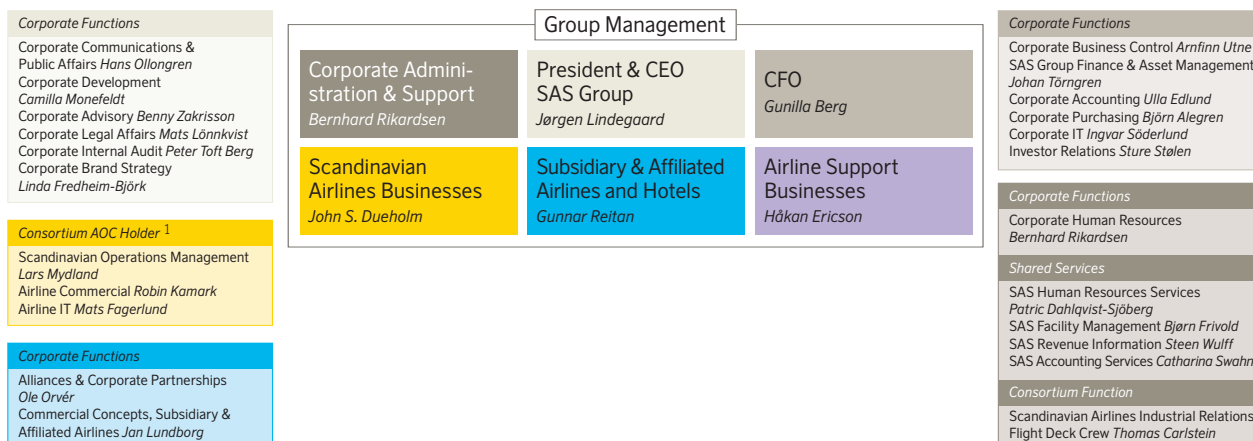
**Jørgen Lindegaard**

Verkställande direktör och Koncernchef

# Organisation & affärsstruktur 2006

SAS koncernen har sedan 2002 arbetat med en harmonisering av organisation, affärsstruktur och legal struktur.

## Organisation och ledande befattningshavare



<sup>1</sup> Rollen Accountable Manager rapporterar till koncernchefen.  
<sup>2</sup> Common Air Operator Certificate (AOC)  
<sup>3</sup> Rapporterar under koncerngemensamma funktioner  
<sup>4</sup> Rapporterar inom affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses

Redovisning av aktieinnehav i SAS AB bland ledande befattningshavare (inkl. närstående personer):  
 Jens Witttrup Willumsen, Vice VD Scandinavian Airlines Danmark, 3 274 aktier.  
 Sture Stølen, Vice President Head of Investor Relations, 1 800 aktier.  
 Steen Wulff, VD SAS Revenue Information, 1 137 aktier.  
 Kenneth Marx, VD SAS Cargo, 1 150 aktier.  
 Aktieinnehav för koncernledningen redovisas på sid 91.

## Affärsstruktur Från och med 1 januari 2006



En ny affärsstruktur med fyra affärsområden infördes den 1 januari 2006. Affärsområdet Airline Related Businesses upphörde vid årsskiftet 2005/2006 och SAS Flight Academy överfördes till affärsområdet Airline Support Businesses. SAS Media rapporteras inom koncerngemensamt och SAS Business Opportunities rapporteras inom Scandinavian Airlines Businesses.



Ordföranden har ordet

## Nu har vi vänt utvecklingen

Det är alltid både utmanande och komplext att genomföra stora förändringar på kort tid. 2005 blev ett nytt tuft år för SAS koncernen på en marknad som präglades av stor överkapacitet och rekordhög bränslepriser. Ett viktigt mål för koncernen har varit att uppnå ett positivt resultat för 2005 efter fyra förlustår i rad. Att vi likväl lyckades var mycket tillfredsställande och Turnaround 2005 har varit den viktigaste förutsättningen för detta.

Ett positivt resultat för SAS koncernen är dock endast ett steg på vägen i rätt riktning. Krävande förhandlingar pågår nu med fackliga representanter för att säkra att kostnadsbesparingar på ytterligare 2 miljarder SEK genomförs. Styrelsen står fullt och fast bakom ledningen när det gäller de nya kostnadsbesparande åtgärderna och bolagiseringen. Det är ett ovillkorligt krav att bolagiseringen slutförs. Åtgärderna kommer att påverka medarbetare i koncernen men är nödvändiga för att ytterligare förbättra resultatet och säkra koncernens investeringskraft, tillväxt samt att aktieägarnas avkastningskrav kan tillgodoses. Konkurrensen har kommit för att stanna och ingen personalgrupp kan skyddas på en marknad som präglas av många aktörer och stor prispress.

### Aktien

Det är glädjande att konstatera att SAS aktiens utveckling var stark under 2005. Totalt steg marknadsvärdet med 74%. Detta är ett bevis på att marknaden värdesätter det arbete som gjorts av SAS koncernens ledning, vilket också innefattar genomförandet av Turnaround 2005. Förutom positiv kursutveckling för 2005 har även likviditeten utvecklats positivt och visar en total ökning på 119%. Likviditeten i aktien i Norge är dock fortsatt svag.

### Ägarstyrning

Som jag beskrev förra året etablerades ett revisionsutskott och en ny internrevision för att säkra internkontrollen avseende redovisning, finansiella system och andra kritiska internprocesser. Med anledning av felaktigheterna i Spanairs redovisning har SAS koncernens styrelse initierat en genomgång av rutiner i syfte att få vetskap om på vilket sätt den felaktiga redovisningen har uppkommit och hur koncernen kan säkra att liknande händelser inte kan upprepas.

Ersättningsutskottet arbetar med att säkerställa att SAS koncernen har marknads-mässiga ersättningar och kompensationsmodeller för ledande befattningshavare samt tydlig genomlysning av systemens konstruktion och utfall.

Den 1 juli etablerades den svenska koden för bolagsstyrning som ett krav gällande samtliga större bolag på Stockholmsbörs-



sen. Under 2005 har SAS koncernen därför successivt implementerat de bestämmelser i koden som tidigare inte tillämpats. Koncernen har i enlighet med koden utarbetat en särskild bolagsstyrningsrapport som finns på sid 85-91.

### Säkerhetsfrågor

Säkerheten har alltid högsta prioritet i koncernens samtliga flygbolag.

Under året har det uppmärksammats ett antal händelser relaterade till flygsäkerhet. Två av dessa, händelsen i Shanghai och de uteblivna rutinkontrollerna av Airbus A340, anser styrelsen vara allvarliga. SAS koncernens styrelse har, i likhet med Det Skandinaviska Tilsynskontor, inlett en genomgång av rutiner för att säkra att händelserna inte kan upprepas. SAS koncernen etablerar också ett gemensamt regelverk med samma höga kvalitetskrav för alla flygbolag i koncernen.

### Hållbarhet i fokus

SAS koncernen har fortsatt sitt arbete med att säkerställa att koncernen har fokus på hållbarhetsfrågor.

SAS koncernen är på grund av sin storlek, samhällseffekt och typ av verksamhet hårt bevakad och ofta exponerad i media. Effekterna av produktionsstörningar märks i långt fler branscher än vår egen, och många frågeställningar uppkommer. I sådana situationer är det också viktigt att ha gemensamma riktlinjer som beskriver för koncernens medarbetare och ledning det förhållningssätt som förväntas av den enskilde i kontakten med kunder, kollegor, aktieägare, myndigheter och omvärlden i stort. SAS koncernen har



under året gett ut en Code of Conduct som beskriver affäretiska regler och riktlinjer till samtliga medarbetare i koncernen.

Miljöarbetet har fortsatt med stor kraft under 2005 och det är glädjande att SAS koncernen lyckats reducera sin miljöpåverkan. Det är viktigt för koncernen att nya och framtida miljöavgifter hanteras globalt på ett konkurrensneutralt sätt. SAS koncernen stödjer därför förslaget om handel med utsläppsrätter, men motsätter sig nationella säravgifter av den typ som nu planeras att införas i Sverige.

### Framtiden

Även om koncernen under 2005 har haft vissa motgångar, blev 2005 året då SAS koncernen säkerställde sin överlevnad. Nu är det upp till ledarna och samtliga medarbetare att förvalta detta vidare. Om inte detta ansvar tas fullt ut står aktörer i kö för att etablera sig på vår marknad. Å andra sidan har ett konkurrenskraftigt företag goda expansionsmöjligheter.

Jag är övertygad om att koncernen leds på rätt väg och att konkurrenskraften ytterligare stärks. Ingen personalgrupp kan tillåtas hindra denna utveckling när vi nu tar nästa steg mot att bli en lönsammare flygkoncern. Vi hoppas att marknaden stabiliseras på ett sådant sätt att lönsamhet framöver kan uppnås i branschen som helhet, och vi ska självklart ta vår del av ansvaret i en svår bransch.

Stockholm i mars 2006

Egil Myklebust  
Styrelseordförande i SAS AB



# Hållbarhetsredovisning

Det är tio år sedan SAS koncernen – som en av pionjärerna – publicerade sin första miljöredovisning. Samtidigt identifierades miljöfrågorna, och därefter hållbarhetsfrågorna, som strategiskt viktiga för koncernens fortsatta utveckling.



Ansvarig i koncernledningen för hållbarhetsfrågor  
Koncerndirektör  
Bernhard Rikardsen

SAS koncernens arbete med hållbar utveckling har rönt positiv uppmärksamhet, vilket bland annat har manifesterats i de priser och utnämningar som både miljö- och hållbarhetsredovisningarna fått genom åren.

Att ekonomi och miljöansvar går hand i hand och är varandras förutsättningar har länge varit en självklarhet inom SAS koncernen. Hållbarhetsarbetet betraktas därför också som ett sätt att bidra till koncernens finansiella utveckling.

Resurseffektivisering är en viktig aspekt och många av de insatser som prioriterats under 2005 har handlat om att utnyttja produktionskapaciteten bättre inom SAS koncernens bolag. Dit hör till exempel bränslesparingsprogrammet där varje sparad ton bränsle inte bara resulterar i lägre kostnader utan även minskar koldioxidutsläppen med 3,15 ton.

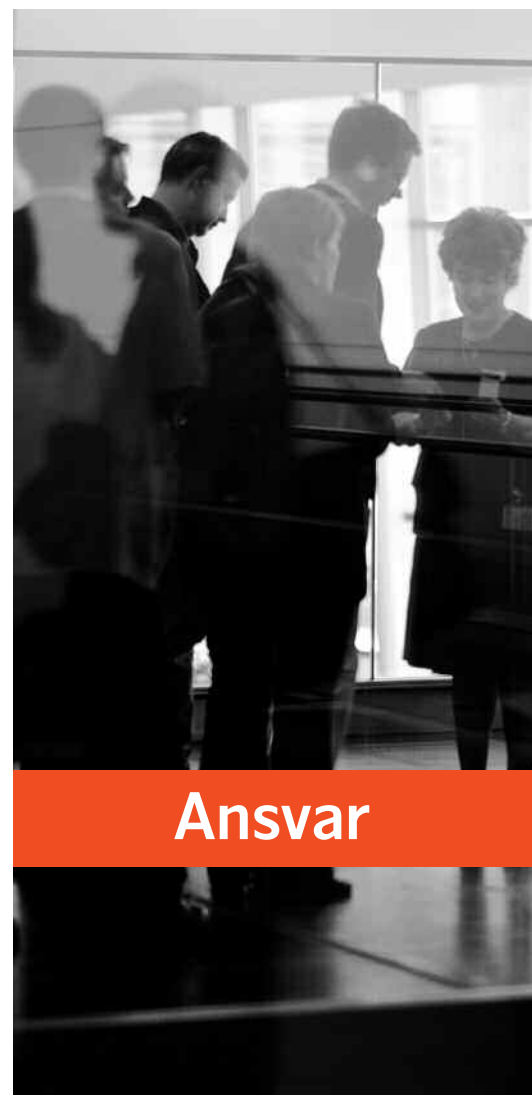
Under året slutfördes Turnaround 2005 och bolagiseringen av SAS koncernen. Bland annat fastställdes tydliga ansvarsområden för respektive dotterbolag, med affärsmässiga mål och avkastningskrav. Rapporteringen för 2005 bygger därmed på ett mer stabilt underlag än 2004.

## Resultatutveckling och viktiga händelser

- SAS koncernen visar ett positivt resultat efter fem år av genomgripande förändringar.
- Under 2005 förbättrades SAS koncernens miljöeffektivitet kraftigt. Inom flygverksamheten steg kabinfaktorn och bränsleför-

brukningen per passagerare var rekordlåg. Miljöindex för de flesta av koncernens bolag förbättrades kraftigt.

- Ett omfattande program för att spara flygbränsle inleddes i juni 2005. Programmet väntas ge en årlig besparing på cirka 250 MSEK och minska koldioxidutsläppen med 160 000 ton.
- SAS koncernens styrelse antog i maj 2005 en uppförandekod, Code of Conduct.
- SAS koncernen och flygbolagsorganisationen AEA har drivit frågan om flygets deltagande i EU:s system för utsläppshandel.
- För att minska glykolanvändningen har SAS Ground Services inlett försök på Oslos flygplats med avisning av flygplan med infrarött ljus.
- Groundhandlingbolaget Newco fick sitt miljöledningssystem certifierat enligt ISO 14001 under 2005.
- SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2004 utnämndes till vinnare i det svenska näringsdepartementets tävling Genomlyst2005. Den utsågs också till Bästa hållbarhetsredovisning respektive bästa ickefinansiella redovisning av FAR, den danska tidningen Børsen och FSR, samt nominerades till den europeiska tävlingen ESRA.



## Ansvar

Hållbarhetsrelaterade nyckeltal	2005	2004	2003
Omsättning, MSEK	61 887	58 093	57 754
Resultat efter finansiella poster	418	-1 833	-1 470
CFROI, %	13	9	7
Medelantal anställda	32 363	32 481	34 544
varav män/kvinnor, %	58/42	58/42	58/42
Sjukfrånvaro, %	6,8	6,6	-
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	6 182	5 951	5 597
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 1 000 ton	23,2	22,0	21,3
Kg koldioxid (CO <sub>2</sub> )/RPK <sup>1</sup>	0,143	0,154	0,158
Total bränsleförbrukning, 1 000 ton	1 963	1 889	1 777
Vattenförbrukning, 1 000 m <sup>3</sup>	3 442	3 073	3 041
Energiförbrukning, mark, GWh	707	686	700
Osorterat avfall, 1 000 ton	13,1	11,2	10,8
Externa miljörelaterade avgifter, MSEK	565	489	456
Antal passagerare, 1 000	39 173	35 646	34 468

<sup>1</sup> Endast Scandinavian Airlines Businesses

### Oberoende granskning

SAS koncernen har en uttalad ambition att om möjligt låta all hållbarhetsinformation genomgå granskning av oberoende part. I år har koncernens revisorer granskat all väsentlig hållbarhetsinformation i års- och hållbarhetsredovisningen. Granskningsberättelsen finns på sid 115.

### Hållbarhetsinformation

För ytterligare information om samt synpunkter på SAS koncernens hållbarhetsarbete, kontakta Miljödirektör Niels Eirik Nertun: niels-eirik.nertun@sas.no

SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2004 publicerades i mars 2005.

# Ansvar för hållbar utveckling

SAS koncernen har en betydande samhällspåverkan. Detta genom att vara en stor arbets- och uppdragsgivare, att upprätthålla viktig infrastruktur i samhället samt att generera avkastning till sina ägare. Samtidigt har flygverksamheten en negativ miljöpåverkan, främst genom utsläpp av klimatpåverkande gaser samt buller runt flygplatserna.

SAS koncernen har definierat sitt arbete med hållbar utveckling som en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och ett socialt ansvarstagande. Med utgångspunkt från omvärldens krav och koncernens kärnvärden – omtanke, pålitlighet, värdeskapande och öppenhet – ska en långsiktig tillväxt för aktieägarna uppnås. Åtagandet förutsätter att socialt och miljömässigt ansvarstagande är integrerat i affärsverksamheten.

## Socialt ansvar

För SAS koncernen innebär socialt ansvar att ta ansvar för såväl medarbetare som intressenter och samhällen som berörs av koncernens verksamhet.

Som arbetsgivare kan SAS koncernen bidra till en långsiktig god levnadsstandard och livskvalitet för sina anställda. Bästa möjliga fysiska och psykiska arbetsmiljö är då av central betydelse, liksom möjligheten för varje medarbetare att utvecklas, både i sin professionella roll och som människa.

SAS koncernens framgång bygger på att medarbetarnas kompetens och engagemang tillvaratas och utvecklas. Koncernen påverkar också en rad underleverantörer och bidrar därmed till ökad ekonomisk och social välfärd i de länder och samhällen där verksamheten bedrivs.

I sitt engagemang i samhällsfrågor och genom att ansluta sig till principerna i FN:s Global Compact har SAS koncernen förbun-

dit sig att i all verksamhet försvara mänskliga fri- och rättigheter samt agera mot korrup-tion och alla former av tvångsarbete och diskriminering. Global Compacts principer finns i sin helhet på

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

## Miljöansvar

SAS koncernens miljöpåverkan består främst i buller och förbrukning av icke förnyelsebart bränsle. Förbränning av bränsle leder till ökad mängd koldioxid i atmosfären, vilket bidrar till en global klimatförändring. Flygverksamheten svarar för cirka 90% av koncernens totala miljöpåverkan.

SAS koncernen verkar aktivt för att minska miljöpåverkan från den egna verksamheten. I olika nationella och internationella sammanhang agerar SAS koncernen för att påverka flygets miljövillkor samt för att utveckla och sprida miljöanpassad teknik.

## Ekonomiskt ansvar

SAS koncernen har som huvuduppgift att skapa långsiktig tillväxt för ägarna. Det är i det perspektivet som arbetet med hållbarhetsfrågor ska ses.

Strävan mot ökad resurshushållning leder till minskad miljöbelastning och lägre kostnader. Sammantaget bidrar hållbarhetsarbetet till att stärka konkurrenskraften och öka värdetillväxten.

SAS koncernen bidrar även till ökat värdeskapande för såväl enskilda individer som

företag och samhället i stort, genom att underlätta människors resande och boende under vistelser borta från hemmet och genom att tillhandahålla godstransporter.

## Plattform för SAS koncernens hållbarhetsarbete

SAS koncernens fyra kärnvärden omfattar samtliga verksamheter i koncernen och utgör grunden för allt arbete med hållbarhetsfrågor. Utifrån kärnvärdena har SAS koncernen fastställt övergripande policies som tillsammans med ett antal strategier styr hållbarhetsarbetet, se illustration sid 97. Arbetet är inriktat mot att tillvarata och öka medarbetarnas kompetens, bidra till en positiv samhällsutveckling och minska miljöbelastningen. Samtidigt ska aktieägarvärdet stiga på både kort och lång sikt.

Nedan följer en sammanställning av de viktigaste policies som styr SAS koncernens hållbarhetsarbete.

## Sustainability Policy och implementeringsstrategi

■ För att bidra till en hållbar utveckling ska anställda i SAS koncernen, i sitt dagliga arbete, ta hänsyn till koncernens ekonomiska utveckling såväl som till dess miljömässiga och sociala påverkan på samhället.

*Hållbar utveckling innebär för SAS koncernen en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvarstagande. Koncernen*

## Om SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2005

I SAS koncernens hållbarhetsredovisning beskrivs de mest väsentliga miljö- och samhällsaspekterna som påverkar verksamheten. Här redogörs för det som, efter kontinuerlig dialog, bedöms vara intressant för de huvudsakliga målgrupperna: Ägare, politiker, finansanalytiker, myndigheter, medarbetare, kunder och leverantörer.

Nytt i hållbarhetsredovisningen för 2005 är ett försök att utveckla beskrivningen av SAS koncernens sociala ansvar och det kontinuerliga arbetet med att utveckla dialogen med intressenterna.

Som ett resultat av omvärlds- och intressentkrav har redovisningen anpassats till The Global Reporting Initiatives (GRI) 2002 Sustainability Reporting Guidelines. Syftet med redovisningen är att den tillsammans med årsredovisningen ska bidra till värderingen och förståelsen av SAS koncernens verksamhet.

## Redovisningsprinciper

SAS koncernens hållbarhetsredovisning är upprättad utifrån SAS koncernens redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning. Dessa bygger till viss del på Deloitte's Checklista för upprättande och utvärdering av information om miljö, etik, socialt ansvar och bolagsstyrning, 2005-09-19. SAS koncernen har även tagit hänsyn till GRI 2002 Sustainability Reporting Guidelines.

SAS koncernens hållbarhetsredovisning täcker även in alla väsentliga principer i FN:s Global Compact.

SAS koncernen utvecklar ständigt både miljöindikatorerna och de sociala indikatorerna, vilket avspeglas i redovisningen. Här eftersträvas även en koppling mellan dessa indikatorer och koncernens finansiella prestanda.

■ Hållbarhetsredovisningen omfattar hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2005 samt redovisningsprinciper och GRI korsreferenser på SAS hemsida på Internet ([www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under rubriken "Sustainability").

■ För finansiellt relaterad information i hållbarhetsredovisningen eftersträvas samma redovisningsprinciper som i den finansiella delen av årsredovisningen. I de fall andra principer tillämpats kommenteras detta i SAS koncernens redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning.

■ Enhetliga miljöindikatorer och sociala indikatorer i hela koncernen eftersträvas. Bortsett från framför allt nationella avvikelser för sociala data, utan väsentlig betydelse för redovisad information, har samtliga verksamheter i koncernen kunnat rapportera i enlighet med dessa definitioner för 2005.

■ SAS koncernens verkställande ledning har godkänt hållbarhetsredovisningen i februari 2006. Koncernens styrelse har den 7 mars 2006 avgivit årsredovisningen och tagit del av hållbarhetsredovisningen. SAS koncernens verkställande ledning ansvarar för hållbarhetsarbetets organisation och integrering i verksamheten.

har till uppgift att, med utgångspunkt i sina kärnvärden, skapa långsiktig värdetillväxt för aktieägarna. Detta förutsätter att miljömässigt och socialt ansvarstagande är integrerat i affärsverksamheten. Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens och engagemang är av stor betydelse för att nå koncernens mål.

För att säkerställa att SAS koncernens hållbarhetspolicy genomsyrar hela organisationen, på alla nivåer, ska varje bolag utveckla relevanta mål och strategier i linje med denna policy.

### Miljöpolitisk vision

■ SAS koncernens miljöpolitiska vision är att alla fyra transportslagen, vägtrafik, järnväg, sjöfart och flyg, bör betala för såväl investeringar som för sin infrastruktur, samhällets övriga kostnader (till exempel olyckor) och miljöbelastning enligt principen om förorenarens betalningsansvar. Därefter skall de konkurrera i ett transportsystem utan snedvriden konkurrens grundat på en helhetssyn.

### Miljöpolicy

■ SAS koncernen ska bidra till en hållbar utveckling genom att minimera sin miljöbelastning och optimera sin resursförbrukning.

Koncernens miljömål bygger på principen om ständig förbättring och att respektive dotterbolag slår fast konkreta mål – ofta efter dialog med sina respektive styrelser – för sin verksamhet. Samtliga bolag har till exempel mål för miljöeffektivitet.



### Miljöstrategi

Till miljöpolicyen är en miljöstrategi kopplad. Den innebär bland annat att alla bolag och enheter ska etablera miljöledningssystem som bygger på principen om ständig förbättring. Strategin omfattar även krav på miljödialog med leverantörerna, användande av bästa möjliga, kommersiellt tillgängliga teknik samt en öppen och ärlig dialog med övriga intressenter om koncernens miljöarbete.

Hållbarhetsrelaterade krav på leverantörer har formulerats i SAS koncernens inköspolicy.

### Mångfaldspolicy

■ SAS koncernens utgångspunkt vid all extern rekrytering, intern rekrytering, befordran, kompetensutveckling och annan samverkan mellan företag och anställda är alla människors lika värde. Alla anställda och

platssökande skall behandlas på ett korrekt och sakligt sätt, där kompetens i arbetet och iakttagande av SAS koncernens säkerhetskrav är av överordnad betydelse. Alla anställda och platssökande har därtill rätt att bli behandlade efter sakliga och formella förutsättningar och inte efter vad som, på riktiga eller oriktiga grunder, kan uppfattas som kännetecknande för det kön eller den grupp som hon eller han tillhör. Alla anställda har ett ansvar för att på arbetsplatsen uppträda och agera i enlighet med de värderingar som denna policy ger uttryck för.

### Affärsrelationer

För flygbranschen med tradition av nära samarbete med konkurrenter står konkurrensrättsfrågorna i fokus. SAS koncernen har därför infört ett särskilt avsnitt om konkurrensrätt i sina koncernpolicies och antagit ett program för att säkerställa efterlevnaden, "SAS Competition Law Compliance Programme". Detta program vidareutvecklades under 2005 och under 2006 följer en utbildning för ledare. I koncernens policies finns även strikta regler som förbjuder bestickning och mottagande av mutor och otillbörliga förmåner.

Som en sammanfattning och ett klagörande av koncernens nedtecknade värderingar, policies och övrigt regelverk fastställde SAS koncernens styrelse i maj 2005 en uppförandekod, Code of Conduct. Denna innehåller affäretiska regler och riktlinjer för SAS koncernens relationer med omvärlden. Koden i sin helhet, liksom alla hållbarhetsrelaterade policies samt miljöstrategin, finns att läsa på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

## Omvärldsfaktorer och intressentkrav

Förutom målet att skapa långsiktig tillväxt för ägarna, drivs SAS koncernens arbete med hållbar utveckling av förväntningar och krav från omvärlden och viktiga intressenter. Genom ett systematiskt arbetssätt, intressentdialoger och omvärldsbevakning försöker SAS koncernen möta dessa krav och förväntningar.

Lösamheten i flygbranschen påverkas av myndigheternas ramvillkor, kostnaderna för flygbränsle, energi, vatten och avfallshantering. Hela branschen är starkt konkurrenskänslig och konjunkturberoende. Hotellen påverkas dessutom av de lokala marknadernas utbud och efterfrågan.

### Miljövillkor

Flygbranschen regleras främst genom internationella överenskommelser som träffas inom ramen för FN:s fackorgan för civilflyg, ICAO. Det gäller exempelvis standarder och normer för buller liksom utsläpp av kolväten, kolmonoxid och kväveoxider från motorer. Därutöver finns olika nationella och lokala regler.

Till exempel har ett 40-tal flygplatser i Europa och USA infört olika former av bullerrestriktioner. Det handlar om såväl bulleravgifter som start- och landningsrestriktioner.

Flygverksamheten är starkt beroende av de miljövillkor som respektive flygplats har ålagts. Det handlar vanligtvis om buller, regler för användning av avisningsvätskor,

utsläppsbegränsningar till mark och vatten eller, som i fallet med Stockholms flygplats Arlanda, ett tak för luftutsläppen av koldioxid och kväveoxider.

Utsläppstaket är inte relaterat till produktionen, utan satt i absoluta tal. Arlanda närmar sig nu taket för utsläppen av koldioxid. Luftfartsstyrelsen, som svarar för flygplatsens miljötillstånd, har i december 2004 ansökt om förnyad prövning av miljötillstånd hos Miljödomstolen, som förväntas meddela dom under senvåren 2006.

Miljötillståndet för Köpenhamns flygplats innebär bland annat att bullergränsen för natttrafik har sänkts från 85 till 80dB(A). Den totala trafiken ökar och inom loppet av några år kan Köpenhamns flygplats ha nått taket för högsta tillåtna bullerkontur. Detta är en bidragande orsak till att koncernen nu utvärderar åtgärder som ska sänka bullernivån på MD-80-flygplanen.

Rent allmänt går trenden mot en ökad användning av miljörelaterade avgiftssystem och operationella begränsningar. Det dubbla syftet är att minska lokala miljöproblem och ge flygbolagen incitament att använda flygplan, som från miljösynpunkt motsvarar bästa tillgängliga teknik.

Markverksamheten och hotellverksamheten berörs av nationell och lokal lagstiftning inom yttre miljö, arbetsmiljö och säkerhet. Hotellverksamheten har huvudsakligen lokala miljöförfordningar att följa och i mindre utsträckning direkt lagstiftning.

### Klimatfrågan

Klimatfrågan har blivit allt hetare och en rad olika initiativ tas både nationellt och inom EU för att minska effekterna av en befarad förändring av jordens klimat. Det handlar främst om olika sätt att minska utsläppen av växthusgasen koldioxid, som utgör grunden till transport- och reseindustrins mest betydande miljöpåverkan.

Flygets andel av de globala koldioxidutsläppen är cirka 3%, men flyget hamnar i fokus på grund av den kraftiga tillväxt som förutspås. De prognoser och bedömningar som både FN:s internationella klimatpanel, IPCC, och FN:s organ för civilflyg, ICAO, har gjort, tyder på att den globala flygtrafiken kommer att öka med i genomsnitt 5% per år fram till 2020.

Tack vare teknikutveckling och effektivisering anses ökningen av koldioxidutsläppen kunna begränsas till i genomsnitt 3% per år. Koldioxidutsläppen svarar för cirka 50% av flygets totala klimateffekt, medan det antas

att huvudsakligen vattenånga, kväveoxider och partiklar svarar för resten.

I Kyotoprotokollet under FN:s klimatkonvention slås fast att alla industrialiserade länder ska minska sina utsläpp av växthusgaser med 5%, jämfört med 1990 års nivå, mellan 2008 och 2012. EU har gått något längre och åtagit sig att minska gemenskapens totala koldioxidutsläpp med 8% till 2010.

För att klara detta finns olika förslag och färdiga direktiv; ett handlar om att alla EU-länder ska öka andelen energi från förnyelsebara källor från 6% till 12% år 2010, ett annat innehåller regler för att reducera byggnaders energianvändning med 22% till 2020. Det senare berör direkt hotellverksamheten och fastighetsförvaltningen inom SAS koncernen, som redan idag klarar kraven på dokumentation och uppföljning av energianvändningen.

### Handel med utsläppsrätter

EU, liksom även Norge, inledde i början av 2005 en försöksperiod för handel med koldioxidutsläpp. Handelssystemen omfattar endast fasta anläggningar fram till 2008.

SAS koncernen har de senaste åren agerat aktivt – på egen hand och via flygets europeiska branschorganisation AEA – för att flyget ska inkluderas i både den europeiska och den norska utsläppshandeln. EU-kommissionen förbereder också att låta även flyget ingå i handelssystemet från och med 2008.

Motivet för såväl SAS koncernen som AEA att agera för deltagande i utsläppshandeln är att det anses vara det mest kostnadseffektiva sättet – särskilt jämfört med skatter och avgifter – att minska de globala koldioxidutsläppen. Den uppfattningen delas av ICAO:s miljökommitté CAEP, som utrett frågan.

Ett öppet system för utsläppshandel skulle leda till att flyget, genom att köpa utsläppsrätter, betalar för att utsläppsminskningarna görs av dem som har möjlighet att genomföra dem på kommersiellt rimliga villkor. Flygbränschen vill ta sitt miljöansvar på samma villkor som övriga branscher inom EU:s kvothandelssystem.

Att bedöma kostnaderna för SAS koncernens deltagande i utsläppshandeln är vanskligt, men generellt kan sägas att ett skattesystem torde vara avsevärt mer kostnadsdrivande än utsläppshandel.

Ett viktigt skäl för SAS koncernens agerande för att få komma med i handelssystemet är att det följer principen om förorenarens betalningsansvar.



### Skatt på flygresor

Flygbränsle för internationellt flyg är enligt en ICAO-policy från 1950-talet skattebefriat, något som politiker och myndigheter i Europa anser vara otillfredsställande. EU-kommissionen har därför, genom sina medlemsländer, arbetat aktivt inom ICAO för att möjliggöra ett globalt införande av koldioxidskatt på flygbränsle.

Norge är det enda landet i Europa som har en koldioxidskatt på flygbränsle. Den gäller endast inrikesflyg. Danmark har en passagearskatt, men den ska avvecklas under 2006 och 2007. Sverige har haft en koldioxidskatt på flygbränsle som togs bort i och med EU-inträdet, men planerar från och med juni 2006 att åter införa en miljöskatt på flygbiljetter som ska ge totalt 1,4 miljarder SEK per år i ökade skatteintäkter. Per flygbiljett skulle skatten bli mellan cirka 100 och 500 kronor beroende på biljettens pris och resans längd.

Flera betydelsefulla remissinstanser, däribland Energimyndigheten, Skatteverket, Konkurrensverket och Sveriges kommuner och landsting, är dock starkt negativa till förslaget. Energimyndigheten varnar för att avgiftssystemet kan leda till ökade koldioxidutsläpp och Konkurrensverket pekar på att förslaget dessutom riskerar att snedvrída konkurrensen. Flera remissinstanser pekar på att miljöeffekten sannolikt blir större om flyget kan inlemmas i EU:s system för handel med utsläppsrätter.

Enligt svenska luftfartsstyrelsens beräkningar kan den föreslagna flygskatten minska resandet med cirka 4%. SAS koncernen bedömer att effekten på inrikesflyg kan bli 10–15%.

### Alternativt flygbränsle – en lösning på sikt

Ett sätt att minska koldioxidutsläppen från en befintlig flygplansflotta skulle kunna vara



”SAS koncernen driver frågan om handel med utsläppsrätter som det mest kostnadseffektiva sättet att minska de globala koldioxidutsläppen.”



att använda flygbränsle framställt av förnyelsebara råvaror i stället för av fossil olja.

Det pågår flera intressanta projekt i världen som går ut på att utveckla BiojetA1-bränslen. SAS koncernen har tillsammans med myndigheter och Volvo Aero stött det svenska företaget Oroboros, som tagit fram ett syntetiskt jetbränsle ur biomassa. Bränslet bedöms ligga inom de tekniska kriterierna för jetbränsle, men det har ännu inte certifierats för användning i flygmotorer.

Under senare tid har även lösningar i form av flygplan med elmotorer, som drivs av bränsleceller, börjat diskuteras med större allvar. De stora flygplanstillverkarna anser att provflygningar med elflygplan kommer att kunna genomföras om cirka 15 år.

### Trängselproblem i Europa

Flygets tillväxt – en prognostiserad ökning av flygtrafiken med cirka 5 % per år till 2020 – riskerar att begränsas av kapacitetsproblem på de europeiska flygplatserna, trängsel i luftrummet och brist på samordning av flygtrafiken. Detta enligt flygsamarbetsorganisationerna ECAC och Eurocontrol.

För att råda bot på problemen har ett arbete inletts inom EU för att ersätta dagens system med olika nationella flygledningssystem med en samordnad europeisk flygledning, Single European Sky.

Enligt beräkningar från flygets europeiska branschorganisation AEA kan en samordnad europeisk flygledning, med dagens flygtrafik, ge bränslebesparingar på cirka 12% genom kortare flygvägar, mindre trängsel och väntetider i luften. Dessutom kan kraftigt trafikerade flygplatser användas effektivare, minska förseningarna och öka säkerheten genom att piloter och flygledare utsätts för mindre press i sitt arbete än idag.

### Affärsetik och ansvarsfull globalisering

De senaste årens företagsskandaler har ska-

pat en misstro mot stora delar av näringslivet. Samhället har reagerat med lagstiftning som exempelvis Sarbanes-Oxley Act i USA. I Sverige har en ny kod för bolagsstyrning införts som nu även ingår i Stockholmsbörsens regler. Liknande gäller börsnoterade företag i Danmark.

Företagen, däribland SAS koncernen, har svarat med att införa uppförandekoder som tydliggör företagets förhållningssätt, värderingar och affärsetiska principer.

Den snabba globaliseringen av ekonomi och näringsliv har lett till krav på att företag ska ta ett större samhällsansvar. Förutom ett ansvar för de egna medarbetarna, handlar det om att uppträda ansvarsfullt i lokalsamhället och att bidra till ökad ekonomisk utveckling i alla delar av världen. Det talas numera om ansvarsfull globalisering.

Som global transportör och som partner i världens största flygsamarbete, Star Alliance, påverkar SAS koncernen sina destinationer med trafik, gods och passagerare samt genom inköp och upphandlingar. På ett liknande sätt påverkar Rezidor SAS, som bedriver hotellverksamhet i ett 40-tal olika länder, sin omgivning.

Genom att ansluta sig till Global Compact har SAS koncernen åtagit sig att se till att denna påverkan leder till bättre villkor för människor och en minskad miljöbelastning. För Rezidor SAS med verksamhet i bland annat Mellanöstern, Östeuropa och Kina där synen på mänskliga rättigheter, miljö- och arbetsmiljöfrågor inte alltid överensstämmer med Global Compact, är den utmaningen extra stor.

### Öppenhet – transparens

En rad intressenter visar en tydlig och ökande efterfrågan på att SAS koncernen öppet redovisar mål och prestanda inom området hållbar utveckling. Kraven kommer bland annat från företagsskandaler, ägare och inve-

sterare. SAS koncernens varor, tjänster och agerande förväntas hålla en hög nivå när det gäller etik, socialt ansvar och miljöprestanda. Som en följd av detta ställer SAS koncernen motsvarande krav på sina leverantörer vid upphandlingar och inköp.

SAS koncernen kan notera ett ökat intresse från investeringsfonder, banker och den växande sektorn för socialt ansvarsfull kapitalförvaltning, det vill säga etiska fonder och miljöfonder.

SAS koncernen finns exempelvis med bland de företag som godkänts som etiskt och miljömässigt godtagbar placering av den svenska fondförvaltaren Robur. Dialog förs med flera andra etiska rådgivare till framför allt pensionsfonder.

Trycket på öppenhet och hållbarhetsrelaterad information kommer även från politiskt håll och myndigheter. Nyligen infördes i både svensk och dansk lagstiftning – i enlighet med ett EU-direktiv – krav på att företagen i årsredovisningen informerar om miljö och sociala frågor.

Vidare är öppenhet hos de anslutna företagen en förutsättning för att en frivillig överenskommelse om Global Compact ska behålla sin trovärdighet. Av företagen krävs bland annat att de redovisar vilka steg de tar för att uppfylla principerna i Global Compact. SAS koncernen redogör för detta i en årlig rapport – Communication on Progress – som publiceras på Global Compact's hemsida.

### Stöd för att beräkna utsläpp

Flera stora kunder efterfrågar redogörelse för flygplanens miljöpåverkan för att kunna beräkna den egna eller frakttransporternas miljöbelastning. Kunder och andra intressenter vill ha uppgifter om leverantörers miljöpåverkan och möjliga förbättringsåtgärder. Till deras hjälp har flygbolagen inom SAS koncernen utvecklat en emissionskalkylator för persontransporter och SAS Cargo en för flygfrakt. Dessa finns tillgängliga på Internet:

[www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

[www.sascargo.com](http://www.sascargo.com)



# Arbete med hållbar utveckling

SAS koncernens styrelse antog i maj 2005 en uppförandekod, Affärsetiska regler och riktlinjer för SAS koncernen. Koden baseras på SAS koncernens övergripande och gemensamma värderingar – omtanke, pålitlighet, värdeskapande och öppenhet – som ligger till grund för relationerna till alla intressenter, såväl individer som grupper.

## Organisation och styrning av hållbarhetsarbetet

SAS koncernens operativa hållbarhetsarbete tar sin utgångspunkt i hållbarhetspolicyn, Sustainability Policy, samt koncernens åtagande att uppfylla principerna i FN:s Global Compact. Hållbarhets- och miljöpolicies, liksom mål och nyckeltal som kopplas till dessa, genomgås senast av koncernledningen i februari 2006.

Det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågorna ligger hos koncernledningen, medan cheferna för affärsområden och dotterbolag har det operativa ansvaret.

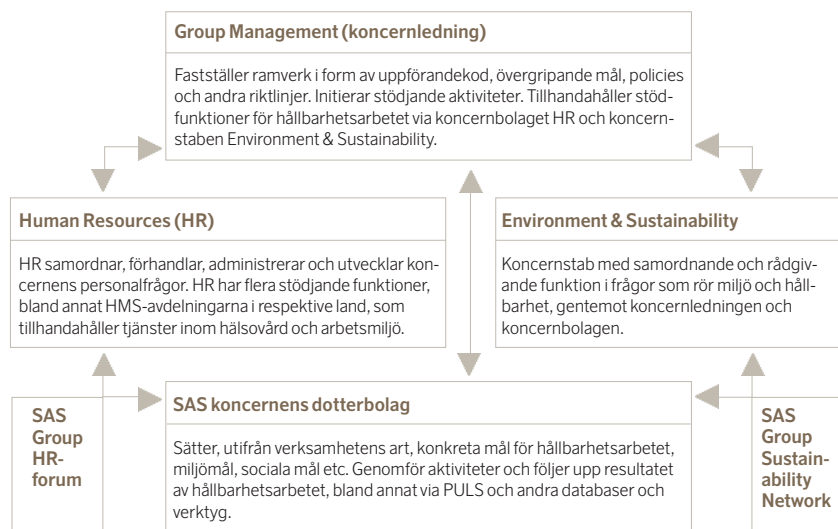
SAS koncernens dotterbolag sätter var för sig relevanta mål och upprättar handlingsplaner för det fortlöpande hållbarhetsarbetet. Bolagen rapporterar årligen och skriftligen till koncernledningen hur de konkret arbetar med frågorna.

SAS koncernen har en central, samordnande och rådgivande avdelning för miljö och hållbar utveckling. Denna ingår i koncernstaben Corporate Communications & Public Affairs (CC&PA) där koncernens miljödirektör ingår i ledningen. Chefen för CC&PA bevakar både miljö- och andra hållbarhetsrelaterade frågor åt koncernledningen.

Koordinering av hållbarhetsarbetet sker genom det koncerngemensamma nätverket SAS Group Sustainability Network där samordnarna för hållbarhetsarbetet från alla bolag och enheter ingår. Dessa rapporterar till respektive bolags eller enhets ledning.

Frågor som direkt rör medarbetare hanteras i nätverket HR Forum, som består av personalcheferna i koncernens bolag och enheter. Även dessa rapporterar till respektive ledning. Medarbetarfrågor koordineras av koncernstaben Human Resources och

## Organisation och styrning av SAS koncernens hållbarhetsarbete



under detta sorterar ledarutveckling, företagshälsövård, löne- och ersättningsfrågor samt frågor som rör sjukfrånvaro.

En betydande del av hållbarhetsarbetet utgörs av koncernens arbetsmiljöarbete. Detta bedrivs inom respektive bolag vars skyldighet det är att säkra ett väl fungerande arbetsmiljöarbete. Arbetet sker i samverkan med valda skyddsombud, partssammansatta skyddskommittéer och genom uppföljning inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Medan andra företag ofta väljer att köpa in företagshälsövård av externa aktörer har SAS koncernen valt att behålla funktionen internt. Detta ger en unik kunskap om villkoren för SAS koncernens olika medarbetargrupper.

Företagshälsövärderna eller HMS-avdelning-

arna (Hälsa-Miljö-Säkerhet), har förutom medicinsk personal anställda terapeuter, stress- och rehabiliteringsspecialister, och arbetsmiljöingenjörer.

HMS-avdelningarna har även utarbetat speciella tjänster, till exempel telesjukvården och stresshanteringsprogram. Human Resources har även en rådgivande funktion i koncernens arbetsmiljöarbete.

## Hantering av hållbarhetsrelaterade data

Miljörelaterade data rapporteras två gånger om året, medan data rörande medarbetares sjukfrånvaro och skador rapporteras varje kvartal. Dessutom ska bolagen och enheterna minst en gång per år redogöra för vad som gjorts för att utveckla koncernens hållbarhetsarbete.

## Code of Conduct

SAS koncernens Code of Conduct, som omfattar samtliga medarbetare inom SAS koncernen, innehåller riktlinjer för relationerna till medarbetare, kunder, myndigheter, leverantörer och alla andra intressenter och grupper. Den handlar om regler beträffande företagssäkerhet, stölder och svinn, mutor och bestickning; om ansvarsfullt företagande med hänsyn till miljö och social utveckling; om ägarinflytande och insyn i SAS koncernens styrning; om hållning till den finansiella rapporteringen, insiderhandel, affärsetik, kommunikation med medarbetare och omvärlden samt om intressekonflikter.

En viktig del av uppförandekoden behandlar frågan om hur överträdelser av koden ska hanteras. I koden görs tydligt att alla medarbetare ska rapportera sådant

som är eller kan uppfattas som överträdelse av lagar eller uppförandekoden. I första hand ska rapporteringen göras till närmaste chef eller, om chefen själv är inblandad eller inte vill eller kan agera, till ytterst ansvarig chef, eller till Executive Vice President, Corporate Administration & Support.

I det senare fallet kan SAS koncernens medarbetare rapportera via ett särskilt formulär på koncernens intranet. Det är tydligt uttalat att alla rapporter ska behandlas konfidentiellt och att ingen medarbetare ska diskrimineras eller bestraffas för att ha rapporterat verkliga eller misstänkta överträdelser.

Denna, ofta kallade "whistle-blower"-funktion, är väsentlig för uppförandekodens trovärdighet. Det har

även blivit vanligt att kapitalförvaltare med etisk profil efterfrågar en sådan funktion.

Uppförandekoden sändes ut till samtliga anställda inom koncernen under sommaren 2005. Sedan dess har 10–15 anmälningar inkommit. Samtliga har undersökts i enlighet med regelverket, men inget fall har lett till någon påföljd.

Uppförandekoden sammanfattar och förtydligar sedan tidigare fastställda policies och åtaganden inom koncernen. Uppförandekoden finns i sin helhet på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)



Ansvaret för rapporteringen ligger på cheferna för respektive bolag och enhet, men genomförs praktiskt av samordnarna i SAS Group Sustainability Network. Data sammanställs av koncernens centrala och rådgivande avdelning för miljö och hållbar utveckling och rapporteras till koncernledningen.

### Samarbeten

SAS koncernen har möjlighet att frigöra personal för olika FN-insatser, till exempel uppbyggnad och drift av luftfartsaktiviteter i ut-

vecklingsländer eller i akuta krissituationer.

SAS koncernen har avtal med myndigheterna i Norge och Sverige om att tillhandahålla ambulansflyg vid katastrofsituationer. Koncernen och svenska luftfartsstyrelsen samarbetar om ett projekt med två intensivvårdsutrustade Boeing 737 med kvalificerad personal.

Scandinavian Airlines Businesses, Spanair och Blue1 bedriver ett internationellt samarbete med tongivande organisationer inom vetenskap, kultur och miljö. Detta sker inom

ramen för flygbolagssamarbetet Star Alliance och omfattar samarbete med UNESCO – FN:s organ för internationellt samarbete om utbildning, vetenskap, kultur och kommunikation – Ramsar den internationella våtmarkskonventionen – och IUCN som är en paraplyorganisation för över 1 000 miljömyndigheter och miljöorganisationer i 140 länder. SAS koncernen deltar aktivt i en lång rad samarbeten för att utveckla och sprida mer miljöanpassade tekniska lösningar. Se sid 107.

## Tio år i frontlinjen – med redovisningen som spjutspets

”Det som skiljer SAS koncernen från många andra när det gäller redovisning av arbetet med hållbarhetsrelaterade frågor är att vi börjat i en annan ände än de flesta gör. Vi utgick från känslan av att vi hade bättre miljöarbete och miljödata än vad våra intressenter föreställde sig och vår allmänna image gav vid handen. Vi beslutade därför att börja redovisa dem. Genom att först offentliggöra data blev det därefter naturligt

att utveckla policy, mål och organisation för det fortsatta arbetet.

På så sätt har själva redovisningen, av såväl miljödata som hållbarhetsdata, alltid varit en spjutspets och drivkraft för att utveckla SAS koncernens arbete med hållbarhetsrelaterade frågor.

Vi insåg snabbt att miljö och ekonomi är två sidor av samma mynt och har därför utvecklat metoder för att redovisa vilken

effekt miljö- och annat hållbarhetsarbete har på SAS koncernens ekonomi.

Våra redovisningar har också präglats av en ovanligt stor öppenhet – en öppenhet som även omfattat problem och tillkortakommanden. Vidare har vi alltid tagit intryck av de interna och externa kommentarer som vi fått på redovisningens innehåll. Det har, tillsammans med att vi tidigt lät externa revisorer granska vår rapportering, bidragit till att redovisningarna hela tiden har utvecklats och att de uppfattas som trovärdiga.”

*Niels Eirik Nertun, Miljödirektör*



**1995**  
Att strukturera miljöredovisningen enligt samma modell som den finansiella redovisningen var ett ovanligt grepp, som sedan har underlättat en integration mellan redovisningarna.  
▶ Bästa Miljöredovisning i Norge och Sverige.



**1999**  
Alla kapitel 2-flygplan – de med sämre miljöprestanda – är utfasade ur flygflottan. Miljöindex är färdigutvecklat.  
▶ Gruppseger i Norge och Sverige.



**2003**  
SAS koncernens första integrerade Års- och Hållbarhetsredovisning.  
▶ Bästa Års- och Hållbarhetsredovisning i Sverige (FAR).  
Nominerad till bästa europeiska Hållbarhetsredovisning (ESRA).



**1996**  
MD-90 levereras och DC-9 bullerbegränsas. Fastighetsavdelningen inför miljöledningssystem och mål för miljöarbetet.  
▶ Gruppseger i Norge och Sverige.  
Bästa Miljöredovisning i Danmark.



**2000**  
Här talas för första gången om att målet är att göra en integrerad hållbarhetsredovisning.  
▶ Bästa miljöredovisning i Norge och Danmark. Delat pris i Sverige.  
Bästa europeiska miljöredovisning (ESRA).



**2004**  
Scandinavian Airlines når sitt långsiktiga mål att förbättra miljöindex med tre enheter per år mellan 1996 och 2005.

▶ Bästa Års- och Hållbarhetsredovisning i Sverige (FAR) och Danmark (Børsen och FSR).

Nominerad till bästa europeiska Hållbarhetsredovisning (ESRA).

Bästa Års- och Hållbarhetsredovisning i det svenska näringsdepartementets tävling Genomlyst2005.



**1997**  
SAS miljöindex vidareutvecklas och för första gången redovisas kabin- och markindex separat. Första miljöredovisningen som granskas av externa revisorer.  
▶ Gruppseger i Norge. Bästa Miljöredovisning i Sverige.



**2001**  
Den fullständiga miljöredovisningen publiceras som en dynamisk pdf på hemsidan medan en sammanfattning finns i årsredovisningen.  
▶ Bästa Års- och Hållbarhetsredovisning i Sverige.



**1998**  
De första Boeing 737 med DAC-motorer levereras. Scandinavian Airlines miljölogotype introduceras.  
▶ Gruppseger i Norge och Sverige.



**2002**  
SAS koncernens Sustainability Policy antas. Första gången miljöredovisningen omfattar hela SAS koncernen.  
▶ Bästa Års- och Hållbarhetsredovisning i Sverige (FAR).  
Nominerad till bästa europeiska Hållbarhetsredovisning (ESRA).

# Dialog – en fråga om förtroende

För SAS koncernen, liksom för andra företag som verkar på den globala arenan, blir det allt viktigare att vinna omvärldens acceptans och förtroende. För att klara det krävs öppenhet om den egna verksamheten och även en beredskap att förstå intressenternas syn på företagets verksamhet. För att systematisera relationerna med de viktigaste intressenterna har SAS koncernen under 2005 utvecklat verktyget SAS Reputation Management (SRM).

## Dialog = dubbelriktad kommunikation

Att löpande diskutera verksamheten med intressenter, såsom politiker, myndigheter, miljöorganisationer och allmänheten, är av tradition en del av den dagliga verksamheten i SAS koncernen.

Begreppet intressentdialog har blivit ett slagord vars innebörd kan variera starkt. Inom SAS koncernen används begreppet endast när det är minst två parter som kommunicerar.

De intressentdialoger som koncernen och dotterbolagen bedriver är av olika karaktär, beroende på ämnesområde samt vilken part eller aktör som är berörd. Dock handlar det alltid om ömsesidigt meningsutbyte. För SAS koncernen bidrar intressentdialogerna till att identifiera och definiera koncernens mest prioriterade hållbarhetsfrågor. Ingen intressent nekade dialog med SAS koncernen.

## Kunder

Kunddialogen har för SAS koncernen alltid varit ett självklart led i utveckling av nya produkter och tjänster; intensiv kunddialog föregick exempelvis lanseringen av Scandinavian Airlines nya affärsmodell med enkelbiljetter på Europaflyget. För synpunkter på koncernens miljö- och samhällsansvar finns etablerade strukturer i form av kundenkäter. Utvecklingen av SAS koncernens hållbarhetsredovisning har påverkats av bland annat synpunkter från intressenter.

## Myndigheter

SAS koncernen har en sedan länge etablerad dialog med luftfartsmyndigheterna i de nordiska länderna och deltar även i en rad internationella sammanhang där luftfartens miljöfrågor behandlas. Det gäller exempelvis ICAO, IATA och AEA. I Norden finns en särskild arbetsgrupp för luftfartens miljöfrågor, N-ALM, där SAS koncernens flygbolag deltar.

Rent generellt är flera av de dialoger som SAS koncernen bedriver i Skandinavien ett resultat av nationell lagstiftning och mångårig praxis. Dit hör exempelvis kontakterna med lokala luftfarts- och miljömyndigheter och flygplatsägare. Därutöver har bland andra Scandinavian Ground Services (SGS) täta myndighetskontakter som framför allt rör arbetsmiljöfrågor och sjukfrånvaro.

## Avtalskunder

SAS koncernens flygbolag har tät kontakt med cirka 800 avtalskunder. Frågor om miljöbelastning var exempelvis ett viktigt inslag i de diskussioner som föregick det stora avtal som SAS koncernen i november 2005 tecknade med Volvo. Flera av koncernens bolag har dessutom etablerat särskilda storkundsdialoger där frågor om miljö, kvalitet och socialt ansvar står överst på agendan. SAS koncernens bränslebesparingsprogram som inleddes under 2005 hänger delvis samman med pågående intressentdialoger där avtalskunder medverkar. Det gäller i synnerhet dialogen om minskning av transporters miljöpåverkan som bedrivs tillsammans med Tetra Pak, Maersk Line, Arla, Schenker och WWF.

Storkundsdialoger bidrar till att stärka banden till stora och viktiga kunder. För exempelvis SAS Cargo har kunddialogen om hållbarhetsarbetet lett till att flera storkunder från USA valt att prioritera SAS Cargo som leverantör.

## Ägare och investerare

SAS koncernens hållbarhetsarbete diskuteras i allt högre utsträckning med företrädare för etiska fonder och miljöfonder. Dit hör bland annat Storebrand och Robur, som via frågeformulär och intervjuer bildar sig en uppfattning om SAS koncernens hållbarhetsarbete. Dialog förs med Sjunde AP-fondens rådgivare GS Investment Services. Rezidor SAS för dessutom ingående diskussioner om hållbarhetsarbetet med investeringsfonder och banker i samband med nya hotellinvesteringar.



## Studenter och forskare

Många högskolestuderande och forskare kontaktar SAS koncernen när de skriver uppsatser, examensarbeten och avhandlingar. Kontakten med studenter är ett värdefullt inslag i omvärldsbevakningen genom att fånga upp vilka ämnen som är under uppsegling. En del arbeten tillkommer på initiativ från SAS koncernen, andra från studenterna. Under 2005 har exempelvis en doktorsavhandling om drivkrafter för miljöarbetet inom Scandinavian Airlines presenterats. SAS koncernen stödjer en doktorand som har inlett ett arbete för att utvärdera skandinaviska företags samarbeten med FN:s utvecklingsorgan UNDP.

## Exempel på SAS koncernens pågående samtal med intressenter

Viktigaste intressentgrupper	Former för samtal/engagemang
▶ Medarbetare	PULS, utvecklingssamtal, dialogmöten med samtliga anställda.
▶ Framtida medarbetare	Diskussioner i samband med återkommande föreläsningar på universitet och högskolor.
▶ Studenter och forskare	Koncernens hållbarhetsarbete är ofta föremål för granskning. I samband med uppsatser och avhandlingar förekommer tät dialog med ansvariga inom koncernen.
▶ Avtalskunder	Dialog i samband med samverkansprojekt om minskad miljöpåverkan från transporter samt i samband med att storkunder efterfrågar redogörelse för affäretiska, sociala och miljömässiga ambitioner.
▶ Kunder	Kundernas synpunkter fångas upp på många olika sätt; till exempel genom nöjd-kund-index, SRM, enkäter, kommentarer på verksamheten till inflightmagasinet Scanorama, etc.
▶ Ägare/investerare	Genom enkäter och samtal, etiska fonder, banker och investeringsfonder utvärderas SAS koncernens hållbarhetsarbete.
▶ Finansanalytiker	Regelbunden kontakt med analytiker då hållbarhetsfrågor och affäretiska frågor tas upp.
▶ Myndigheter	Regelbundna möten med de skandinaviska luftfartsmyndigheterna samt dialog med miljö- och arbetsmiljömyndigheter.
▶ Leverantörer	Via möten diskuteras SAS koncernens hållbarhetsarbete och via kontrakt säkras att leverantörerna efterlever principerna i Global Compact.
▶ Partners	Dialog om hållbarhetsrelaterade frågor förs med bland annat partners inom Star Alliance.
▶ Grannar/lokalsamhällen	SRM används för att fånga upp synpunkter från allmänheten. Ständiga dialoger förs med flygplatsägare i framför allt dotterbolagens hemländer. Engagemang i projekt för hållbar näringslivsutveckling i exempelvis kommunerna runt "hemmaflygplatserna". Hotellen inom Rezidor SAS har återkommande projekt med fokus på socialt ansvar.
▶ Ideella organisationer	Regelbundna möten och diskussioner med organisationer som Bellona, Naturvaerndebundet och Världsnaturfonden WWF samt Rädda Barnen.
▶ Massmedia	Stort mediainteresse finns för SAS koncernen, som är öppen för diskussioner och intervjuer med företrädare för alla massmedier.
▶ Internationella organisationer	Hållbarhetsfrågor är centrala för flera av de internationella organisationer där SAS koncernen är aktiv medlem, till exempel Global Compact Nordic Network, ICAO:s miljökommitté CAEP, Europeiska flygbranschorganisationen AEA, IATA:s miljöutskott, ITP etc.

## Samarbeten och nätverk

SAS koncernen ingår flera samarbeten med fokus på att utveckla hållbarhetsarbetet och nätverk där deltagare delar med sig av sina erfarenheter på området. Tillsammans med övriga nordiska företag som är anslutna till Global Compact deltar SAS koncernen i nätverket Global Compact Nordic för utbyte av erfarenheter.

SAS koncernen ingår också i CSR Sweden som är ett företagsdrivet nätverk med huvudsaklig uppgift att göra samhällsansvar och samhällsengagemang till en naturlig del av företagets dagliga arbete. En viktig punkt för nätverket är att företagen ska inspirera varandra att beskriva hållbarhetsrelaterade aktiviteter i exempelvis redovisningar. Rezidor SAS är aktiv medlem i hållbarhetsnätverket International Tourism Partnership (ITP). Koncernen deltar också i Baltic Development Forum.

## Nytt verktyg för förfinad dialog och bättre beslut

Under 2005 har SAS koncernen tagit ytterligare steg på vägen att systematisera, stärka och vidareutveckla sina relationer med de externa huvudintressenterna, det vill säga kunder, politiker, finansanalytiker/investorare och allmänheten. Det är de som bidrar till att skapa premisserna för SAS koncernens konkurrenskraft och ramvillkor. De har därmed en direkt påverkan på lönsamheten och marknadsvärdet. Följaktligen är relationerna till dessa grupper mycket viktiga och utgör ett betydande värde som bör förvaltas väl.

Intressenternas förhållande till, och uppfattning om, SAS koncernens verksamhet bestäms först och främst av de beslut som koncernledningen fattar. Därför har SAS koncernen utvecklat ledningsverktyget SRM – som ska underlätta att systematiskt bedöma hur olika intressenter kan komma att reagera på ett givet beslut. SRM, som baseras på djupintervjuer, är ett verktyg för att löpande förbättra och upprätthålla relationerna till viktiga intressenter genom målinriktade åtgärder. Verktyget är tänkt att användas av samtliga ledare inom koncernen då dessa ska arbeta med ett tydligt intressent- och omvärldsfokus som ett led i att stärka verksamhetens lönsamhet.

# Socialt ansvar

I SAS koncernens sociala ansvar ingår medarbetar- och samhällsrelationer. Socialt ansvar är ett begrepp vars innebörd kan skilja sig beroende på tid och plats. Inom SAS koncernen prioriterar de olika dotterbolagen frågor utifrån den verksamhet som respektive bolag bedriver. SAS koncernens omstrukturering och fortsatta personalminskningar har präglat 2005. Under året har särskilda insatser initierats för att minska sjukfrånvaron.

Arbetet med Turnaround 2005 slutfördes under året. Samtidigt pekar den ökade konkurrensen och stigande bränslepriser på att fler åtgärder är nödvändiga framöver för att såväl minska kostnaderna, som att öka produktiviteten och intäkterna. Detta har inneburit fortsatt press på koncernens medarbetare. Lanseringen av flera nya och mer flexibla kunderbudanden under kort tid, har ställt stora krav på medarbetarnas anpassningsförmåga, nytänkande och förståelse för SAS koncernens konkurrenssituation.

Totalt har antalet medarbetare reducerats med cirka 4% under året, se sid 6.

Flera enskilda dotterbolag, däribland Blue1, Spanair samt Rezidor SAS har expanderat verksamheterna under 2005 och utökat personalstyrkan. Därutöver räknas, från och med 2005, airBaltics medarbetare in i koncernens totala personalstyrka.

## Fortsatta omstruktureringar

Omstruktureringen av SAS koncernen, som slutförts under 2005, innebär att varje enskilt bolag gör egna prioriteringar och bedömningar av nödvändiga åtgärder. Det medför till exempel att övertalighetsprocesserna har sett olika ut under 2005, beroende på respektive bolags ekonomiska och personalmässiga situation.

## Ulyckor och incidenter

Under 2005 inträffade en arbetsolycka på Oslos flygplats Gardermoen, då en medarbetare på STS avled till följd av fall från en stege. Händelsen har av bolaget anmälts till arbetsmiljömyndigheten och polisen som utreder olyckan. Efter avslutad polisutredning kommer även SAS koncernens interna arbetsgrupp att utreda olyckan.

Terrorrådet mot Radisson SAS hotell i Amman orsakade 30 dödsoffer bland gästerna och ett bland de hotellanställda. Hotellet är ett franchisehotell, det vill säga varken ägt eller skött av Rezidor SAS, men Rezidor SAS ställde sin krisorganisation till det drabbade hotellets förfogande.

## Sjukfrånvaro

Arbetet med att minska sjukfrånvaron, i synnerhet långtidsfrånvaron, har intensifierats under 2005. Frågan har prioriterats av SAS



koncernens ledning som har tillsatt en funktion inom koncernstaben med ansvar för arbetsmiljö- och sjukfrånvarofrågor.

Utformningen av en ny arbetsmiljöpolicy, som tydligare betonar ledarskapets ansvar för arbetsmiljön, har påbörjats under året. Samtidigt har ett särskilt arbete med att analysera frånvarosiffrorna och initiera konkreta åtgärder för att minska sjukfrånvaron inletts. Bland mycket annat har "Best practice" beträffande snabb rehabilitering och förebyggande arbete identifierats, där de norska erfarenheterna med Inkluderende Arbeidsliv kan användas av bolagen i övriga länder.

Respektive dotterbolag har valt olika sätt att angripa problemen. Ett par av dem som av tradition har störst sjukfrånvaro – SGS och SAS Cargo – har under lång tid arbetat med frågorna och satt konkreta mål för att minska sjuktalen. Dessa bolag, som sammanlagt svarar för knappt 30% av koncernens anställda, drar nytta av en rad olika verktyg som koncernens HMS-organisation erbjuder. Till exempel utnyttjar en del av dem en tjänst som innebär att en sjuksköterska från HMS-avdelningen redan första dagen ringer hem till den som sjukanmält sig. Därmed får den sjukskrivne råd som kan leda till snabbara tillfrisknande. Dessutom kan de som riskerar att hamna i långtidsjukfrånvaro fångas upp på ett tidigt stadium.

## Jämställdhet

SAS koncernens mångfaldspolicy innehåller också ett åtagande att agera för jämställdhet

mellan könen. I enlighet med policyn och svensk lagstiftning utarbetas jämställdhetsplaner inom respektive bolag. Därutöver finns ett koncernbeslut på att minst 40% av alla kandidater, som kallas till intervju för nya ledarbefattningar, ska vara kvinnor.

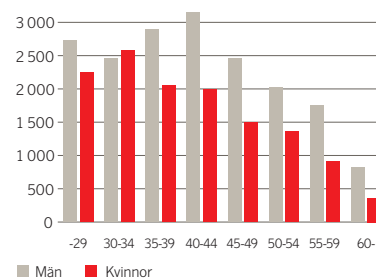
## Medarbetarundersökning

Medarbetarundersökningen PULS (Personal-Undersökningar-om-Livet-i-SAS) genomfördes i november 2005. Då användes för första gången det nya PULS-verktyget som är specialutvecklat för att passa i den nya koncernstrukturen. Endast tio frågor är gemensamma, medan övriga frågor utformas av respektive bolag. Samtliga bolag har deltagit utom Rezidor SAS, som har en egen undersökning.

PULS tar upp frågor om bland annat ledarskap, medarbetarnas kunskap, motivation och befogenheter samt hur samarbete, organisation och effektivitet fungerar. Svarefrekvensen har ökat med cirka 6 procentenheter (från 62 till 68%) sedan 2003, då den senaste stora undersökningen genomfördes.

De slutsatser som preliminärt har dragits är att två tredjedelar av medarbetarna är motiverade och nöjda med arbetsförhållandena, trots en påfrestande arbets- och konkurrenssituation. Medarbetarna upplever också att deras arbete är viktigt och att de blivit mer kostnadsmedvetna.

**Ålders- och könsfördelning i SAS koncernen 2005**  
Genomsnittsålder 40,7 (41,1\* ) år



\* 2004 exklusive Hotels och Widerøe

▲  
Åldersfördelningen varierar starkt mellan koncernens bolag. Medan 74% av medarbetarna inom Blue1 är under 40 år är 34% inom Scandinavian Airlines Sverige i den åldern. Av medarbetarna inom Newco är 92% under 40 år, medan siffran för SGS är 46%.



Däremot framgår att medarbetarna anser att koncernens bolag och ledare varit dåliga på att presentera och implementera resultat från tidigare undersökningar. Ledarna måste även bli bättre på att sätta mål, kommunicera och verkställa dem.

### Ledar- och medarbetarutveckling

Flera av koncernens bolag har under 2005 genomfört lokala ledarutvecklingsprogram, vilka omfattat 500 ledare. Programmen har bland annat berört allmän utveckling av ledarskapet, kommunikationskunskap, kulturbyggande samt coaching/mentorskap.

Dessutom har mer än 1 100 medarbetare deltagit i olika utvecklingsprogram, varav det största enskilda programmet handlat om att skapa en gemensam kultur för 800 medarbetare inom SAS Braathens.

Ordinarie kompetens- och yrkesutbildning har genomförts för piloter, kabinmedarbetare, tekniker, stationsmedarbetare, försäljare med flera i koncernens flyg- och leveransbolag.

Ett nytt traineeprogram startade under 2005 för 10 deltagare, fyra kvinnor och sex män i åldrarna 26–30 år. Till skillnad från tidigare rekryterades denna gång externa trainees direkt från universitet och högskolor.

### Samarbete med fackliga organisationer

Samarbetet med de fackliga organisationerna har sedan bolagiseringen i huvudsak utvecklats inom de olika dotterbolagen. Det förvän-

tas på sikt leda till att kvaliteten och ansvarstagandet ökar för alla parter genom att alla diskussioner och eventuella förhandlingar knyter an till den dagliga verksamheten.

I SAS koncernens styrelse finns arbetstagarrepresentanter, som väljs av de anställda, från de tre skandinaviska länderna.

SAS koncernens allmänna hållning bygger på en övertygelse om att samarbetet med fackföreningar är en förutsättning för att öka effektiviteten i koncernen. Detta stöds av internt material som visar en nedåtgående trend sedan 1992 när det gäller antalet konflikter.

Rezidor SAS har ett fackligt råd, European Works Council, där ledningen vid årliga möten informerar och diskuterar med medarbetarrepresentanterna om företagets ekonomi, utveckling, framtida satsningar och andra övergripande frågor.

Rezidor SAS är, liksom alla företag med verksamhet i Saudiarabien, ställda inför problemet att fackföreningar är förbjudna enligt lag. Det är därmed omöjligt att uppmuntra till facklig organisering. Däremot för hotel- len diskussioner om anställningsvillkor med intresserade medarbetare.

### Konflikter och tvister

Norska flygtekniker i Widerøe's Flyveselskap genomförde i oktober en maskningsaktion ("gå sakte"-aktion) under 14 dagar i samband med löneförhandlingar.

Högsta rättsinstans i Norge, (Høyesteretten) har avgjort SGS-fallet med de 325 tidigare Braathensmedarbetarna som inte fick anställning i SAS Ground Services när motsvarande verksamhet i Braathens lades ned vid samgåendet mellan bolagen. SAS koncernen fick rätt i sin hantering av frågan i två lägre rättsinstanser, men högsta rätten ändrade beslutet och skapade därigenom en ny rättspraxis.

Domen har mött mycket blandade reaktioner och innebär att nu anställda medarbetare i SGS kan tvingas sluta, att anställningsformerna kan komma att ändras, liksom att ekonomisk ersättning kan komma att betalas till dem som eventuellt kan ha lidit ekonomisk skada under denna period.

Stora problem med inställda flyg och förseningar inträffade i januari 2006, då danska piloter genomförde en avtalsstridig strejkaktion på grund av missnöje med att anställningen överförs till de nya dotterbolagen – något som övriga grupper redan har accepterat. Samtidigt sjukanmälde sig många norska piloter.

I februari 2006 genomförde konkurrensmyndigheterna en globalt koordinerad aktion mot ett tjugotal cargobolag, däribland SAS Cargo. Syftet var att undersöka en misstanke om eventuell samordning av bränsletillägg.

### Sponsring och välgörenhet

SAS koncernen bedriver en varumärkes-

### SAS koncernens bidrag till en hållbar samhällsutveckling

Ett av SAS koncernens kärnvärden är ormtanke. Med det menas att koncernens och dess anställda förväntas bry sig om kunder och medarbetare samt ta ett allmänt socialt och miljömässigt ansvar.

Utöver miljöansvar och ansvar för medarbetare handlar SAS koncernens sociala ansvar om att bidra till en positiv utveckling av de samhällen där verksamheten bedrivs och inom områden där koncernen har kompetens, liksom att vara en respekterad samhällsaktör.

För SAS koncernens del betyder det bland annat att bedriva viktig infrastruktur i form av flyglinjer som är av stor betydelse för individer och näringsliv i de regioner som koncernen är verksam. Det gäller i synnerhet i Sverige och Norge som båda är långsträckta och glesbefolkade. SAS koncernens verksamhet har särskilt stor betydelse för de lokala arbetsmarknaderna i den skandinaviska glesbygden.

### Forskning och utveckling

SAS koncernen bidrar på flera sätt till utvecklingen av ett mer hållbart samhälle. Dit hör koncernens engagemang och stöd till utveckling och spridning av mer miljöanpassad teknik, till exempel biobränslebaserat flygbränsle, avisning med triazolofria vätskor, avisning med hjälp av infrarött ljus, etc. Se sid 98 och 113.

SAS koncernen driver – och till viss del bekostar – en teknikutveckling som kommer hela branschen tillgodo. Det gäller även det arbete som SAS koncernen och dess flygbolag lägger ned på det internationella arbetet med att utarbeta miljörelaterade normer och standarder för flyget.

Även genom verksamheterna inom bolagen SAS Flight Academy, som utbildar piloter, och SAS Technical Academy, som utbildar personal för flygtekniskt underhåll, bidrar SAS koncernen med kunskapspridning till bland annat länder i tredje världen. Ett viktigt inslag i pilotutbildningen är optimering av flygprocedurer så att flygplanen utnyttjas på ett miljöeffektivt sätt.

SAS koncernen bidrar till forskning och utveckling genom en styrelsepost i organisationen för miljöforskning, Øresund Environment Academy. Representanter i SAS koncernstab för miljö och hållbar utveckling ingår i styr-, respektive referensgrupper vid handelshögskolan i Bodø, som inriktar sig på miljöekonomi, och miljövetarutbildningen vid Linköpings universitet. SAS koncernens medarbetare bidrar även som föreläsare.

### SAS koncernens bidrag till samhällsekonomin

Flygverksamhet är starkt sysselsättningsdrivande. Det framgår av rapporten "Luftfarten i Skandinavien – värde och betydning", publicerad 2004, som på SAS koncernens uppdrag utarbetats av de danska, norska respektive svenska konsultbolagen COWI, TØI och Inregia. Enligt rapporten genererar varje anställd i SAS koncernens flygverksamhet 1,63 anställda i andra branscher och

företag. Det innebär att SAS koncernens flygverksamhet direkt och indirekt sysselsätter mellan 45 000 och 50 000 personer i de tre skandinaviska länderna. Dessa personer bidrar med cirka 10 miljarder SEK i form av skatt till de danska, norska och svenska statskassorna årligen. Därutöver betalar SAS koncernen bolagsskatt.

Enligt rapporten ovan står SAS koncernens omsättning för 0,6% av den svenska, 0,7% av den danska och 1,1% av den norska bruttonationalprodukten.

På motsvarande sätt har SAS koncernens övriga bolag en både direkt och indirekt ekonomisk påverkan på de samhällen där de verkar.

Till exempel har hotel- len inom Rezidor SAS drygt 22 000 personer på lönelistorna. Därutöver sysselsätter hotellverksamheten ett stort antal människor i kringverksamheter som exempelvis restauranger och tvätterier. Enligt uppgift från ITP genererar turistindustrin omkring 1,5 ytterligare arbetstillfällen i andra branscher. Det innebär att Rezidor SAS direkt och indirekt sysselsätter över 33 000 personer runt om i världen. Hotell- och turistbranschen är dessutom en viktig arbetsmarknad för yngre människor. Halften av de anställda i branschen är under 25 år.

### Exempel på SAS koncernens bidrag till samhällsekonomin<sup>1</sup>

Land	Arbetsstillfällena	Inkomster, MSEK <sup>2</sup>	Sociala avgifter/MSEK <sup>2</sup>
Danmark	7 100	3 850	500
Norge	9 220	5 060	890
Sverige	6 870	3 620	790
Övriga	9 180	2 580	520

<sup>1</sup>Baserad på medelantal anställda <sup>2</sup>Se Redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning, www.sasgroup.net.



stärkande sponsring av olika stora kultur- och sportevenemang. Därutöver finns en rad miljö- och välgörenhetsinriktade sponsorsåtaganden. Dit hör årligen återkommande stöd (6,2 MSEK) till Rädda Barnen, det norska Sofiepriset för hållbar utveckling och en fond som drivs tillsammans med Coca-Cola och som bidrar med stöd till nordiska miljöprojekt.

Vid sidan av detta har SAS koncernens dotterbolag egna sponsorsåtaganden. Till exempel stödjer Rezidor SAS genom UNESCO olika kulturella världsarv i de länder där hotellverksamhet bedrivs.

SAS koncernens medarbetare driver egna välgörenhetsprojekt som exempelvis programmet U-assist som funnits i ett par decennier. Programmet innebär att medarbetare frivilligt varje månad avstår viss del av lönen för att hjälpa människor i utvecklingsländer till en bättre vardag och kontinuerlig skolutbildning.

I början av 2005 tog SAS koncernens medarbetare initiativ till en bössinsamling för Rädda Barnen, till förmån för dem som drabbats av flodvågskatastrofen. Insamlingen resulterade i ett bidrag på cirka 3 MSEK, som dubblerades av företaget.

### Alkohol, spel och vuxenfilm

Flera av koncernens bolag har i sin verksamhet inslag som inte accepteras av alla grupper i samhället. Dit hör försäljning av sprit och tobak, flygbolagens och hotellens alkoholservering, casinoverksamheten på en del av Rezidor SAS hotell, liksom att det finns tillgång till pornografiska filmer på hotellrummen. SAS koncernens hållning är att erbjuda vuxna personer endast sådant som är lagligt och kulturellt accepterat, och att resten är en fråga om den enskilde individens eget aktiva val och ansvar.

SAS koncernens hållbarhetsarbete*	Koncern-tunckt.	Flygverksamhet										Airline Support Businesses/Airline Related Businesses										Hotell Rezidor SAS
		Scandinavian Airlines Danmark	SAS Braathens	Scandinavian Airlines Sverige	Scandinavian Airlines International	Spanair	Widerøe	Blue1	airBaltic	SAS Technical Services	SAS Ground Services	SAS Cargo Group	SAS Flight Academy	Jetpaik Group	European Aeronautical Group	SAS Media	Newco					
Är koncernens Code of Conduct behandlad av ledningsgruppen?	5	5	3	5	4	5	5	5	1	1	5	4	4	3	5	3	4	5				
Har företaget/affärsområdet varit involverat i samhällsrelaterade projekt?	5	4	5	5	3	5	5	4	5	3	4	5	1	5	1	1	5	5				
Har det förekommit miljömässiga, sociala eller etiska krav och dialoger vid val av leverantörer och/eller produkter?	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	1	4	3	5	4	4				
Finns det miljömässiga, sociala eller etiska krav i leverantörskontrakt?	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	1	4	4	5	1	4				
Är SAS koncernens hållbarhetspolicy en integrerad del i avtal och kontrakt med leverantörer?	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	1	4	3	3	1	4				
För intressentdialoger relaterade till sociala, etiska och miljöaspekter? Något samarbete med skolor, universitet, institutioner etc eller forskningsaktiviteter?	4	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	4	4	4	1	3	4	5				
Finns någon intern plan för kompetensutveckling och utbildning?	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4				
Har chefer respektive anställda fått utbildning i hållbarhetsrelaterade (miljö-, sociala och etiska) frågor?	3	3	4	4	2	3	5	4	3	3	3	5	3	4	1	4	4	5				
Finns etablerade samarbetsformer med fackföreningar och personalrepresentanter?	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4				
Finns policies och regler vid övertalighet?	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4				
Har beslut fattats för förbättring av arbetsmiljön?	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	1	5	5	4				
Implementeras och uppfylls Global Compacts 10 principer?	5	3	5	5	4	5	4	4	4	1	3	5	5	5	5	3	4	4				
Finns samhällsrelaterade sponsringsprogram?	5	4	5	5	4	5	3	5	4	1	3	5	1	1	1	1	1	5				
Har det förekommit några tvister (inklusive avtalsstridiga fackliga konflikter) eller klagomål relaterade till sociala eller etiska förhållanden?	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej				
Har väsentliga avvikelser gjorts från policies och/eller regler avseende arbetet med etiska frågeställningar och socialt ansvar?	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej				

● Samma som 2004. ● Förbättring jämfört med 2004. ■ Samma som 2004. ● Försämring jämfört med 2004.  
● Endast 2005. 1 = Nej 2 = Påbörjat 3 = Delvis 4 = På god väg 5 = Ja

Matrisen ovan visar hur långt de olika dotterbolagen kommit när det gäller att uppfylla hållbarhetsmål samt hantera SAS koncernens åtaganden enligt Global Compacts principer. Det som visas är relativa mått som fastställts utifrån en process av självutvärderingar inom respektive bolag samt dialog med koncernens avdelning för miljö och hållbar utveckling. Eftersom SAS koncernens hållbarhetsarbete bygger på principen om ständig förbättring kan en 5:a 2005 förvandlas till en 4:a på följande år genom att ambitionsnivån höjs. Mer information om respektive dotterbolag på sid 110-115.

# Miljöansvar

SAS koncernens miljöpåverkan varierar starkt beroende på verksamhetsområde. Generellt gäller att koncernens största miljöpåverkan är förbrukning av icke förnyelsebar energi, främst fossila bränslen. Dessa leder vid förbränning till ökad mängd koldioxid i atmosfären, vilket bidrar till en global klimatförändring. Buller från flyget är en lokal miljöbelastning som uppmärksammas allt mer.

SAS koncernens flygverksamhet står för cirka 90% av den totala miljöbelastningen, vilken primärt är förknippad med förbränning av flygbränsle. Förutom tillskottet av koldioxid kan även flygmotorernas utsläpp av vattenånga och kväveoxider, som påverkar ozonhalten liksom kondensstrimmorna, ge upphov till klimatpåverkan. Koldioxidutsläppen svarar för cirka 50% av flygets totala klimat-effekt, medan vattenånga, kväveoxider och partiklar antas svara för resten.

Förbränning av flygbränsle ger även utsläpp av kväveoxider, som lokalt kan påverka luftkvaliteten samt regionalt orsaka försurning och övergödning av mark och vatten. Buller vid start och landning ger lokala miljöbelastningar.

Miljöbelastningen för hotell och övrig verksamhet består främst av energi- och vattenförbrukning, material- och kemikalieanvändning samt avfallsgenerering. Bland övrig verksamhet finns dels enheter som huvudsakligen består av kontorsverksamhet, dels bolag och enheter som är mer tekniska till sin natur. Hit hör SAS Technical Services (STS) och SAS Ground Services (SGS) vars miljöpåverkan även består av kemikalieanvändning och generering av farligt avfall.

## Miljöindex

SAS koncernen mäter miljöeffektiviteten med hjälp av miljöindex. Dessa används även som verktyg för styrning och uppföljning av koncernens miljöprestanda. Miljöindexen har utvecklats successivt sedan 1995 av Scandinavian Airlines och de redovisar idag



respektive verksamhets miljöbelastning i förhållande till produktionen. De flesta av koncernens bolag arbetar med miljöindex. De planerar, sätter mål, styr och rapporterar verksamhetens miljöprestationer med de nyckeltal som indexet bygger på.

## Miljöledningssystem

Med utgångspunkt i SAS koncernens övergripande mål och strategier utformar respektive bolag och enhet miljöindex baserade på kravet om ständig och relativt förbättrad miljöprestanda. Det långsiktiga målet är att samtliga miljöledningssystem inom koncernen ska vara dokumenterade och i linje med den internationella miljöledningsstandarden ISO 14001. Frågan om certifiering av systemen avgörs av respektive bolag eller enhet efter affärsstrategiska bedömningar.

Av dotterbolagen är det SAS Cargo och groundhandlingbolaget Newco som har certifierade miljöledningssystem enligt ISO 14001.

## Miljötilstånd

En närmare beskrivning av SAS koncernens koncessioner och miljörelaterade tillstånd ges i Förvaltningsberättelsen på sidan 56.

Flygverksamheten har inga egna koncessioner eller miljötilstånd för operativ drift utan är beroende av de tillstånd som flygplatsägarna har, exempelvis glykolhantering, banavisning och gränsvärden för buller och emissioner. Ett miljögodkännande ingår däremot i den procedur för certifiering av flygplan som genomförs i de tre skandinaviska länderna. Flygverksamheten har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna om förbrukning och lagerhållning. Dispensen motiveras av att det saknas tillräckligt säkra alternativ till halon som släckningsmedel vid brand i flygmotorer och kabin.

SAS koncernen är via bolaget SAS Oil AB minoritetsägare i en rad mindre bolag som hanterar flygbränsle. SAS koncernen har försäkrat sig om att dessa bolag har nödvändiga tillstånd, beredskapsplaner och försäkringar.

SAS koncernens hållbarhetsarbete*	Flygverksamhet									Airline Support Businesses/Airline Related Businesses								Hotell
	Koncern-tunikt.	Scandinavian Airlines Danmark	SAS Braathens	Scandinavian Airlines Sverige	Scandinavian Airlines International	Spanair	Widerøe	Blue1	airBaltic	SAS Technical Services	SAS Ground Services	SAS Cargo Group	SAS Flight Academy	Jetpak Group	European Aeronautical Group	SAS Media	Newco	
Miljökrav vid val av leverantörer	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	5	3	4	4	5	4	4
Miljökrav vid val av produkter	4	3	4	4	3	4	3	3	2	2	3	5	3	4	4	5	4	4
Miljöledningssystem	4	2	4	3	1	3	3	4	2	3	3	5	1	4	2	4	5	5
Miljöpolicy/Miljö mål	5	4	5	4	3	4	4	3	1	2	3	5	2	5	1	4	5	5

● Samma som 2004. ● Förbättring jämfört med 2004. ● Samma som 2004. ● Försämring jämfört med 2004.  
 ● Endast 2005. 1 = Nej 2 = Påbörjat 3 = Delvis 4 = På god väg 5 = Ja

\* Matrisförklaring sid 105.

SAS Oil är ett inköpsbolag för flygbränsle till de flesta av koncernens flygbolag.

### Överskridanden, incidenter och tvister

Under 2005 har ett fall av bränsledumpning inträffat. Det var i augusti som en allvarlig händelse på Shanghais flygplats ledde till att en av Scandinavian Airlines Internationals Airbus A340 tvingades dumpa cirka 60 ton flygbränsle över havet, för att därefter åter landa på flygplatsen. Flygplanet blev stående en längre tid i Shanghai, med påföljande kostnader och intäktsbortfall. Incidenten har varit föremål för intern utredning, se också sid 15.

I övrigt har det även under 2005 förekommit att flyg från SAS koncernens bolag avvikit från lokala in- och utflygningsbestämmelser, med myndighetsdialog och ibland böter som följd. Detta problem förväntas minska sedan beslut fattats om att förse MD-80-flygplanen med ny GPS-utrustning. Den kommer att göra det möjligt att mer exakt följa in- och utflygningsvägar.

### Miljörelaterade händelser och aktiviteter

- SAS koncernen införde ett omfattande bränslebesparingsprogram 2005. Se sid 108.
- Ett EU-förbud mot användning av flamskyddsmedlet pentaBDE, trädde i kraft första januari 2005. Flyget – som haft nödrutschbanor som behandlats med pentaBDE – har dock haft dispens fram till 21 mars 2006. Under tiden har alternativa flamskyddsmedel utvecklats.
- År 2006 införs skärpta certifieringskrav för buller – ICAO kapitel 4. Kraven gäller för godkännande av nya flygplan. För närvarande klarar de flesta SAS koncernens flygplan, utom MD-80-flygplanen, kapitel 4-kraven.
- I januari 2005 sänktes bullergränsen för nattrafik vid Köpenhamns flygplats till 80 dB(A). En betydande del av SAS koncernens MD-80-flygplan utnyttjar Köpenhamns flygplats, vilket har lett till att de nya bullergränserna inledningsvis gav problem med överträdelser. Men genom ett antal åtgärder har problemen minskat betydligt. Dit hör framför allt ändrad procedur med reducerad motorkraft efter take off, små förändringar av tidtabeller samt vissa flygplansbyten.
- SAS koncernen har dessutom under 2005 utvärderat olika tekniska lösningar för att sänka bullernivån från MD-80-flygplanen.

Ett av de mer intressanta alternativen har handlat om att byta motorer, men sedan en av de inblandade parterna dragit sig ur projektet är det idag vilande.

- Ett projekt pågår med modifiering av MD-80 för att klara kapitel 4-kraven.

### Förändringar i flygplansflottan

SAS koncernen beslutade tidigare att på grund av överkapacitet och ekonomiska överväganden sälja koncernens åtta MD-90, som hör till de minst bullrande flygplanen i flottan. Tre av dessa kommer att övertas av Blue1 under 2006 och tre ska leasas ut.

SAS koncernens resterande MD-90 ska hyras ut externt eller användas av något av de andra koncernbolagen.

### Samarbeten och teknikutveckling

SAS koncernens flygbolag deltar aktivt i en rad nationella och internationella fora där luftfartens miljöfrågor behandlas. Det gäller exempelvis ICAO, flygbolagsorganisationerna IATA och AEA samt den nordiska arbetsgruppen för luftfartens miljöfrågor, N-ALM.

En representant för SAS koncernens koncernstab "Fleet Development", som bevakar utvecklingen av miljöprestanda i koncernens flygplansflotta, har flera centrala internationella uppdrag. Han är bland annat ordförande i en av IATA:s nybildade miljökommittéer och ingår även i SAS koncernens Sustainability Network.

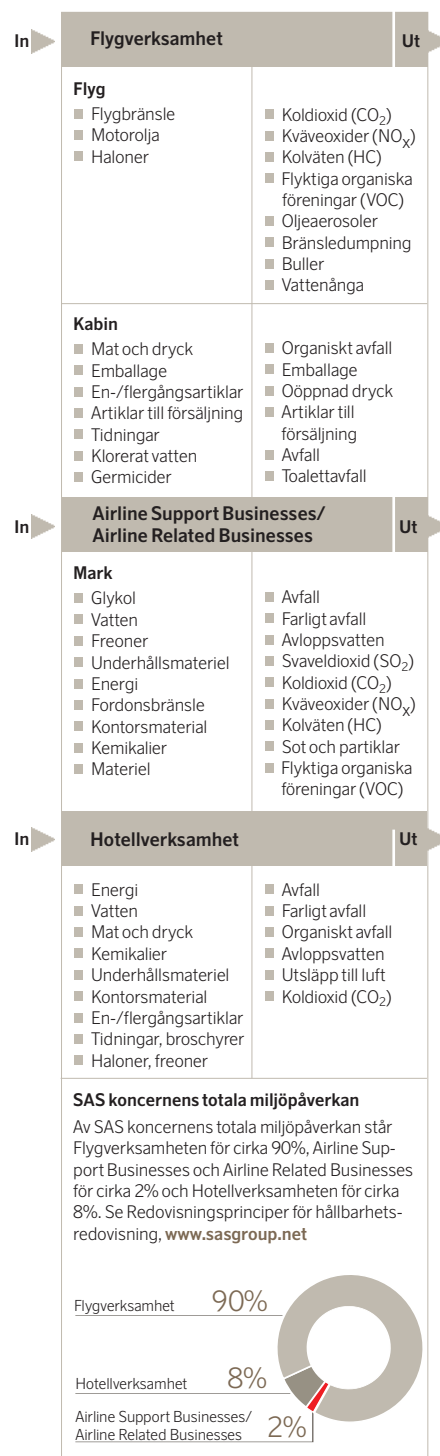
Via AEA deltar SAS koncernen i det stora europeiska forsknings- och utvecklingsprojektet ACARE, Advisory Council for Aeronautics Research in Europe. I ACARE ingår representanter från de olika EU-länderna, EU-kommissionen, forskarvärlden, flygindustrin, flygplatsägare och branschorgan inom flygsektorn. Projektets mål är att till 2020 finna lösningar som halverar flygets bränsleförbrukning och koldioxidutsläpp. Även bullernivåerna ska halveras, det vill säga minska med 10dB. Utsläppen av kväveoxider ska minskas med 80%.

Rezidor SAS bidrar till att sprida miljöanpassad teknik genom att tillämpa en egen teknikstandard i samband med öppnande av nya hotell runt om i världen. Denna standard innehåller flera krav på användning av såväl bästa tillgängliga teknik som energi- och resurseffektiva lösningar. Dessa lösningar leder till att högsta tekniska standard används i de hotell som Rezidor SAS driver.

Rezidor SAS har även deltagit i utvecklingen av en branschgemensam standard för de krav som ska ställas vid uppförande av

hotell: Sustainable Construction Guidelines. Arbetet har bedrivits inom ramen för ITP – ett miljösamarbete inom den internationella hotellbranschen, där Rezidor SAS innehar ordförandeskapet sedan 2004.

SAS koncernens fastighetsbolag SAS Facility Management har motsvarande standarder för miljöanpassade byggnader.



# Ekonomiskt ansvar

För SAS koncernen hänger ekonomiskt uthållig lönsamhet nära samman med miljömässiga förbättringar och förmåga att ta ett socialt ansvar. Arbetet med hållbarhetsfrågor bidrar på olika sätt till ökad värdetillväxt och konkurrenskraft för SAS koncernen, exempelvis effektivt resursutnyttjande och riskminimering.

Ett genomtänkt och offensivt hållbarhetsarbete minskar risken att överraskas av nya och hårdare krav från marknaden och myndigheter. Även risken för överträdelse mot exempelvis miljöbestämmelser reduceras, som i sin tur kan leda till negativ publicitet och direkta kostnader i form av böter och skadestånd.

En långsiktig hållbar lönsamhet och tillväxt för SAS koncernen kräver att verksamheten förmår möta de krav som kunder och samhälle ställer på de tjänster som levereras. Dit hör bland annat miljökrav, krav på socialt ansvarstagande och etiskt förhållningssätt. SAS koncernens hållbarhetsarbete har visat sig betydelsefullt för kunderna, något som avspeglas i kundundersökningar och övrig dialog.

## Ekonomiska aspekter på socialt ansvar

Ett viktigt syfte med arbetet med socialt ansvar är att upprätthålla och utveckla relationen med medarbetarna. Här ligger värdeskapandet främst i att bidra till de anställdas kompetens i arbetsrollen, personlig utveckling och välbefinnande.

## Kompetensutveckling

Olika former av utbildningsaktiviteter är viktiga för att bibehålla och utveckla medarbetarnas kompetens. SAS koncernens totala kostnad för utbildning under 2005 motsvarar cirka 250 MSEK. Merparten är kostnader för att upprätthålla nödvändiga certifikat för piloter, tekniker och kabinpersonal.

## Personalkostnader

SAS koncernens attraktionskraft som arbetsgivare är en aspekt på socialt ansvarstagande och det relativa löneläget är ett sätt att mäta attraktionskraften. I samband med de senaste årens lönerrevisioner har SAS koncernen låtit



göra jämförelser med liknande företag och branscher på den skandinaviska och nord-europeiska marknaden. Den senaste jämförelsen visade att markanställda i Sverige och Norge, med få undantag, hade marknadsmässiga löner, medan de i Danmark ligger över. Piloter och kabinpersonal i de tre skandinaviska länderna har bättre löne- och pensionsvillkor än i övriga skandinaviska flygbolag.

## Kostnader för sjukfrånvaro och olyckor

Sjukfrånvaro påverkas av en rad olika faktorer som sjukdom och olyckor samt fysiskt och psykiskt belastande arbetsmiljö. Olika metoder i syfte att förebygga såväl kort- som långtidssjukfrånvaro utvärderas för närvarande.

En för hög sjukfrånvaro kan – förutom ökade kostnader för företaget – leda till lägre attraktionskraft som arbetsgivare för såväl nuvarande som potentiella medarbetare.

För att minska sjukfrånvaron har koncernledningen beslutat att kostnaderna för sjukfrånvaron kvartalsvis ska följas upp och utvärderas. Denna rapportering kommer att kunna göras från och med januari 2006.

De rapporterade sjukfrånvarokostnaderna kommer att omfatta de direkta kostnaderna i form av utbetald lön för icke-producerad tid, det vill säga sjukdom. Kostnader som inte kommer att inkluderas är sådana som kan hänföras till exempelvis vikarier.

## Ekonomiska aspekter på miljöansvar

Miljöarbetet i SAS koncernen har flera övergripande syften: Förutom att se till att koncernen bedriver sin verksamhet i linje med miljölagar och bestämmelser, syftar det till att minska miljöbelastningen och effektivisera resursutnyttjandet. Miljöarbetet bidrar därigenom till att stärka koncernens ekonomi och varumärken, se imageindex på nästa sida.

## Miljörelaterade intäkter och kostnadsminskningar

I SAS koncernens verksamhet finns ett starkt samband mellan ökad kostnadseffektivitet och minskad miljöpåverkan. Bland annat finns ett direkt samband mellan koldioxidutsläpp från flygmotorerna och flygplanens bränsleförbrukning. Därför sammanfaller SAS koncernens strävan att av ekonomiska skäl hålla flygplanens bränsleförbrukning nere med ambitionen att minska koldioxidutsläppen. Motsvarande gäller för all övrig verksamhet som, utöver miljöskäl, har starka ekonomiska motiv för att minska energi- och annan resursförbrukning. Diagrammet på nästa sida visar bland annat hur bränslekostnadens andel har ökat sedan 2003.

## Avgifter för infrastruktur

Utmärkande för luftfarten är att den betalar kostnaderna för den infrastruktur den utnyttjar, det vill säga flygplatser och flygtrafikledning. För 2005 har SAS koncernen för första gången kunnat sammanställa dessa kostnader för koncernens samtliga flygbolag till 8 955 MSEK globalt varav 5 305 MSEK utgjorde koncernens egna kostnader. Restande del avsåg skatter och avgifter som flygbolagen administrerar. Motsvarande kostnader för Scandinavian Airlines Businesses globalt var 6 601 (5 461) MSEK varav 3 651 (3 111) MSEK utgjorde bolagens egna kostnader. De egna infrastrukturkostnaderna motsvarar 10,4% av omsättningen för SAS koncernens flygbolag.

## Framgångsrikt program för bränslebesparing

Under det senaste året har SAS koncernens kostnad för flygbränsle ökat med 1,9 miljarder SEK. Från att ha utgjort cirka 8% av koncernens totala kostnader 2003 har den stigit till cirka 14%. Det finns inga indikationer på att priset på flygbränsle kommer att sjunka inom överskådlig tid.

Detta är en del av bakgrunden till det särskilda bränslebesparingsprogram som drivs sedan början av 2005. Programmet, som inledningsvis har bedrivits inom Scandinavian Airlines Businesses, har under det första året lett till att flygbränsle för cirka 70 MSEK har sparats. I miljötermer betyder det mer än 40 000 ton koldioxid.

Dessa besparingar har uppnåtts med enbart operationella metoder; det har alltså inte krävts nya investeringar eller andra stora förändringar utan främst handlat om åtgärder som exempelvis regelbundna motortvättar

och ett bränslebesparande flygsätt. För att klara det senare krävs, förutom medvetenhet hos piloterna, vissa praktiska förutsättningar; till exempel att komma iväg på utsatt tid. Förseningar i starten kan omöjliggöra en bränslesnål flygning eftersom piloterna måste öka hastigheten för att kunna landa på utsatt tid.

Med hjälp av bland annat informations- och utbildningsinsatser beräknas bränslebesparingen för de fyra bolagen inom Scandinavian Airlines Businesses bli cirka 250 MSEK under 2006, vilket motsvarar en besparing på 50 000 ton bränsle. Det betyder i sin tur en miljöbesparing i form av 160 000 ton koldioxid per år.

Erfarenheterna av bränslebesparingsprogrammet kommer att överföras till koncernens övriga flygbolag. Se även exempel i bilden ovan.

### Säkerhetskostnader

Som en följd av terrordåden 2001 har EU fastställt nya säkerhetskrav för flygbranschen. Flygbolagen får själva bekosta åtgärder på marknaden som myndigheterna kräver för att öka säkerheten bland både passagerare och anställda.

SAS koncernens säkerhetskostnader för 2005 uppgick till 1 050 MSEK. Merparten kan hänföras till Scandinavian Airlines Business. Motsvarande säkerhetsåtgärder för exempelvis tåg- och färjetrafik finansieras i allmänhet av staten via skatten.

### Externa miljörelaterade avgifter

SAS koncernen anser att skatter och miljöavgifter är ineffektiva som styrmedel i flygbranschen. Detta beror på att investeringar i flygplan och motorer är höga. Utrustningen används under så lång tid att det saknas möjlighet att göra kortsiktiga förändringar utifrån myndigheters eller flygplatsers införande av miljöavgifter. Ett flertal studier inom ICAO och EU bekräftar att miljöskatter är ineffektiva styrmedel.

SAS koncernens externa miljöavgifter består av miljöavgifter, miljörelaterade avgifter och miljörelaterade skatter. Dessa uppgick under 2005 till 565 (488) MSEK.

Miljöavgifter är till för att täcka kostnader för särskilda miljöåtgärder som bullermätning och bullerisolering av fastigheter intill flygplatser. Miljöavgifterna är kopplade till flygplanens miljöegenskaper och ingår i landningsavgiften. SAS koncernens miljöavgifter för 2005 var 37,2 (32,8) MSEK. Förändringen beror främst på ökade bulleravgifter.

Även de miljörelaterade avgifterna är ofta relaterade till flygplanens miljöegenskaper och ingår i landningsavgiften. Avgifterna har

Miljörelaterade investeringar (MSEK)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Flygverksamheten	40	65	95	20	11,7	–	–	22,2
Markverksamheten	72	27	15	20,1	–	8,4	14,3	0,2
Hotellverksamheten	–	–	–	–	–	–	–	26,3
<b>Totalt</b>	<b>112</b>	<b>92</b>	<b>110</b>	<b>40,1</b>	<b>11,7</b>	<b>8,4</b>	<b>14,3</b>	<b>48,7</b>
Andel av SAS koncernens totala investeringar i %	1,8	1,5	1,1	0,3	0,1	0,2	0,4	2,7

Under slutet av 1990- och början av 2000-talet investerade SAS koncernen i 48 nya Boeing 737 med DAC-motorer som har särskilt låga utsläpp av kväveoxider. En miljörelaterad merkostnad på cirka 250 MSEK har därefter till viss del intjänats i form av lägre landningsavgifter. Motorerna har dock medfört vissa merkostnader för drift och underhåll.

skapats som incitament för att flyga med flygplan som har bättre miljöprestanda än andra. Operatörer med bättre miljöprestanda än konkurrenterna skulle därmed kunna sänka sina kostnader. SAS koncernens miljörelaterade avgifter för 2005 var 28,0 (30,1) MSEK. Scandinavian Airlines har genom sin stora andel Boeing 737 med motorer som har låga utsläpp av kväveoxider lägre miljöavgifter på svenska flygplatser.

SAS koncernen betalade 500 (425) MSEK i miljörelaterade skatter under 2005. Skillnaden från föregående år beror på ökade passageravgifter i Danmark om 27 MSEK, en ökning av de miljörelaterade passageravgifterna utanför Skandinavien om 14 MSEK samt en ökning om 32 MSEK av koldioxidskatten på bränsle i Norge. Den danska miljöskatten kommer att avvecklas under 2006 och 2007. Sverige har tidigare haft en koldioxidskatt på flygbränsle men denna togs bort i samband med EU-inträdet. Från och med juni 2006 planeras en miljöskatt på flygbiljetter som ska ge 1,4 miljarder SEK per år i ökade skatteintäkter.

### Övriga miljörelaterade kostnader

SAS koncernens övriga miljörelaterade kostnader gäller exempelvis kostnader för avfall, reningsanläggningar, avskrivningar på miljö-

investeringar etc. samt kostnad för miljöorganisation. Dessa kostnader uppgick för 2005 till 62,8 (57,2) MSEK.

SAS koncernen har inga betydande kända miljörelaterade skulder eller ansvarsförbindelser.

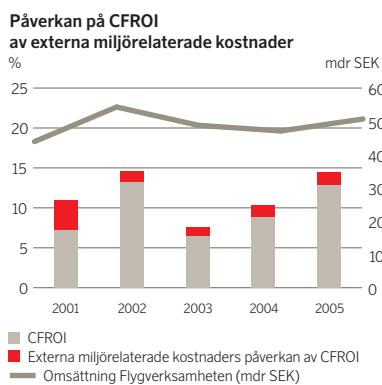
### Miljörelaterade investeringar

För ett flygbolag är den mest effektiva åtgärden för att förbättra miljöprestanda att förnya flygplansflottan och då investera i flygplan med bränslesnåla motorer och som har låga emissioner av kväveoxider och buller. Denna förnyelse pågår kontinuerligt inom SAS koncernen.

Under senare år har flygplatsägare och lokala miljömyndigheter blivit allt strängare när det gäller buller.

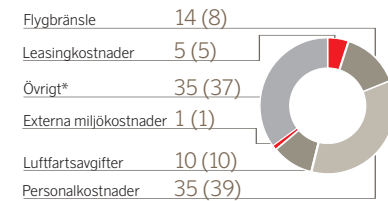
Årets investeringar i flygverksamheten uppgår till 22,2 MSEK. 20 MSEK av dessa motsvarar investering i GPS-utrustning till koncernens MD-80-flotta. Syftet är att göra det möjligt att följa de mycket strikta ut- och inflygningsrutterna – och därmed slippa klagomål och böter.

Investeringarna i hotellverksamheten för 2005 uppgår till 26,3 MSEK och består av investeringar i energibesparing och energiomställning.



Utvecklingen av SAS koncernens övergripande resultatmål CFROI påverkas negativt av de externa miljörelaterade kostnaderna. Dessa specificeras i detalj i texten ovan.

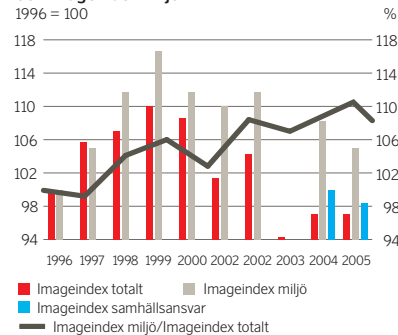
### Fördelning av kostnader i procent 2005 (2003)



\* Exempelvis data- och telekommunikation, försäljningsomkostnader och tekniskt flygplansunderhåll.

Personalkostnaderna är den största enskilda posten men flygbränslet utgör en kraftigt växande andel av SAS koncernens kostnader. Figuren visar utvecklingen över två år.

### Utveckling av imageindex totalt och imageindex miljö



Arbetet med hållbar utveckling har alltid bidragit positivt till Scandinavian Airlines image. Under 2005 har detta bidrag varit något mindre.



# Årets resultat

Resultatet för 2005 visar – med ett par undantag – genomgående på avsevärda förbättringar och effektiviseringar när det gäller såväl det finansiella som de sociala och miljömässiga områdena. Bland annat har miljöeffektiviteten inom de flesta flygbolagen ökat kraftigt tack vare högre kabinfaktor och medvetna satsningar på exempelvis bränslebesparingsprogrammet.

Under året slutfördes Turnaround 2005 och bolagiseringen av SAS koncernen. Det innebär bland annat att dotterbolagen fått möjlighet att på ett mer decentraliserat sätt arbeta med sina mest betydelsefulla miljö- och hållbarhetsfrågor. Rapporteringen av data för 2005 bygger därför på ett mer stabilt underlag än tidigare.

När det gäller årets resultat förbättrades miljöeffektiviteten kraftigt. Flygverksamheten präglades av ökad kabinfaktor och rekordlåg bränsleförbrukning per passagerare. De flesta av koncernens bolag visade också starkt förbättrade miljöindex.

Den genomsnittliga sjukfrånvaron ökade något till 6,8% (6,6%).

Antalet arbetsskador med påföljande frånvaro minskade markant inom hela SAS koncernen till 764 (903).



## Scandinavian Airlines Businesses

För Scandinavian Airlines Businesses blev 2005 ett miljömässigt rekordår. Från ett mycket bra 2004 förbättrades miljöeffektiviteten ytterligare. Kabinfaktorn blev totalt 70,1% (66,1%) – den högsta någonsin och därmed blev även bränsleförbrukningen per passagerarkilometer rekordlåg: 0,045 (0,049) kg/RPK.

Det tidigare målet att förbättra miljöindex med tre enheter årligen nåddes även 2005, om resultatet slås samman från de numera fyra fristående bolagen inom Scandinavian Airlines.

Eftersom bolagen har gemensamma leverantörer av catering och marktjänster redovisas kabin- och markindex i gemensamma index för de fyra bolagen. Kabinindex fortsatte att försämrats till 88 (79) till följd av införandet av enklare måltidskoncept i ekonomiklass. Färre måltider serveras men cateringleverantörerna hinner inte anpassa sin produktionskapacitet, vilket betyder att resursanvändningen per måltid ökar kraftigt. Andra miljömässiga konsekvenser är minskad avfallsmängd samt en reduktion av flygplanens vikt, som i sin tur sänker bränsleförbrukningen.

### Viktiga händelser

- SAS koncernens aktie godkändes efter dialog och utvärdering för placering i Sveriges största fondförvaltare, Roburs etiska och miljörelaterade fonder.
- Efter utvärdering av SAS koncernens hållbarhetsarbete utnämnde Storebrand kapitalförvaltning koncernen till "Best in Class".
- Dialog fördes under året med Sjunde AP-fondens rådgivare GES Investment Services om SAS koncernens särskilda pro-

gram för efterlevnad av konkurrenslagstiftningen.

- Första AP-fonden, ställde också frågor i samband med försäljningen av SAS Components till Singapore Technologies.
- Medarbetare inom SAS Cargo samt stationspersonal och flygklarare deltog som frivilliga hjälparbetare i samband med jordbävningen i Pakistan. Flygklarare deltog även i räddningsarbetet i Acehprovinsen i Indonesien efter flodvägskatastrofen.

SAS koncernens sjukfrånvaro och olycksstatistik <sup>1</sup>	Flygverksamhet	Airline Support Businesses/Airline Related Businesses										Hotell						
		Koncern- och "shared" funktioner	Scandinavian Airlines <sup>2</sup>	Scandinavian Airlines Danmark	SAS Braathens	Scandinavian Airlines Sverige	Spainair	Widerøe	Blue1	airBaltic	SAS Technical Services		SAS Ground Services	SAS Cargo Group	SAS Flight Academy	Jetpak Group	European Aeronautical Group	SAS Media
Totalt antal anställda <sup>4</sup>	938	1 809	1 880	3 663	2 051	3 343	1 471	532	690	3 782	7 357	1 485	177	162	87	46	1 235	525
varav kvinnor, %	56	18	69	60	75	37	36	52	54	9	37	20	34	38	39	52	66	61
Total sjukfrånvaro, %	3,5	3,9	7,4	8,6	7,9	6,7	6,1	7,2	4,4	4,7	8,9	5,6	2,0	4,0	2,9	2,5	4,5	7,2
Långtidsfrånvaro (mer än 59 dagar), %	3,2 <sup>5</sup>	1,9 <sup>5</sup>	–	–	5,3	4,9	–	1,1	0,6	2,3 <sup>5</sup>	5,2 <sup>5</sup>	4,3 <sup>5</sup>	0,9 <sup>5</sup>	2,0	1,2	1,1	2,7	3,0
Sjukfrånvaro för kvinnor, %	6,3 <sup>5</sup>	4,9 <sup>5</sup>	–	–	8,6	4,3	–	4,7	2,4	3,9 <sup>5</sup>	8,4 <sup>5</sup>	4,0 <sup>5</sup>	3,2 <sup>5</sup>	6,0	5,0	1,5	3,7	10,3
Sjukfrånvaro för män, %	2,6 <sup>5</sup>	2,9 <sup>5</sup>	–	–	5,7	2,4	–	2,4	4,7	3,6 <sup>5</sup>	6,7 <sup>5</sup>	6,8 <sup>5</sup>	0,8 <sup>5</sup>	3,0	1,6	3,7	0,9	4,5
Sjukfrånvaro anställda under 30 år, %	3,1 <sup>5</sup>	0,5 <sup>5</sup>	–	–	7,4	3,4	–	1,6	5,4	2,5 <sup>5</sup>	6,9 <sup>5</sup>	4,1 <sup>5</sup>	0,5 <sup>5</sup>	1,0	1,0	0	1,2	3,6
Sjukfrånvaro anställda 30–49 år, %	2,7 <sup>5</sup>	3,6 <sup>5</sup>	–	–	8,8	3,0	–	5,0	2,5	2,8 <sup>5</sup>	7,7 <sup>5</sup>	5,1 <sup>5</sup>	1,6 <sup>5</sup>	5,0	2,9	3,0	3,1	7,2
Sjukfrånvaro anställda 50 år och äldre, %	6,4 <sup>5</sup>	2,7 <sup>5</sup>	–	–	6,9	2,5	–	0,6	1,1	5,4 <sup>5</sup>	12,6 <sup>5</sup>	8,1 <sup>5</sup>	1,5 <sup>5</sup>	4,0	3,7	0,8	0,2	7,5
Totalt antal arbetsskador med mer än en dags sjukfrånvaro, %	0	0	34	29	7	281	10	1	1	27	298	29	0	0	0	0	47	0
Arbetskadefrekvens <sup>6</sup>	0	0	11,7	5,7	2,2	46,7	3,9	1,5	0,7	4,5	24,3	11,7	0	0	0	0	26,3	0

<sup>1</sup> Siffrorna kan avvika från den finansiella redovisningen. Se Redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning, [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net). <sup>2</sup> Piloter och operativ markpersonal anställda i SAS konsortiet. <sup>3</sup> Endast personer anställda i Sverige. <sup>4</sup> Genomsnittligt antal anställda under 2005. <sup>5</sup> Omfattar endast personal anställd i på juridisk enhet i Sverige: Koncernfunktioner = 536 personer; Scandinavian Airlines = 1 148; STS = 1 062; SGS = 2 316; SCG = 344; Jetpak = 134. <sup>6</sup> Så kallat H-värde: Antal arbetsskador i relation till antal arbetstimmar.

Markindex gick samtidigt upp, vilket huvudsakligen hänger samman med de energibesparingar som SAS Facility Management genomfört.

### Scandinavian Airlines Danmark

Under 2005 uppvisades ett kraftigt förbättrat miljöresultat. Kabinfaktorn var 65,0% (58,2%) och bränsleförbrukningen sjönk till 0,052 (0,058) kg/RPK. Sammantaget innebär det en förbättring av miljöindex med nio enheter från 100 till 91. Scandinavian Airlines Danmark svarar för 22% av koncernens totala passagerarantal och har som mål att förbättra index med i genomsnitt tre enheter per år.

Bolaget har fått klagomål från grannar och myndigheter beträffande bullerproblem som förknippas med MD-80. Problemen har även lett till polisanmälan för två överträdelse av utflygningsbestämmelserna. Ärendet är avslutat och resulterade i böter.

Scandinavian Airlines Danmark beslutade under 2005 att ersätta två MD-80 med två Airbus A319.

Under året prioriterade Scandinavian Airlines Danmark åtgärder för att minska bullerproblemen med MD-80 vid Köpenhamns flygplats. Det har bland annat handlat om att sänka hastigheten vid utflygning och att undvika starter efter klockan 23.

### SAS Braathens

Det sammanslagna SAS Braathens – som är SAS koncernens största flygbolag – fick en högre kabinfaktor än vad bolagen hade var för sig året innan, 65,0% (58,2% respektive 64,8%). SAS Braathens bränsleförbrukning uppgick till 0,046 (0,058 respektive 0,048) kg/RPK.

SAS Braathens har satt sitt basår för miljöindex till 2005. Målet är att förbättra index med i snitt 1,5 enheter per år.

I oktober 2004 slogs Scandinavian Airlines i Norge och Braathens samman men fick först i april ett gemensamt AOC (flygtillstånd). Samtidigt blev piloterna överförda till det nya bolaget. Hela år 2005 innebar en stor omställningsprocess. En viss friktion har uppstått i mötet mellan de båda SAS- och Braathens-kulturerna.

SAS Braathens drabbades, liksom övriga flygbolag som opererar på Oslos flygplats, av de problem med omfattande sjukanmälningar som norska luftfartsverkets, Avinor, flygledare förorsakade. Därutöver hade SAS Braathens piloter också höga sjukskrivningstal i januari 2006. Sammantaget har detta drabbat bolagets kunder i sådan om-

### Nyckeltal Scandinavian Airlines Businesses

	Scand. Airlines Danmark		SAS Braathens	Scand. Airlines Sverige		Scandinavian Airlines International		
	2005	2004		2005	2004	2005	2004	2003
RPK, milj. <sup>1</sup>	6 471	6 292	7 158	5 666	5 092	10 482	10 398	9 708
ASK, milj. <sup>1</sup>	9 947	10 819	11 013	8 448	8 623	13 095	12 959	12 634
Kabinfaktor, % <sup>1</sup>	65,0	58,2	65,0	67,1	59,1	80,0	80,2	76,8
Bränsleförbrukning, kg/RPK	0,052	0,058	0,046	0,048	0,053	0,039	0,039	0,041
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	1 065	1 153	1 031	859	852	1 290	1 263	1 239
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 1 000 ton	3,98	4,32	3,20	2,85	2,57	5,99	5,94	5,73
Bullerpåverkan, km <sup>2</sup> /85dB(A) vid start <sup>2</sup>	2,70	2,55	1,64	2,51	2,35	4,13	4,15	4,43
Miljöindex <sup>3</sup>	91	100	100	95	100	93	94	98

<sup>1</sup> Inkluderar reguljärtrafik, charter, adhoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m., vilket gör att siffrorna kan avvika från trafiktal hos respektive flygbolag där enbart reguljärtrafik rapporteras. <sup>2</sup> Vägd bullerkontur med hänsyn till antal starter per dag med respektive flygplanstyp i trafiksystemet. <sup>3</sup> Miljöindex = flygindex, det vill säga exklusive mark och kabin.

fattning att SAS Braathens VD sett sig föranledd att skriva ett öppet brev och be kunderna om ursäkt.

SAS Braathens bötfälldes sommaren 2005 av norska Konkurransetsynet och ålades att betala 20 MNOK för påstådd underprissättning och missbruk av dominerande ställning på sträckan Haugesund – Oslo. Med samma motivering avslade Konkurransetsynet om böter på 30 MNOK för sträckan Ålesund – Oslo. SAS Braathens tillbakavisar anklagelserna och har överklagat det första ärendet.

Tillsammans med pilotkonflikten och det negativa utslaget i SGS-målet i högsta rättsinstans i Norge, har Konkurransetsynets anklagelser bidragit till att dra ned motivationen bland medarbetarna. Den satsning på att skapa en ny och gemensam kultur för SAS Braathens har därför inte kunnat ge full effekt. Ytterligare satsningar för att stärka en ny företagsidentitet kommer därför att krävas under kommande år.

SAS Braathens är involverade i en rad samhällsaktiviteter. Bland annat sponsras breddidrott samt enskilda kulturella och humanitära aktiviteter på lokal och regional nivå.

Mer information om hållbarhetsarbetet finns i SAS Braathens HMS- och miljöredovisning på [www.sasbraathens.no](http://www.sasbraathens.no).

### Scandinavian Airlines Sverige

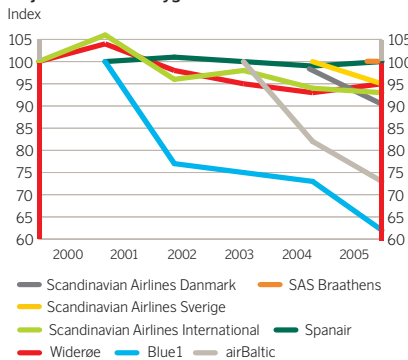
Scandinavian Airlines Sverige, som svarar för 18% av koncernens totala passagerarantal, uppvisade ett starkt förbättrat resultat för 2005. Kabinfaktorn ökade till 67,1% (59,1%) och bränsleförbrukningen sjönk från 0,053 till 0,048 kg/RPK.

Miljöindex har förbättrats med fem enheter till 95. Målet är en förbättring med i genomsnitt tre enheter per år.

Under 2005 ökade Scandinavian Airlines Sverige den operationella effektiviteten genom att skapa kortare flygvägar, effektivare markstopp och en trafikplanering som ökat kapacitetsutnyttjandet.

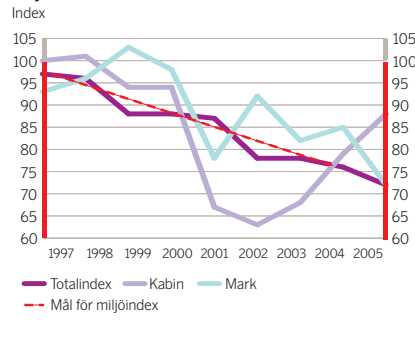
Scandinavian Airlines Sverige samarbetar nära med de olika flygplatserna, särskilt Arlanda flygplats, för att identifiera möjligheter att minimera flygplatsens miljöpåverkan. Ett av projekten, "Grön inflygning", ska testa inflygningsprocedurer som kan ge mindre miljöpåverkan.

### Miljöindex totalt – Flygverksamheten



Miljöindex – som är en sammanvägning av flyg-, mark- och kabinindex – är miljöbelastning vägd mot produktion. De flesta bolag har förbättrat sin miljöeffektivitet.

### Miljöindex – Scandinavian Airlines Businesses totalt



För en beskrivning av hur dessa index beräknas, se Redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning, [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

I maj 2005 lämnades slutrapporten om ett kvicksilverläckage från fraktgods i ett av bolagets flygplan. Rapporten lämnades till miljö- och hälsoskyddskontoret i Sigtuna kommun, som var berörd myndighet och som har avslutat ärendet.

Bolaget arbetar aktivt med olika projekt för att minska såväl långtids- som korttidsfrånvaron. Specifika mål för att minska sjukfrånvaron har fastställts. En process har etablerats för att följa upp långtidssjuka samt att få dem tillbaka i arbete så snart den medicinska rehabiliteringen är avslutad.

De frekvent korttidsjuka följs upp med så kallade hälsodialoger med syftet att fånga upp problem på ett tidigt stadium och där så är möjligt sätta in åtgärder för att förhindra framtida långtidssjukskrivning.

Alla ledare har utbildats för att minimera långtidssjukskrivningar. I samarbete med Uppsala universitet pågår ett projekt med benämningen "Reducera sjukskrivningar".

Under 2005 utarbetades en plan för att involvera samtliga medarbetare i miljö- och hållbarhetstänkande. Den kommer att genomföras stegvis under 2006.

### Scandinavian Airlines International

Kabinfaktorn var i stort sett densamma 80,0% (80,2%), liksom bränsleförbrukningen, 0,039 (0,039) kg/RPK. Trots det kunde en svag förbättring noteras i miljöindex till 93 (94), vilket förklaras av ett ökat fraktutnyttjande. Målet är att förbättra index med 1,5 enheter per år.

För att kunna ge bättre service till kunderna på den växande kinesiska marknaden har 35 nya kabinmedarbetare med kinesisk bakgrund anställts. Dessa ska arbeta på linjerna mellan Beijing, respektive Shanghai och Köpenhamn och är lokalt anställda i Kina. Efter en inledande oenighet med det danska kabinfacket har parterna enats och ett avtal är undertecknat.

Bolaget hade en incident i Shanghai, som beskrivs närmare på sid 15 och 107.

## Subsidiary & Affiliated Airlines

### Spanair

Spanair är SAS koncernens näst största flygbolag och svarar för 23% av det totala passagerarantalet.

Spanairs kabinfaktor uppvisade en knapp förbättring 70,0% (69,1%) men samtidigt ökade bränsleförbrukningen något till 0,042 (0,041)kg/RPK. Detta bidrog till att Spanairs miljöindex försämrades med en enhet till 100 (99). Målet är att uppnå en förbättring av index med i genomsnitt en enhet per år.

Spanair har beslutat att under 2006 arbeta med det bränslebesparingsprogram som beskrivs på sid 108.

Spanair fick under 2005 ett hundratal klagomål på överskridelser av bullernivåer samt buller till följd av avvikelse från in- och utflygningsvägar.

Spanair utökade under året sin satsning på flyg mellan Spanien och Skandinavien och kommer att fortsätta satsningen under 2006 med nya linjer.

Den kraftiga ökningen av sjukfrånvaron till 6,7% (3,3%) under 2005 kan huvudsakligen förklaras av ändrade rapporteringsrutiner.

Spanair inledde under året ett samarbete med Intermón-Oxfam, en internationell organisation som arbetar för ökad ekonomisk rättvisa och fattigdomsbekämpning. Spanair var därutöver involverat i ett 20-tal större sponsrings- och samarbetsprojekt med barns rättigheter som gemensamt tema.

Spanair har även samarbete med högskolor och universitet.

### Widerøe's Flyveselskap

Widerøe, som svarar för 5% av koncernens passagerarantal, uppvisade en försämring av kabinfaktor från 53,3% till 51,9% och en något ökad bränsleförbrukning, 0,075 (0,073) kg/RPK.

Widerøes miljöindex försämrades två enheter till 95 (93) vilket även kan tillskrivas en ökad förbrukning av glykol samt större bränsleförbrukning för markfordon. En mindre del av försämringen förklaras av förändrad produktion med kortare flygsträckor samt färre passagerare.

Widerøes mål är att miljöindex ska förbättras med i genomsnitt 1,5 enheter per år.

En stor del av Widerøes linjenät är upphandlat av den norska staten. Det innebär i sin tur att Widerøe har begränsade möjligheter att rationalisera genom att dra in turer med mycket få passagerare.

Widerøe har haft dialog med ansvariga för Sandefjords Lufthavn efter närboendes klagomål på buller från motortester som genomförts efter flygplatsens stängningstider.

Sjukfrånvaron minskade under 2005 till 6,1% (7,4%). Ett särskilt utvecklingsprogram för 100 ledare genomfördes under året. I utbildningen ingår socialt ansvar med särskilt fokus på frågan om sjukfrånvaro.

### Blue1

För Blue1 var 2005 ett rekordår. Kabinfaktor ökade från 50,2% till 61,1% och bränsleförbrukningen har sjunkit till 0,070 (0,087) kg/RPK. Miljöindex förbättrades med 12 enheter från 73 till 61.

Blue1 som svarar för 4% av det totala passagerarantalet, har de senaste fem åren i snitt förbättrat sitt miljöindex med åtta enheter per år. Målet är att förbättra miljöindex med i genomsnitt sex enheter per år.

Blue1 har omfattande expansionsplaner och utökar flygplansflottan med tre MD-90. Dessa sätts i reguljär trafik i mars 2006 till nio nya destinationer i Europa som får dagliga förbindelser från Helsingfors.

Blue1 deltar aktivt i European Regions Airline Associations miljöarbetsgrupp. Miljö och andra hållbarhetsfrågor lyfts alltid fram i samband med företagspresentationer.

Under 2005 ökade bolagets sjukfrånvaro

### Nyckeltal Subsidiary & Affiliated Airlines <sup>1</sup>

	Spanair			Widerøe			Blue1			airBaltic		
	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003	2005	2004	2003
RPK, milj. <sup>2</sup>	10 672	9 930	9 324	547	555	502	906	731	411	1 161	568	211
ASK, milj. <sup>2</sup>	15 246	14 370	13 288	1 055	1 040	961	1 482	1 456	920	2 050	1 106	351
Kabinfaktor, % <sup>2</sup>	70,0	69,1	70,2	51,9	53,3	52,3	61,1	50,2	44,7	56,6	51,4	60,1
Bränsleförbrukning, kg/RPK	0,042	0,041	0,042	0,075	0,073	0,076	0,070	0,087	0,097	0,053	0,067	0,075
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	1 405	1 275	1 240	129	129	121	199	199	125	195	120	50
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 1 000 ton	5,63	5,36 <sup>5</sup>	4,98	0,33	0,33	0,32	0,51	0,50	0,26	0,67	0,32	0,15
Bullerpåverkan, km <sup>2</sup> /85dB(A) vid start <sup>3</sup>	4,22	4,27	4,47	0,33	0,33	0,34	1,65	1,60	1,22	1,11	1,08	0,95
Miljöindex <sup>4</sup>	100	99 <sup>5</sup>	100	95	93	95	61	73	75	72	82	100

<sup>1</sup> För avgränsningar se Redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning, [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) <sup>2</sup> Kan inkludera reguljärtrafik, charter, adhoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m., vilket gör att siffrorna kan avvika från trafiktal hos respektive flygbolag där enbart reguljärtrafik rapporteras. <sup>3</sup> Vägd bullerkontur med hänsyn till antal starter per dag med respektive flygplanstyp i trafiksystemet. <sup>4</sup> Miljöindex består av sammanvägt flyg-, mark- och kabinindex. <sup>5</sup> Korrigerat.

kraftigt till 7,2 % (3,6%) – en ökning som till största del förklaras av att redovisningen anpassats till svensk lagstiftning.

Blue1 har en omfattande utåtriktad verksamhet, som innefattar samarbete med utbildningsinstitutioner, myndigheter och storkunder. Likaså är Blue1 engagerad i olika kultur-, miljö- och idrottssammanhang.

#### airBaltic

airBaltic, som till 47% ägs av SAS koncernen har sitt säte i Riga, Lettland. Under 2005 ökade kabinfaktorn till 56,6% (51,4%) och bränsleförbrukningen minskade till 0,053 (0,067) kg/RPK, vilket innebar att miljöindex förbättrades med 10 enheter till 72 (82).

airBaltics produktionsdata för 2005 konsolideras för första gången med SAS koncernens data. Bolaget svarar för 3% av koncernens totala passagerarantal.

#### Estonian Air

Estonian Air med säte i Tallinn, Estland, ägs till 49% av SAS koncernen. Bolaget svarar för 3% av koncernens totala passagerarantal. Kabinfaktorn steg till 64,7% (61,5%) och bränsleförbrukningen minskade med 11% till 0,047 (0,053) kg/RPK. Trots detta försämrades miljöindex med två enheter till 88 (86) vilket förklaras av sämre kabin- och markresultat. Estonian Airs produktionsdata är inte konsoliderade med koncernens data.

## SAS Facility Management (SFM)

SAS Facility Management är ett dotterbolag i SAS koncernen med förvaltaransvar för samtliga ägda och leasade byggnader i Skandinavien. Merparten av byggnaderna leasas och enligt avtal har SFM det totala driftansvaret för dessa, vilket inkluderar miljöansvar.

En del av den verksamhet som bedrivs i byggnaderna är tillstånds- och/eller koncessionspliktiga. Det är verksamhetsutövarna, främst STS och SGS, som har tillstånden eller koncessionerna, men det är SFM som har ansvaret för att alla anläggningsrelaterade krav uppfylls. (Mer om tillstånd och koncessioner på sid 56). SFM förhandlar med el- och energileverantörer samt upphandlar avfallshanterings tjänster och ställer i de sammanhangen miljökrav på leverantörerna.

För 2005 noteras att avfallsmängden öka-



## Airline Support Businesses

### SAS Ground Services (SGS)

SGS, som är SAS koncernens största bolag sett till antal medarbetare, levererar passagerar- och rampservice på marken. SGS har verksamhet på 160 flygplatser i 40 länder och är den största operatören i de tre skandinaviska länderna.

SGS största miljöbelastning består av avvisning av flygplan med glykol, avfallsgenerering och fordonstrafik i form av transporter på flygplatserna. SGS bedriver även buss- trafik mellan Oslo och flygplatsen Gardermoen. För ändamålet äger SGS 14 bussar och tre minibussar. De 14 bussarna har under 2005 bytts ut mot nya Scaniabussar med den högsta miljöprestanda som är kommersiellt tillgänglig.

SGS inledde under 2005 som första europeiska markoperatör försök med avisning av

Nyckeltal Airline Support Businesses/ Airline Related Businesses	2005	2004	2003
Energiförbrukning, GWh <sup>1</sup>	193	183	200
Vattenförbrukning, 1 000 m <sup>3</sup> <sup>1</sup>	162	162	167
Osorterat avfall, ton <sup>1</sup>	529	344	550
Farligt avfall, ton <sup>1</sup>	576	655	459
Bränsleförbrukning fordon, 1 000 liter	3 923	3 876	3 553
Glykolförbrukning, m <sup>3</sup>	3 954	4 081	3 149
Totalt antal anställda	14 331	–	–

<sup>1</sup> Data från SAS Facility Management som utökad sin yta i Norge med 130 000 kvm.

flygplan med hjälp av infrarött ljus. Försöken görs tillsammans med företaget Radiant och Oslo Lufthavn AS. Flygplanen körs igenom en specialbyggd hangar, där infraröda strålar ser till att snö och is försvinner. Syftet med försöket är att minska glykolanvändningen.

Utöver avisning svarar SGS medarbetare för bagagehantering, passagerarservice och städning och har en krävande arbetsmiljö både psykiskt och fysiskt. Sjukfrånvaron är oförändrat 8,9%.

SGS har de senaste åren fokuserat på att minska långtidssjukfrånvaron och har därför drivit ett gemensamt rehabiliteringsprojekt i de skandinaviska länderna. Här har de goda erfarenheterna från det norska systemet med Inkluderande Arbetsliv legat till grund för en modell för att snabbare få tillbaka sjukskrivna till arbetet. Dit hör utbildning av ledare, snabbt omhändertagande, hälsoenkäter för att identifiera riskgrupper, uppringning av dem som sjukanmäler sig redan första dagen etc.

### Newco Airport Services

Newco sköter passagerar- och rampservice på 20 spanska flygplatser. Största kunder är Spanair och SAS koncernens övriga flygbolag som har spanska destinationer. Under 2005 noteras en ökning av mängden farligt avfall – som lämnas till godkänd avfallshanterare – men en klar förbättring när det gäller mängden sorterat avfall. Den levererade mängden elektroniskt avfall var 820 kg.





Newcos miljöledningssystem certifierades under 2005 i enlighet med ISO 14001. Systemet är integrerat med det certifierade kvalitetsledningssystemet ISO 9001.

Newco samarbetar bland annat med handikapporganisationer för att underlätta för funktionshindrade att få tillträde till arbetsmarknaden.

#### SAS Technical Services (STS)

STS, som sköter tekniskt underhåll av flygplan och motorer, har sin huvudsakliga verksamhet i Skandinavien. Bolagen inom Scandinavian Airlines Businesses är största kund. I STS ingår även tidigare Braathens Technical Services och Estonian Technical Services som finns på flygplatserna i Stavanger respektive Tallinn. STS svarar för merparten av den verksamhet inom koncernen som kräver miljötillstånd. STS står också för den största användningen av kemikalier och genererar mest farligt avfall, som tas om hand av godkända avfallshanterare.

STS blev under året certifierat enligt den europeiska organisationen EASA:s krav.

I december 2005 såldes en del av STS – SAS Components – till Singapore Technologies. I samband med affärsuppgårelsen försäkrade sig SAS koncernens ledning och styrelse om att det nya bolaget kommer att verka i linje med SAS koncernens värderingar. Affären innebär att SAS koncernen blev minoritetsägare i ett bolag som ägs tillsammans med Singapore Technologies. SAS koncernen har ingått ett långsiktigt avtal om köp av tjänster från det samägda bolaget.

Efter dialog med fylkesmannen i Akershus genomförde STS våren 2005 en riskanalys avseende yttre miljö vid verksamheten på Oslo flygplats.

De tidigare problemen med otillåtna utsläpp av kadmium vid Arlanda har åtgärdats, bland annat genom att personalen vid det interna reningsverket fått specialutbildning.

STS har en dispens från miljömyndigheterna som gäller användning av 100 kg metylenklorid per år för lackborttagning.

Dialog har förts med Scandinavian Airlines om en ny metod att tvätta motorer som samtidigt minskar bränsleförbrukningen. Se sid 108 om bränslebesparingsprogrammet.

STS har ett välutvecklat samarbete med skolor rörande utbildning och praktik för anställning av flygtekniker och mekaniker. Under 2005 hade STS 51 lärlingar i Norge och Danmark och 15 praktikanter i Sverige.

#### SAS Cargo Group

SAS Cargo bedriver flygfraktverksamhet huvudsakligen i Scandinavian Airlines, Braathens, Blue1 och andra partners. SAS Cargo bedriver även landbaserad transportverksamhet. Landtransporterna sköts i huvudsak av en extern transportör – Kim Johansen International Transport A/S – som också redovisar miljöbelastningen för landtransporterna. Utsläppsdata från flygfrakt redovisas hos respektive koncernbolag.

SAS Cargo för en aktiv och regelbunden dialog med framför allt storkunder där miljö- och kvalitetsfrågor ständigt står på agendan.

Terminalverksamheten inom SAS Cargo Group är miljö- och kvalitetscertifierat enligt ISO 14001 och ISO 9001 och genomför därför regelbundna miljö- och kvalitetsrevisioner. Beslut har fattats om att under 2006 utveckla och certifiera miljölednings- och kvalitetsystemen så att de omfattar hela SAS Cargos verksamhet.

SAS Cargo genomförde kampanjer – däribland en tävling – för att involvera alla medarbetare i arbetet med att uppnå miljöförbättringar.

SAS Cargo har arbetat aktivt för att minska både kort- och långtidssjukfrånvaro. Till exempel har bolaget satsat på särskilda hälsoprojekt samt utbildning av alla ledare för att

förebygga långtidssjukskrivningar. Delar av SAS Cargo låter även företagshälsovården redan första dagen ringa upp alla som sjuk-anmäler sig. Under 2005 minskade sjukfrånvaron till 5,6% (6,9%).

Mer information finns i SAS Cargos miljöredovisning som kan läsas på [www.sascargo.com](http://www.sascargo.com).

## Airline Related Businesses

#### SAS Flight Academy (SFA)

SAS Flight Academy bedriver utbildning av piloter och kabinpersonal för flygbolag runt om i världen, däribland SAS koncernens flygbolag. SFA bidrar därmed till kompetensöverföring framför allt till länder i Asien och Östeuropa. Ett viktigt inslag i pilotutbildningen är kunskap om optimering av flygprocedurer för att utnyttja flygplanen på ett miljöeffektivt sätt – något som fått ytterligare aktualitet i och med programmet för bränslebesparing.

#### Jetpak Group

Jetpak, som marknadsför mark- och flygbaserade budtjänster, arbetar med att införa ett miljöledningssystem enligt ISO 14001. Målet är att certifiera systemet under 2006. Jetpak såldes under 2005 och ägs sedan årsskiftet 2006 av det danska investmentbolaget Polaris Private Equity.

#### European Aeronautical Group (EAG)

EAG tillverkar flygkartor för flygbolag. Den största miljöpåverkan ligger i pappersförbrukningen, som dock kommer att minskas i takt med att användningen av EAG:s elektroniska kartor ökar vilket även ger lägre vikt ombord på flygplanen. EAG såldes under 2005 till det kanadensiska företaget Navtech.

#### SAS Media

SAS Media har sin verksamhet inom publicering, medieförsäljning, reklamproduktion och design inom SAS koncernen. SAS Medias största miljöpåverkan är via underleverantörer som tryckerier och budföretag. Bolaget har ett välutvecklat styrsystem för hållbarhetsfrågor och hög medvetenhet om dessa frågor bland medarbetarna. Inflight-magasinet Scanorama trycks på FSC-märkt papper, det vill säga papper vars råvara kommer från ekonomiskt, ekologiskt och socialt ansvarsfullt skogsbruk.



## Hotels

Rezidor SAS öppnade 37 nya hotell under 2005 och hade då 217 hotell på lease-, management- eller franchisebasis i 48 länder.

Energianvändningen minskade med 6%, vilket överträffar målet för 2005 som var satt till 5%. Även koldioxidutsläppen sänktes till följd av att flera hotell minskade sin oljeanvändning tillsammans med en allmänt ökad effektivisering av energianvändningen. Miljöinvesteringar på 26,3 MSEK genomfördes på hotellen för att förbättra energieffektiviteten och avfallshanteringen samt minska vattenförbrukningen. Enstaka hotell har rapporterat att de fortfarande har brandsläckare som innehåller haloner. Utfasning sker i enlighet med nationell lagstiftning.

Allt fler av hotellen upprättar handlingsplaner utifrån Rezidor SAS Responsible Business-program. Under 2005 hade 94% av hotellen handlingsplaner för sina Responsible Business-aktiviteter.

Det totala antalet anställda, inklusive anställda i hotell som drivs på franchisebasis, ökade och var vid årets slut cirka 22 800 (18 600). Över 10 000 anställda på Radisson SAS har genomgått utbildning inom

### Nyckeltal Rezidor SAS Hospitality

	2005	2004	2003
Vattenförbrukning per gästnatt, liter	450	451	473
Energiförbrukning per m <sup>2</sup> , kWh	260	277	276
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	5,99	6,90	6,86
Förnyelsebara energikällor (el), %	19	23	23
Osorterat avfall per gästnatt, kg	1,86	1,84	1,85
Miljöinvesteringar, MSEK	26,3	-	-
Externa miljörelaterade kostnader, MSEK	11	-	-

Data är hämtade från de 106 hotell under varumärket Radisson SAS som drivs med lease- eller managementkontrakt.

miljö och sociala/etiska frågor sedan starten 2002. Under 2005 genomförde även 15 Park Inn hotell Responsible Business-utbildning för sina anställda.

Personalundersökningen "Climate Analysis" genomfördes på 140 hotell i 39 länder. I undersökningen ställs frågor om bland annat uppfattning om arbetsvillkor, karriärmöjligheter och ledningen. Undersökningen hade 2005 ett starkare fokus på engagemang och lojalitet än tidigare. Lojalitetsindexet uppgick till 74%, vilket är högt jämfört med branschsnitt på 65,5%. För hela personalundersökningen gick index upp från 81,1 år 2004 till 84,5 för 2005 (av 100 möjliga poäng). Svarefrekvensen var 87%.

Totalt har 28 hotell i kedjan någon form av miljöcertifiering som har utfärdats av en

tredje part. I Norge handlar det om det samnordiska miljömärket Svanen (totalt fem hotell) och om Miljøfyrtornet, i Danmark om Den Grønne Nøgle och i Finland om certifikatet Green Hotel. Hotell i flera andra länder har mottagit lokala tredjeparts miljöcertifieringar, bland annat i England och på Island.

Under 2005 utvecklades en databas över miljö- och arbetsmiljörelaterad lagstiftning för Skandinavien, som under 2006 kommer att utökas för att täcka de länder där flest hotell drivs. Databasen kompletterades under året med uppgifter relaterade till mänskliga rättigheter och förebyggande av legionella.

Genom Responsible Business-programmet uppmanas hotellen att engagera sig lokalt för att bidra till en hållbar utveckling. Det handlar dels om aktiviteter under kampanjen "Hotel Environment Action Month", dels om socialt relaterade aktiviteter under året. Som exempel genomförde 133 hotell i september 2005 lokala aktiviteter med socialt innehåll.

Under 2005 genomförde 91% av alla hotell minst en social aktivitet, som sammanlagt inbringade 6,5 MSEK till olika välgörenhetsprojekt. Därutöver samlades 750 000 SEK in till Rädda Barnens hjälpinsatser för offren i de stora naturkatastroferna som inträffade under 2005.

## Granskningsberättelse

Till läsarna av SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2005.

Vi har översiktligt granskat hållbarhetsinformationen i SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2005. Hållbarhetsredovisningen omfattar hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2005 samt redovisningsprinciper och GRI korsreferenser på SAS hemsida på Internet ([www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under rubriken "Sustainability").

Vårt uppdrag har bestått i att översiktligt granska såväl kvalitativt som kvantitativt hållbarhetsinformation i hållbarhetsredovisningen. Syftet med den översiktliga granskningen är att vi skall uttala oss om huruvida vi funnit några omständigheter som tyder på att hållbarhetsredovisningen inte i allt väsentligt är upprättad enligt angivna kriterier. Den översiktliga granskningen har utförts i enlighet med det förslag till rekommendation för översiktligt oberoende granskning av frivilligt separat hållbarhetsredovisning som utgivits av FAR.

SAS koncernens verkställande ledning har godkänt hållbarhetsredovisningen i februari 2006. Koncernens styrelse har den 7 mars 2006 avgivit årsredovisningen och tagit del av hållbarhetsredovisningen. SAS koncernens verkställande ledning ansvarar för att organisera och integrera hållbar-

hetsarbetet i verksamheten samt för hållbarhetsredovisningen. Vår uppgift är att uttala oss om Hållbarhetsredovisningen 2005 baserat på vår utförda översiktliga granskning.

Hållbarhetsredovisningen är upprättad utifrån SAS koncernens principer för hållbarhetsredovisning ([www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)) samt tillämpliga delar av "2002 Sustainability Reporting Guidelines" utgivna av Global Reporting Initiative (GRI), vilka utgör de kriterier mot vilka vår översiktliga granskning utförts.

Den översiktliga granskningen har bland annat omfattat:

- Samtal med den verkställande ledningen för att samla in information om väsentliga händelser och aktiviteter under den tidsperiod som hållbarhetsredovisningen avser samt om koncernens hållbarhetsrelaterade risker och redovisningen av dessa.
- Genomgång av redogörelsen för omfattning och avgränsning av innehållet i hållbarhetsredovisningen.
- Genomgång, prövning och tillämpning av koncernens principer för redovisning av hållbarhetsrelaterad information.
- Översiktlig genomgång av koncernens system

och rutiner för registrering, rapportering och redovisning av hållbarhetsrelaterad data.

- Intervjuer och besök på ett antal enheter i syfte att säkerställa att väsentliga förhållanden är beaktade i hållbarhetsredovisningen och att hållbarhetsrelaterad data rapporteras på ett i allt väsentligt enhetligt sätt och överensstämmer med fastställda principer.
- Genomgång på stickprovsbasis av underliggande dokumentation som legat till grund för hållbarhetsinformationen i hållbarhetsredovisningen.
- Genomgång av redogörelsen för externa miljörelaterade kostnader, övriga miljörelaterade kostnader och miljörelaterade investeringar.
- Genomgång av redogörelsen för efterlevnad av lagar, tillstånd och villkor.
- Kontroll av att innehållet i hållbarhetsredovisningen, sidorna 95–115, inte motsäger information i SAS koncernens övriga Årsredovisning 2005.

Det har vid vår översiktliga granskning inte kommit fram några omständigheter som tyder på att SAS koncernens hållbarhetsredovisning för räkenskapsåret 2005 inte i allt väsentligt är upprättad enligt de ovan angivna kriterierna.

Stockholm den 7 mars 2006




Svante Forsberg  
Auktoriserad revisor



Deloitte AB



Elisabeth Werneman  
Auktoriserad revisor



# Flygplansflottan & linjenätet (per den 31 december 2005)



SAS koncernens totala flotta utgörs av 294 flygplan varav 208 leasade och 86 ägda. Det sammanlagda värdet av den ägda flottan uppgår till 15,1 miljarder SEK. Vill du beställa denna sida som specialtryck, maila till: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)


Scandinavian Airlines Sverige		21 st Boeing 737-600/800 (11 ägda, 10 leasade)
<b>Nyckeltal</b>		
Destinationer	45	
<i>inrikes, antal</i>	14	
<i>Europa, antal</i>	31	
Dagliga avgångar, antal	211	
Passagerare, antal, (000)	5 958	
Kabinanställda, medelantal	850*	
Piloter, medelantal	460	8 st de Havilland Q400 (8 leasade)
Passagerarekm (RPK), milj.	4 337	
Säteskm (ASK), milj.	6 845	
<small>* Varav cirka 360 uthyrdes till Scandinavian Airlines International/Interkont.</small>		


SAS Braathens		50 st Boeing 737-400/500/600/700/800 (11 ägda, 39 leasade)
<b>Nyckeltal</b>		
Destinationer	39	
<i>inrikes, antal</i>	17	
<i>Europa, antal</i>	22	
Dagliga avgångar, antal	344	
Passagerare, antal, (000)	8 800	6 st Fokker F50 (6 leasade)
Kabinanställda, medelantal	1 186*	
Piloter, medelantal	594	
Passagerarekm (RPK), milj.	6 067	
Säteskm (ASK), milj.	9 590	
<small>* Varav cirka 230 uthyrdes till Scandinavian Airlines International/Interkont.</small>		




Scandinavian Airlines Danmark		8 st Airbus A321-200 (8 ägda)
<b>Nyckeltal</b>		
Destinationer	66	
<i>inrikes, antal</i>	3	
<i>Europa, antal</i>	50	
Dagliga avgångar, antal	304	
Passagerare, antal, (000)	7 561	35 st MD-81/82/87 (18 ägda, 17 leasade)
Kabinanställda, medelantal	1 146*	
Piloter, medelantal	571	16 st de Havilland Q400 (1 ägd, 15 leasade)
Passagerarekm (RPK), milj.	5 611	
Säteskm (ASK), milj.	8 939	
<small>* Varav 317 uthyrdes till Scandinavian Airlines International/Interkont.</small>		



Scandinavian Airlines International/Interkont.		7 st Airbus A340-300 (2 ägda, 5 leasade)
<b>Nyckeltal</b>		
Destinationer	11	
Dagliga avgångar, antal	20	
Passagerare, antal, (000)	1 480	
Kabinanställda, medelantal	_*	
Piloter, medelantal	313	4 st Airbus A330-300 (3 ägda, 1 leasade)
Passagerarekm (RPK), milj.	10 473	
Säteskm (ASK), milj.	13 079	
<small>* Hyrs från övriga bolag inom Scandinavian Airlines Businesses.</small>		

Blue1		9 st Avro RJ 85/100 (9 leasade)
<b>Nyckeltal</b>		
Destinationer	14	
Dagliga avgångar, antal	90	
Passagerare, antal, (000)	1 456	5 st SAAB 2000 (5 leasade)
		

Widerøe		30 st de Havilland Q 100/300/400 (16 ägda, 14 leasade)
<b>Nyckeltal</b>		
Destinationer	42	
Dagliga avgångar, antal	270	
Passagerare, antal, (000)	1 784	

Estonian Air		5 st Boeing 737-500 (5 leasade)
<b>Nyckeltal</b>		
Destinationer	14	
Dagliga avgångar, antal	11	
Passagerare, antal, (000)	643	

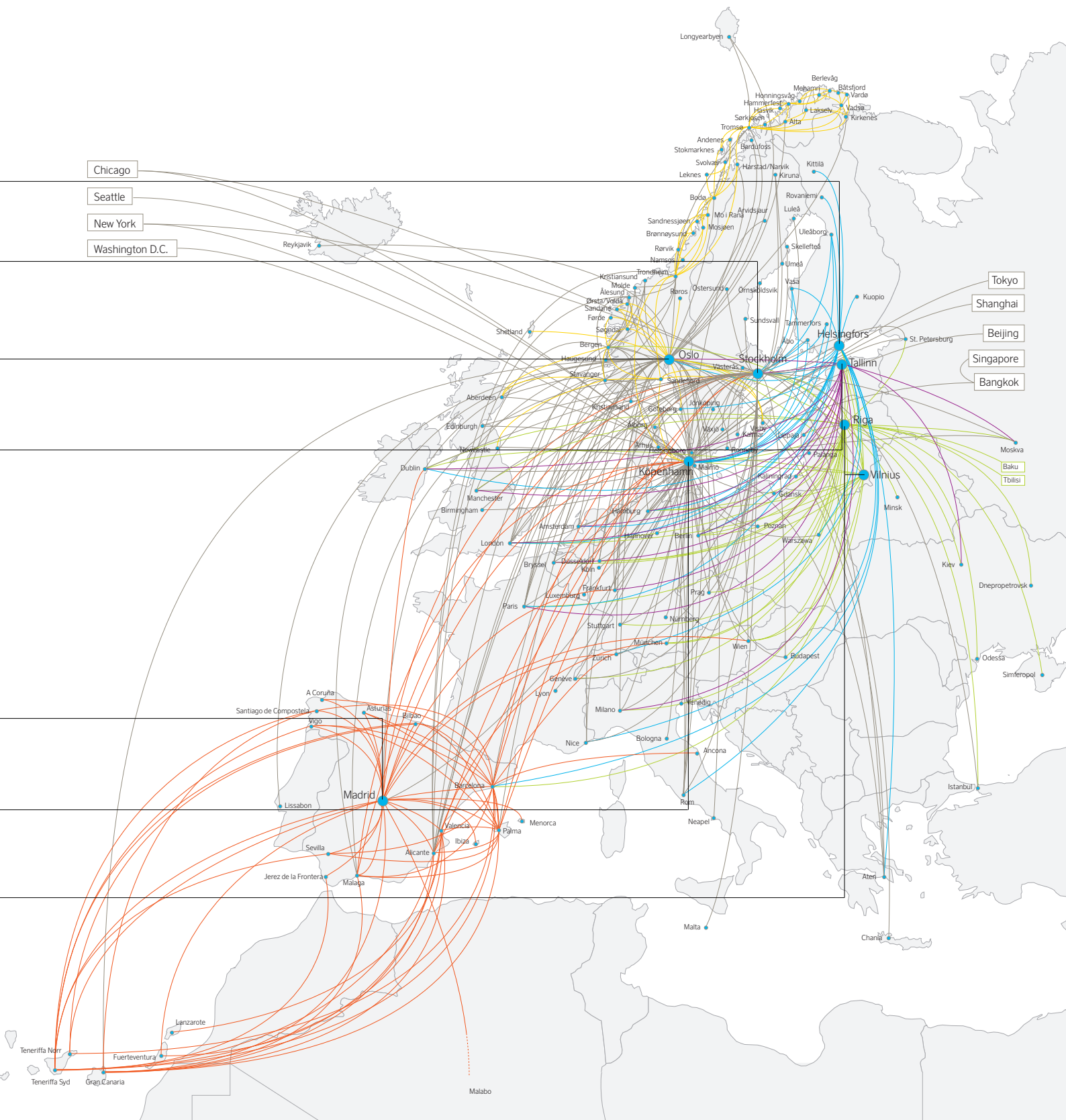
Spanair		21 st Airbus A320/A321 (21 leasade)
<b>Nyckeltal</b>		
Destinationer	28	
<i>inrikes, antal</i>	20	
<i>Europa, antal</i>	8	
Dagliga avgångar, antal	214	
Passagerare, antal, (000)	6 850	34 st MD-81/82/83/87 (34 leasade)
Charterpassagerare, antal, (000)	2 338	
Kabinanställda, medelantal	883	4 st Boeing 717-200 (4 leasade)
Piloter, medelantal	516	
Passagerarekm (RPK), milj.	5 974	
Säteskm (ASK), milj.	9 731	

airBaltic		7 st Boeing 737-500 (7 leasade)
<b>Nyckeltal</b>		
Destinationer	36	
Dagliga avgångar, antal	64	
Passagerare, antal, (000)	1 038	9 st Fokker F50 (9 leasade)
		

**Scandinavian Airlines** Scandinavian Airlines har tre Bombardier CRJ200 på wetleasekontrakt.

**SAS Braathens**

	Airbus A340-300	Airbus A330-300	Airbus A321-200	Boeing 737-600	Boeing 737-800	Boeing MD-81/82	Boeing MD-87	de Havilland Q400	Boeing 737-400	Boeing 737-500	Boeing 737-600	Boeing 737-700	Boeing 737-800
Antal flygplan, koncernen totalt	7	4	8	16	5	8/28	15	24	4	13	10	15	8
Antal säten, max	261	261	184	123	179	150	125	72	150	120	116	134	179
Max startvikt, ton	275,0	233,0	89,0	59,9	79,0	63,5/67,8	63,5	29,3	68,0	60,6	59,9	69,6	75,1
Max lastvikt, ton	44,0	44,0	21,5	13,0	19,0	14,6/17,1	14,8	7,5	13,5	13,5	13,0	15,0	19,0
Längd, meter	63,7	63,7	44,5	31,2	39,5	45,1	39,8	32,8	36,4	31,0	31,2	33,6	39,5
Vingspann, meter	60,3	60,3	34,1	34,3	34,3	32,9	32,9	28,4	28,9	28,9	34,3	34,3	34,3
Marschfart, km/h	875	875	850	825	825	825	825	660	825	825	825	825	825
Räckvidd, km	12 800	9 700	3 000	1 900-2 900	3 700	1 600/2 700	3 500	2 000	3 150	3 150	1 900-2 900	2 200	3 700
Bränsleförbrukning, l/säteskm	0,039	0,035	0,031	0,044	0,034	0,043	0,048	0,039	0,043	0,047	0,044	0,042	0,034
Motor	CFMI CFM56-5C4	RR Trent 772B	IAE V2530-A5	CFMI CFM56-7B	CFMI CFM56-7B	P&W JT8D 217C/219	P&W PW150A	GE CF34-3B1	CFMI CFM56-3C	CFMI CFM56-3	CFMI CFM56-7B	CFMI CFM56-7B	CFMI CFM56-7B



Blue1				airBaltic		Estonian Air	Spanair <i>Spanair har även tre Fokker F-100 på wetleasekontrakt.</i>					Widerøe			
Fokker F50	Avro RJ100	Avro RJ85	Saab 2000	Boeing 737-500	Fokker F50	Boeing 737-500	Airbus A321-200	Airbus A320-200	Boeing MD-82	Boeing MD-83	Boeing MD-87	Boeing 717-200	deHavilland Q400	deHavilland Q300	deHavilland Q100
6	2	7	5	7	9	5	5	16	10	19	5	4	3	10	17
50	99	84	47	120	52	113	212	156/180	150	150/170	109	115	76	50	39
20,8	46,0	42,2	23,0	57,0	20,8	52,4	93,0	77,0	66,7	72,6	63,5	51,7	29,3	19,5	15,6
4,9	9,5	8,1	5,5	13,5	4,9	13,5	19,2	16,0	25,0	25,0	14,8	12,5	8,7	5,9	3,6
25,3	31,0	28,6	27,3	31,0	25,3	31,0	44,5	37,6	45,1	45,1	39,8	37,8	32,8	25,7	22,3
29,0	26,3	26,3	24,8	28,9	29,0	28,9	34,1	34,1	32,9	32,9	32,8	28,5	28,4	27,4	25,9
520	750	750	685,7	825	520	825	840	840	811	811	811	825	667	528	496
1400	2200	2300	1800	3150	1400	3150	3800	3500	3798	4635	4395	2800	1990	1690	1280
0,038	0,032	0,038	0,040	0,043	0,038	0,043	0,029	0,028	0,030	0,031	0,048	0,030	0,040	0,037	0,038
P&W PW125B	Honeywell LF507-1F	Honeywell LF507-1F	RR Allison AE2100A	CFMI CFM56-3	P&W PW125B	CFMI CFM56-3	IAE V2533-A5	IAE V2527-A5	P&W JT8D 219	P&W JT8D-219	P&W JT8D-217	RR BR 715A1-30	P&W PW150A	P&W PW123	P&W PW121

# Definitioner & begrepp

A

**AEA** • The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största europeiska flygbolagen.

**AOC (Airline 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.

**AV** • Asset value (justerat sysselsatt kapital). Synligt eget kapital, plus minoritetsandelar, plus övervärde i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing netto plus finansiell nettoskuld, minus kapitalandelar i intresseföretag. Kan också uttryckas som de totala tillgångarnas bokförda värde, plus övervärdet i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing netto, minus kapitalandelar i intressebolag minus icke räntebärande skulder och räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel, netto.

**Avkastning på synligt eget kapital efter skatt** • Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt synligt eget kapital.

**Avkastning på sysselsatt kapital** • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

B

**Betalda passagerarkilometer (RPK)** • Se RPK.

**Betalda tonkilometer (RTK)** • Se RTK.

**Blocktimmar** • Avser tiden från det att flygplanet lämnar gaten till dess att det ankommer vid gate.

**Break even-lastfaktor** • Den lastfaktor som gör att trafikintäkten är lika stor som driftskostnaden.

**Bruttovinstmarginal** • Rörelseresultat före avskrivningar i relation till omsättning.

**Börsvärde, årets slut** • Pris på aktien multiplicerat med utestående antal aktier.

C

**CAEP** • Committee on Aviation Environmental Protection. Specialistgrupp inom ICAO.

**CAPEX (Capital Expenditure)** • Framtida betalningar avseende flygplan på fasta order.

**CFROI** • Justerat EBITDAR i relation till AV.

**Code-share** • När två eller flera flygbolag anger sitt flygnummer i tidtabellen på en och samma flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

**CO<sub>2</sub>** • Se koldioxid.

D

**Direktavkastning, genomsnittskurs** • Utdelning i % av genomsnittligt aktiekurs under året.

**Dow Jones Sustainability Indexes, DJSI** • Globala index som visar finansiell prestanda hos ledande hållbarhetsdrivna företag över hela världen.

E

**EASA** • European Aviation Security Agency. EU:s flygsäkerhetsmyndighet.

**EBIT (inkl. realisationsvinster)** • Rörelseresultat.

**EBITDA, Rörelseresultat före avskrivningar** • Resultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag och resultat från försäljning av anläggningstillgångar.

**EBITDA-marginal** • EBITDA dividerat med omsättningen.

**EBITDAR** • Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader. Rörelseresultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och leasingkostnader för flygplan.

**EBITDAR-marginal** • EBITDAR dividerat med omsättningen.

**EBT** • Resultat före skatt.

**ECAC, European Civil Aviation Conference** • Forum för samarbete mellan och samordning av europeiska nationella myndigheter i civila luftfartsfrågor.

**EES** • Europeiska ekonomiska samarbetsområdet.

**Eget kapital per aktie** • Synligt eget kapital dividerat med totalt antal aktier.

**ERIS** • Ethical Investment Research Services. Ett oberoende analysföretag som tillhandahåller information om företags sociala, miljömässiga och etiska prestanda.

**Enhetsintäkt (yield)** • Passagerarintäkter per RPK.

**Enhetskostnad, total** • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader inklusive kapacitetskostnad för flygplan minskat med ej trafikrelaterade intäkter per ASK.

**Enhetskostnad, operationell** • Flygverksamhetens totala rörelsekostnader minskat med ej trafikrelaterade intäkter per ASK.

**EV (Enterprise Value)** • Genomsnittligt börsvärde (marknadsvärde på eget kapital) med tillägg av genomsnittligt finansiell nettoskuld under året samt 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing.

**EVA, Equity Value Added** • Avkastningen utöver bolagets genomsnittliga kapitalkostnad (WACC) x marknadsjusterat kapital.

F

**Finansiell nettoskuld** • Räntebärande skulder minskat 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 överförs till leasetagaren. Objektet redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

G

**Global Compact** • En uppmaning från FN:s generalsekreterare Kofi Annan till näringslivet att leva upp till tio principer om mänskliga rättigheter, arbete och miljö, så som de formulerats av FN.



Produktion: SAS koncernen och Wildeco.

Form: Wildeco.

Foto: SAS Image bank, Hans Norman, Johan Olsson, Ina agency (sid 29).

Tryck: Jernström Offset.

Miljögodkänt papper: Galerie One Silk och Silverblade Silk.

I mars 2006 fasar Blue1 in tre MD-90 som börjar flyga på nio nya destinationer med utgångspunkt från Helsingfors.





# Definitioner & begrepp, fortsättning

**I** **IATA** • International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

**ICAO** • International Civil Aviation Organization. FN:s fackorgan för internationell civil luftfart.

**Interline-intäkter** • Biljettavräkning mellan flygbolag.

**Intresseföretag** • Företag där SAS koncernens ägarandel uppgår till minst 20% och högst 50% eller där SAS koncernen har ett betydande inflytande.

**IPCC** • Intergovernmental Panel on Climate Change, vetenskaplig panel tillsatt av FN:s miljöprogram, UNEP, och Världsmeteorologiska organisationen, WMO, för att utvärdera vad som sker med det globala klimatet och konsekvenserna av en klimatrubbing.

**IRR** • Internal Rate of Return - diskonteringsräntan där nuvärdet av ett projekts kassaflöde, från investering till försäljning, blir lika med noll.

**J** **JAA** • Joint Aviation Authorities. Samarbetsorganisation för tillsynsmyndigheter för flygsäkerhet.

**Justerad finansiell nettoskuld, NPV** • Finansiell nettoskuld plus nuvärdet av flygleasingkostnader, NPV.

**Justerad finansiell nettoskuld, 7-faktor** • Finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader, 7-faktor.

**K** **Kabinfaktor Passagerare** • Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även passagerarbeläggning.

**Kapitalandelsmetoden** • Andelar i intresseföretag upptas till SAS koncernens andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

**Kapitaliserade leasingkostnader (7-faktor)** • Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing multiplicerat med tju.

**Koldioxid (CO<sub>2</sub>)** • En färglös gas som bildas vid förbränning. Koldioxid är en växthusgas.

**Kväveoxider (NO<sub>x</sub>)** • Bildas vid all förbränning, i flygmotorer genom att hög temperatur och tryck får luftens kväve och syre att reagera med varandra.

**M** **Marknadsjusterat sysselsatt kapital** • Se AV.

**N** **Nettoskuld** • Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

**Nettovinstmarginal** • Resultat efter finansiella poster i relation till omsättning.

**NKI** • Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar tjänster. Mätningar genomförs varje halvår.

**Non revenue passengers** • Passagerare som reser på bonusresor, charter och ad hoc-flygningar.

**NO<sub>x</sub>** • Se kväveoxider

**NPV** • Nuvärde - netto, används vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

**O** **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.

**P** **P/CE-tal** • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

**P/E-tal** • Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablonskatt.

**PULS** • Personalundersökning om livet i SAS koncernen. Mäter årligen personalens uppfattning om sin arbetsmiljö.

**R** **RASK** • Passagerarintäkter/ASK.

**Regularitet** • Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar.

**Resultat efter finansiella poster** • Resultat före skatt.

**Resultat per aktie (EPS)** • Resultat efter skatt dividerat med totalt antal aktier.

**RevPAR, Revenue Per Available Room** • Intäkt per tillgängligt hotellrum.

**ROCE** • Se avkastning på sysselsatt kapital.

**ROIC** • Avkastning på investerat kapital.

**RPK, Betalda passagerarkilometer** • Antalet betalande passagerare multiplicerat med den sträcka i kilometer som dessa flygs.

**RTK, Betalda tonkilometer** • Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med den sträcka i kilometer som denna trafik flygs.

**Runway incursion** • Varje händelse på en flygplats start- och landningsbana eller omgivning vilket involverar flygplan, fordon, person eller annat objekt på marken som orsakar kollisionsrisk.

**Räntetäckningsgrad** • Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader.

**S** **Sale and leaseback** • Försäljning av en tillgång (flygplan, fastighet etc.) som sedan hyrs tillbaka.

**Skuldsättningsgrad** • Finansiell nettoskuld i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

**Soliditet** • Synligt eget kapital plus minoritetsintressen i relation till balansomslutningen.

**Synligt eget kapital** • Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare exklusive minoritetsintressen.

**Sysselsatt kapital** • Totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**T** **Total lastfaktor** • Relationen mellan RTK och ATK i %. Den andel av total tillgänglig kapacitet som är såld och flugen.

**Totalavkastning** • Summan av aktiens kursförändring och utdelning.

**TSR** • Total Shareholder Return, genomsnittlig totalavkastning.

**W** **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 inkl. besättning.

**Y** **Yield** • Se Enhetsintäkt.







# SAS 60 år i luften



SAS bildades av Det Danske Luftfartsselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartsselskap A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA).

Den första interkontinentala flygningen gick från Stockholm till New York 1946.

**1918** Det Danske Luftfartsselskab A/S (DDL), SAS danska Moderbolag, grundades.  
• **1920** DDL noterades på Københavns fondsbørs.  
• **1924** AB Aerotransport (ABA), SAS svenska Moderbolag, grundades.  
• **1927** Det Norske Luftfartsselskab A/S (DNL), SAS norska Moderbolag, grundades.  
• **1946** SAS bildades av Det Danske Luftfartsselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartsselskab A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den första interkontinentala flygningen Stockholm-New York.  
• **1951** SAS Konsortiet bildades av DDL, DNL och ABA.  
• **1954** SAS, världens första flygbolag att flyga Polarlinjen Köpenhamn - Los Angeles i linjetrafik.



**1955** SILA (som ägde 50% i ABA) noterades på "Fondhandlarlistan" i Sverige.  
• **1956** Scandinavian Airlines första flygning till Moskva (Vnukovo).  
• **1957** SAS, det första flygbolaget med "round the world service over the North Pole". North Pole shortcut Köpenhamn-Anchorage-Tokyo.  
• **1959** SAS tog steget in i jetåldern. Första jetflygplanet Caravelle i trafik.  
• **1960** SAS öppnade sitt första hotell. SAS Royal Hotel Copenhagen.  
• **1965** SAS först med att införa elektroniskt bokningssystem.  
• **1967** DNL noterades på Oslo Børs.  
• **1971** SAS satte sin första jumbojet Boeing 747 i trafik.  
• **1980** SAS första hotell utanför Skandinavien öppnades, SAS Kuwait Hotel. SILA noterades på Stockholmsbörsen.



• **1981** SAS Euro-Class introducerades på alla europeiska linjer.  
• **1982** SAS, Europas punktligaste flygbolag för första gången.  
• **1984** SAS fick Air Transport Worlds utmärkelse "Airline of the year" för 1983.  
• **1986** Spanair grundades.  
• **1994** Fokus på flygverksamheten i SAS Gruppen - försäljning av ett antal dotterbolag.  
• **1995** SAS första miljöredovisning.  
• **1996** SAS firade sitt 50 årsjubileum. Harmonisering och namnändring av SAS moderbolag till SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.  
• **1997** SAS en av grundarna av Star Alliance™.  
• **1998** Blue1 (före detta Air Botnia) blev helägt dotterbolag till SAS koncernen.  
• **1999** SAS koncernen blev majoritetsägare i Widerøe.



**2001** En gemensam SAS-aktie etablerades. Braathens förvärvades av SAS koncernen i december.  
• **2002** SAS koncernen blev majoritetsägare i Spanair. Rezidor SAS Hospitality undertecknade ett master franchise-avtal med Carlson Hotels Worldwide.  
• **2003** Förvärv av 49% av aktierna i Estonian Air.  
• **2004** Bolagisering av Scandinavian Airlines Danmark, SAS Braathens, Scandinavian Airlines Sverige ur SAS konsortiet. Enheterna SAS Ground Services och SAS Technical Services bolagiserades.  
• **2005** Scandinavian Airlines introducerade en ny affärsmodell med envägspriser i Europa, inrikes och Intra-skandinavien.

## SAS koncernens historiska utveckling



## Verkställande direktörer

1946-1948 Per A. Norlin • 1949-1951 Per M. Backe • 1951-1954 Per A. Norlin • 1955-1957 Henning Throne-Holst • 1958-1961 Åke Rusck • 1961-1962 Curt Nicolin • 1962-1969 Karl Nilsson • 1969-1978 Knut Hagrup • 1978-1981 Carl-Olov Munkberg • 1981-1993 Jan Carlzon • 1993-1994 Jan Reinås • 1994-2001 Jan Stenberg • 2001- Jørgen Lindegaard

# sasgroup.net

SAS AB (publ) (org. nr. 556606-8499)

Besöksadress: SAS koncernen, Frösundaviks Allé 1, Stockholm ■ Postadress: SE-195 87 Stockholm ■ Telefon +46 8 797 00 00