



A STAR ALLIANCE MEMBER 

# Flygresor med stor valfrihet

SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2007

# Innehåll

## SAS koncernen

1

SAS koncernen i korthet	2
Bolagen i korthet	3
Viktiga händelser, kvartalsvis	4
VD har ordet	5
Strategi 2011	6
Kulturell turnaroud	7
Fokusering och koncentration	8
Harmonisering och utveckling	8
Konkurrenskraft	10
Lönsam tillväxt	11
Luftfartens villkor	14
Konkurrentanalys	15
Flygsäkerhet	16
Luftfartsskydd och kvalitetsprocesser	17
En ny miljöstrategi för SAS koncernen	18

## Kapitalmarknaden

20

Aktien	21
Aktiedata	22
Omvärd, cykler, säsongsvariationer och risker	23
Flygplansflottan	26
Finansiering, investeringar, likviditet & kapitalbindning	27

## Affärsområden

29

SAS Scandinavian Airlines	30
Scandinavian Airlines Norge	31
Scandinavian Airlines Danmark	32
Scandinavian Airlines Sverige	33
Scandinavian Airlines International	34
SAS Individually Branded Airlines	35
Widerøe	36
Blue1	37
airBaltic	38
Estonian Air	38
SAS Aviation Services	39
SAS Ground Services	40
SAS Technical Services	41
SAS Cargo	42

## Fakta, nyckeltal och trafiktal

43

## Årsredovisning

52

Förvaltningsberättelse	52
SAS koncernen	
Resultaträkning med kommentarer	57
Resultaträkning - kvartalsvisa uppgifter	58
Balansräkning med kommentarer	59
Förändring i eget kapital	60
Kassaflödesanalys med kommentarer	61
Noter till de finansiella rapporterna	62
SAS AB, moderbolag	83
Revisionsberättelse	85

## Bolagsstyrning

86

Ordförandens kommentarer	86
Bolagsstyrningsrapport	86
Ansvarsområden, Legal struktur & Facklig struktur inom Skandinavien	91
Styrelse & revisorer	92
Koncernledning	93

## Hållbarhetsredovisning

94

Granskad av koncernens externa revisorer.

VD-ord	95
Omvärldsfaktorer och intressentkrav	96
Nya mål och strategier	98
Ansvar för hållbar utveckling	99
Minskad miljöpåverkan	101
Organisation och styrning	103
Årets resultat	104
Affärsområden	111
Oberoende bestyrkanderapport	114

## Fakta

115

Star Alliance & partners	115
Flygplansflottan & linjenätet	116
Definitioner & begrepp	Flik
Historik	Omslaget

# Snabbguide till viktiga fakta

## Strategi 2011

SAS koncernen lanserade under 2007 en strategiplan, Strategi 2011, som ska stärka SAS koncernens kundfokus, lönsamhet och position i norra Europa. [s. 6 & 12](#)

## Finansiella mål

SAS koncernen introducerade i samband med lanseringen av Strategi 2011 reviderade finansiella mål. Koncernens finansiella mål är en EBT-marginal på 7% vilket motsvarar en CFROI på minst 25%. Dessutom har reviderade finansiella mål på bolagsnivå introducerats. [s. 6 & 10](#)

## Marknad och konkurrentanalys

SAS koncernens hemmamarknad är norra Europa. SAS koncernen har en marknadsandel på 40% inom Norden och Baltikum. För en djupare konkurrentanalys, se [s. 15](#)

## Flygsäkerhet

Flygsäkerheten har varit och kommer att fortsätta att vara det mest prioriterade området inom SAS koncernen. Efter haverier med Q400 inom Scandinavian Airlines beslutades att dessa flygplan skulle tas ur trafik av hänsyn till kunderna, medarbetarna och varumärket. Scandinavian Airlines riskindex steg till följd av haverierna under 2007, men hade en i övrigt stabil och minskande trend. [s. 16](#)

## Miljöstrategi

Ansvarsfull och hållbar trafik tillväxt med minskad miljöbelastning diskuteras på [s. 18](#)

## Medarbetarna

SAS koncernen har 25 516 medarbetare. Under 2007 genomfördes flera strukturella förändringar vilka inneburit anpassningar för medarbetarna. Medarbetarundersökningar om livet i SAS visar på fortsatt god tillfredsställelse, trots de stora strukturella förändringarna som flygindustrin genomgår. [s. 106](#)

## Resultatutveckling

SAS koncernens resultat före skatt från kvarvarande verksamheter 2007 förbättrades jämfört med föregående år med 515 MSEK och uppgick till 1 242 (727) MSEK. 10-årsöversikt över resultatutveckling och operationella nyckeltal samt specificerade resultaträkningar över affärsområdena, se [s. 43-51](#)

## Informationstillfällen

### Rapporter

Alla rapporter finns på engelska och svenska och kan rekvireras från: SAS, SE-195 87 Stockholm, tel +46 8 797 17 88 eller: [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

SAS koncernens månatliga trafik- och produktionsstatistik samt senaste uppdaterad finansiell kalender finns under Investor Relations på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

### Årsstämma

SAS koncernens årsstämma äger rum den 9 april kl 15.00:  
*Köpenhamn:* Radisson SAS Falconer, Falkoner Allé 9.  
*Solna:* SAS koncernens huvudkontor, Frösundaviks Allé 1.  
*Oslo:* Radisson SAS Plaza Hotel, Sonja Henies Plass 3.

### Finansiell kalender

Delårsrapport 1 (jan-mar), 29/4 2008  
Delårsrapport 2 (jan-jun), 14/8 2008  
Delårsrapport 3 (jan-sep), 5/11 2008  
Bokslutskommuniké 2008, feb. 2009  
Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2008, mars 2009

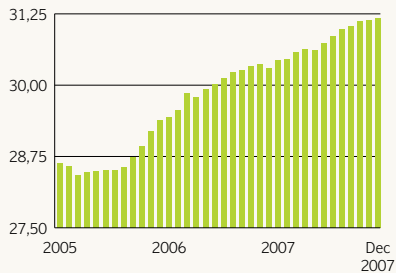


## Flexibla och prisvärda flygresor

SAS är den ledande flygkoncernen i norra Europa.  
31,2 miljoner passagerare flög med SAS under 2007  
till 152 destinationer i 34 länder.

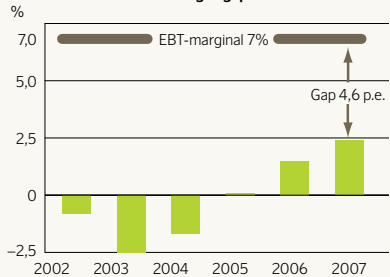
## Transporterade passagerare

Miljoner



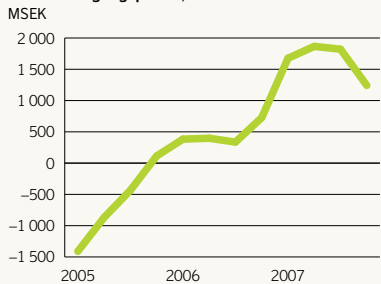
Flygmarknaden har varit gynnsam åren 2005-07 vilket bidragit till SAS koncernens goda tillväxt. Jämfört med 2005 transporterade SAS 1,8 miljoner fler passagerare under 2007.

## Resultat före skatt och engångsposter



EBT-marginalen är SAS koncernens viktigaste resultatmål. Kravet är en marginal på 7%. SAS koncernen uppnådde under 2007 ett resultat motsvarande en EBIT-marginal på 2,4%.

## EBT före engångsposter, kvartalsvis rullande



SAS koncernen har haft en jämn resultatförbättring från och med 2005 fram till tredje kvartalet 2007. Fjärde kvartalet 2007 påverkades SAS av de negativa effekterna av Q400 samt av strejkhatt inom SGS vilket förklarar nedgången.

# SAS koncernen i korthet

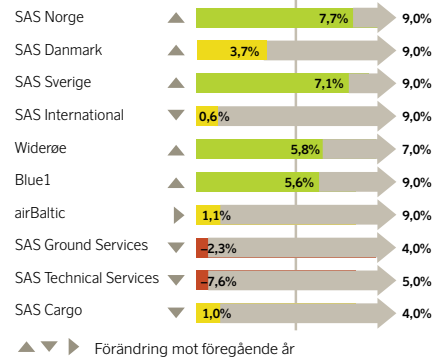


\* Redovisas som avvecklad verksamhet 2006 och 2007. Spanair ingår dock i samtliga hållbarhetsrelaterade siffror samt i SAS koncernens balansräkning.

## Årets resultat

- Årets intäkter uppgick till 52 251 (50 152) MSEK, 4,2% ökning mot föregående år.
- Antalet passagerare ökade med 2,9% till 31,2 miljoner.
- Spanair redovisas som verksamhet under avveckling och nedskrivning av goodwill har gjorts med 300 MSEK.
- Resultat före engångsposter i kvarvarande verksamheter blev 1 242 (727) MSEK.
- EBT-marginal före engångsposter uppgick till 2,4% (1,4%), målet är 7%.
- SAS koncernens kabinfaktor uppgick under 2007 till 72,5%, en nedgång med 0,2 procentenheter.
- Kostnadsbesparingar på 2,8 miljarder SEK implementeras för närvarande.
- Styrelsen föreslår till årsstämman att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2007.
- 2007 var SAS koncernens bästa år någonsin vad gäller miljöprestanda.

## Resultat och grad av måluppfyllelse, EBIT%



## Resultat och nyckeltal

Koncernen	2007	2006
Intäkter, MSEK	52 251	50 152
Antal passagerare, miljoner	31,2	30,3
EBITDAR, MSEK	5 311	5 099
EBT före engångsposter, MSEK	1 242	727
EBT-marginal före engångsposter	2,4%	1,4%
CFROI	14%	15%
EBT från kvarvarande och avvecklade verksamheter, MSEK <sup>1</sup>	929	4 936
Resultat per aktie, SEK	3,87	28,10
Börskurs vid årets slut, SEK	83,0	116,5
Utdelning (förslag för 2007), SEK	0,0	0,0
Justerad soliditet	24%	22%
Justerad skuldsättningsgrad	1,42	1,68
Finansiell beredskap, % av omsättning	24%	22%
Finansiell nettoskuld, MSEK	1 231	4 134
Investeringar, kvarvarande verksamheter, MSEK	2 511	1 812

<sup>1</sup> Spanair och Aerolineas de Baleares redovisas som avvecklade verksamheter 2006-2007.

Hållbarhet <sup>2</sup>	2007	2006
Medelantal anställda	25 516	25 323
varav kvinnor	41%	40%
varav män	59%	60%
Sjukfrånvaro	6,4%	6,1%
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton	6 295	6 213
Kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 000 ton	25,6	25,2

<sup>2</sup> Inklusive Spanair.

Definitioner och begrepp, filik Trafikalt, se s. 43-51

## Helåret 2008

- 2007 har präglats av en mycket god tillväxt och gynnsamma marknadsförhållanden på SAS koncernens hemmamarknad i Norra Europa. Den allmänna ekonomiska tillväxten bedöms bli lägre under 2008 på SAS koncernens marknader än för 2007. Officiella prognoser har reviderats ned gradvis, främst under senare tid och vi kommer sannolikt se tecken på en konjunktur nedgång framöver. Som en konsekvens av detta bedöms marknads passagerartillväxt bli lägre under 2008. Utöver detta finns det en osäkerhet kring bränsleprisutvecklingen, där graden av kompensation kan bli en ökande utmaning om efterfrågan viker ned och oljepriset fortsätter öka.
- 2008 kommer att påverkas positivt av att ECA-avtalet nu är avslutat samtidigt som den negativa resultateffekten av Q400 bedöms uppgå till cirka 700-800 MSEK för helåret 2008.



# Bolagen i korthet

## SAS Scandinavian Airlines

Huvudmarknader är Skandinavien, Europa, Nordamerika och Asien. Kunderna är främst frekventa resenärer inom privat- och affärssegmenten. Konkurrenter och avkastningskrav, se respektive bolag.

Nyckeltal	2007	2006
Intäkter, MSEK	40 155	38 631
EBIT före engångsposter, MSEK	1 999	1 919
EBIT-marginal	5,0%	5,0%
EBT före engångsposter, MSEK	1 765	1 252
Antal passagerare, milj	25,4	25,1
Medelantal anställda	7 598	7 588
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton	4 019	4 069
Kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 000 ton	16,9	17,3

**Scandinavian Airlines Norge** är Norges ledande flygbolag och transporterade 9,7 miljoner passagerare till 43 destinationer under 2007. Flygbolaget har en marknadsandel på cirka 60% på norsk inrikes. Intäkterna uppgick till 13 411 MSEK, en ökning med 7% jämfört med föregående år. Scandinavian Airlines Norge har 2 465 medarbetare, varav 44% är kvinnor. [s. 31](#)

**Scandinavian Airlines Danmark** flyger till/från Danmark där flygbolaget har en marknadsandel på cirka 45%. Flygbolaget transporterade 8,1 miljoner passagerare till 51 destinationer under 2007. Intäkterna uppgick till 11 659 MSEK, vilket var en ökning med 7% jämfört med föregående år. Scandinavian Airlines Danmark har 2 188 medarbetare, varav 57% är kvinnor. [s. 32](#)

**Scandinavian Airlines Sverige** stärkte under 2007 sin position i Sverige och transporterade 6,2 miljoner passagerare till 57 destinationer. Flygbolaget har en marknadsandel i Sverige på cirka 49%. Intäkterna ökade med 6% och uppgick till 8 779 MSEK. Scandinavian Airlines Sverige har 1 704 medarbetare, varav 61% är kvinnor. [s. 33](#)

**Scandinavian Airlines International** ansvarar för Scandinavian Airlines interkontinentala flygningar och försäljningsorganisation utanför Norden. Flygbolaget transporterade 1,3 miljoner passagerare mellan 10 destinationer under 2007. Intäkterna uppgick till 7 625 MSEK, en minskning med 2%. Scandinavian Airlines International har 782 medarbetare, varav 44% är kvinnor. [s. 34](#)

## SAS Individually Branded Airlines

Huvudmarknader är Norge, Finland och Baltikum. Kunderna är främst frekventa resenärer inom privat- och affärssegmenten. Konkurrenter och avkastningskrav, se respektive bolag.

Nyckeltal	2007	2006
Intäkter, MSEK	7 190	6 532
EBIT före engångsposter, MSEK	379	151
EBIT-marginal	5,3%	2,3%
EBT före engångsposter, MSEK	383	142
Antal passagerare, milj	5,8	5,2
Medelantal anställda	2 884	2 769
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton <sup>1</sup>	2 267	2 123
Kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 000 ton <sup>1</sup>	8,8	8,0

<sup>1</sup> Inklusive Spanair

**Widerøe** är Norges ledande regionala flygbolag och transporterade 2,0 miljoner passagerare till 43 destinationer, varav 7 utrikes, under 2007. Intäkterna uppgick till 3 051 MSEK, en ökning med 4% jämfört med föregående år. Widerøe har 1 358 medarbetare, varav 35% är kvinnor. [s. 36](#)

**Blue1** är Finlands näst största flygbolag och transporterade 1,8 miljoner passagerare till 27 destinationer, varav 19 utrikes, under 2007. Flygbolagets intäkter uppgick till 2 019 MSEK, vilket är i nivå med föregående år. Blue1 har 506 medarbetare, varav 52% är kvinnor. [s. 37](#)

**airBaltic** är Baltikums ledande och koncernens snabbast växande flygbolag med baser i Riga och Vilnius. Flygbolaget transporterade 2,0 miljoner passagerare till 56 destinationer under 2007. Totala intäkter uppgick till 2 097 MSEK, en ökning med 35%. airBaltic har 917 medarbetare, varav 54% är kvinnor. [s. 38](#)

**Estonian Air** är Estlands ledande flygbolag och ett strategiskt intressebolag i SAS koncernen. Flygbolaget transporterade 0,8 miljoner passagerare till 19 destinationer under 2007. Intäkterna uppgick till 812 MSEK. Estonian Air har 439 medarbetare, varav 53% är kvinnor. [s. 38](#)

Spanair redovisas som *avvecklad verksamhet*.

## SAS Aviation Services

Huvudmarknader är Skandinavien, Norden och Baltikum. Kunderna är såväl SAS koncernen som externa företag. Konkurrenter och avkastningskrav, se respektive bolag.

Nyckeltal	2007	2006
Intäkter, MSEK	14 192	14 308
EBIT före engångsposter, MSEK	-457	-47
EBIT-marginal	-3,2%	-0,3%
EBT före engångsposter, MSEK	-623	-150
Medelantal anställda	10 651	10 565

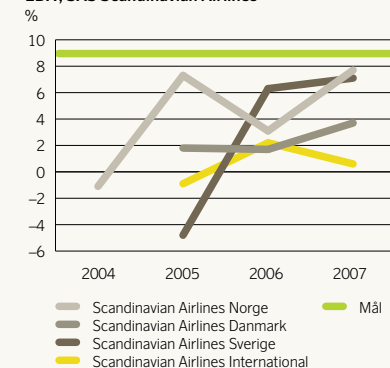
**SAS Ground Services** är Nordens ledande ground handling bolag som hanterade 78,8 miljoner passagerare och var under 2007 representerade på 76 flygplatser, även utanför Norden. Intäkterna steg med 3% under 2007 och uppgick till 6 055 MSEK, varav 20% från externa kunder. SAS Ground Services har 6 873 medarbetare, varav 39% är kvinnor. [s. 40](#)

**SAS Technical Services** är SAS koncernens huvudleverantör av tekniskt underhåll till koncernens flygplan vid 13 flygplatser, även utanför Norden. Intäkterna var i nivå med föregående år och uppgick till 4 874 MSEK, varav 14% från externa kunder. SAS Technical Services har 2 422 medarbetare, varav 7% är kvinnor. [s. 41](#)

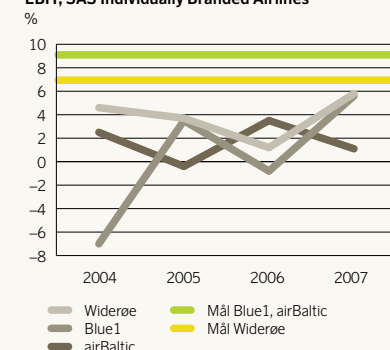
**SAS Cargo** erbjuder flygtransportlösningar och fraktkapacitet på passagerarflygplan och dedikerade fraktflygplan samt frakthantering. Intäkterna uppgick till 3 336 MSEK, en minskning med 8%. SAS Cargo har 1 356 medarbetare, varav 21% är kvinnor. [s. 42](#)

Under 2007 sålde SAS koncernen Flight Academy. Jämförelsesiffrorna i affärsområdets resultaträkning för 2006 har justerats för detta.

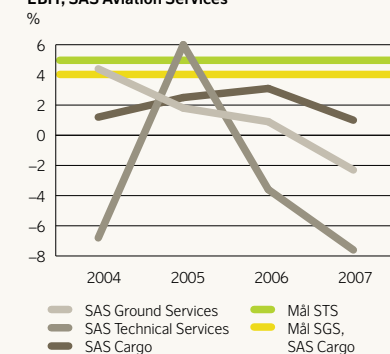
EBIT, SAS Scandinavian Airlines



EBIT, SAS Individually Branded Airlines



EBIT, SAS Aviation Services



# Viktiga händelser

## ► 1:a kvartalet 2007

- Mats Jansson tillträdde som ny VD och koncernchef den 1 januari 2007.
- SAS koncernen ändrade säsonganpassningen för den interkontinentala verksamheten. I mars startade linjen Stockholm-Beijing. Linjen Shanghai lades ner från april 2007.
- SAS koncernen införde produkt- och service-nyheter för den största kundgruppen - de frekventa resenärerna.
- SAS koncernen sålde SAS Flight Academy för 550 MSEK till STAR Capital Partners.
- Scandinavian Airlines Sverige meddelade att 11 nya direktlinjer öppnas under första halvåret 2007.
- SAS koncernen började erbjuda passagerarna möjlighet att kompensera för koldioxidutsläpp.

## ► 2:a kvartalet 2007

- På SAS AB:s årsstämma återvaldes styrelsen samt beslutades att inte lämna någon utdelning.
- Dansk kabinpersonal genomförde avtalsstridiga strejker.
- Svensk kabinpersonal genomförde strejker under maj 2007.
- SAS koncernen sålde återstående ägarandel i Rezidor till Carlson Companies.
- SAS koncernen lanserade ny strategiplan, Strategi 2011.
- SAS koncernen köpte ytterligare 5% av aktierna i Spanair från Teinver.

## ► 3:e kvartalet 2007

- Fyra danska fackföreningar uttryckte stöd till Strategi 2011 och att de i aktiv och positiv anda ska verka för total fredsplikt efter att kollektivavtalsöverenskommelserna för 2007 tecknats och för den tid de är i kraft.
- Standard & Poors initierade tackning av SAS AB med en BB kreditvärdering med stabila utsikter.
- Scandinavian Airlines Norge lanserade en särskild satsning mot privatresenärer i Norge.
- Under en flygning från Köpenhamn till Ålborg kollapsade landningsstället på en Dash 8 Q400 vid landning. En nästan identisk incident inträffade tre dagar senare vid en flygning från Köpenhamn till Palanga men med landning i Vilnius.
- Svenska åklagarmyndigheten initierade en förundersökning i samband med incidenterna i Ålborg och Vilnius. Haverikommissionens preliminära rapport visar på brister i underhålls-direktivet från tillverkaren.
- SAS koncernen sålde det spanska ground handling bolaget Newco till Teinver.
- SAS utnyttjade optioner på två Boeing 737-800 med leverans under 2009.

## ► 4:e kvartalet 2007

- Scandinavian Airlines Norge dömdes skyldiga för att ha använt affärskänslig information från konkurrenten Norwegian.
- SAS styrelse beslutade att permanent ta hela sin flotta av 27 Dash 8 Q400 ur trafik efter ytterligare ett haveri med landningsställ inblandade.
- SAS startade Stockholm-Bangkok och Köpenhamn-Dubai.

- Standard & Poors kreditvärdering av SAS AB behålls med BB och negativa utsikter.
- SAS mottar en anklagelseskraft från EU-kommissionen avseende misstankar om otillåtet samarbete inom flygfrakt.

## ► 2008

- SAS koncernen beslutade att köpa 6 MD-87 samt två Boeing 737-600 från annan operatör som ersättning för Q400, dels som interimslösning, dels som slutlig lösning.
- Danska SLV meddelar att konstruktionsfel hittats på Q400. SAS kan inte lastas för att inte ha upptäckt problemen.
- SAS övertar leveranspositioner på tre Boeing 737-800 med leverans under 2008.
- För SGS beslutades om en intern lösning som ger SGS möjlighet att inom 18 månader genomföra kostnadsreduktioner på 400 MSEK samt ett kvalitetsprogram, annars söks extern lösning.
- SAS vann i arbetsdomstolen i frågan om man brutit mot kollektivavtal och medbestämmandeavtal, när man överförde danska och svenska kortlinjepiloter från SAS konsortiet. Det konstaterades att det inte förelåg vare sig något kollektivavtal eller medbestämmandeavtal på det sätt pilotföreningarna hävdade samt ogillade föreningarnas skadeståndskrav på 15 MSEK.
- Valberedningen i SAS AB kommer att till årsstämman den 9 april 2008 föreslå att Fritz H. Schur utses till ny styrelseordförande i SAS AB. Han föreslås ersätta nuvarande ordförande Egil Myklebust som önskar frånträda sitt styrelseuppdrag. Valberedningen föreslår att Dag Mejdell, koncernchef i Posten Norge AS, tillträder som ny styrelsemedlem.

# VD har ordet

- **Mitt första år som VD för SAS blev mer utmanande och händelserikt än någon kunnat ana. Vi kommer tyvärr att minnas året främst för ett antal negativa händelser, som strejker både i Danmark och Sverige, men framför allt för de tre haverierna med flygplanstypen Q400.**

Vi lanserade en ny strategiplan, Strategi 2011, som blev väl mottagen både internt och i vår omvärld. Vi förstärkte också våra kunderbjudanden både på marken och i luften för att säkra vår konkurrenskraft. Förseningarna i vissa strukturella beslut är jag dock av olika skäl bekymrad över.

## 2007 i korthet

Koncernens resultat för 2007 uppgick till drygt 1,2 miljarder SEK. Resultatet kunde uppnås tack vare att årets tre första kvartal utvecklades väl med god efterfrågan. Däremot blev årets sista kvartal mycket svagt, främst på grund av Q400 händelserna. Helårsresultatet påverkades negativt med cirka 0,7 miljarder SEK av Q400 situationen samt 0,7 miljarder SEK av ECA-samarbetet mellan SAS, bmi och Luft-hansa. Utöver detta påverkades resultatet negativt med netto 0,2 miljarder SEK av ett antal strejker.

Glädjande är att koncernens kärnverksamhet flygbolagen, med undantag för den interkontinentala verksamheten, samtliga förbättrat sina resultat jämfört med 2006. Widerøe och Blue1 uppvisade de bästa resultaten i bolagens historia, medan airBaltics resultat drogs ned av kraftig expansion och omfattande konkurrens på den baltiska marknaden. Bolagen inom SAS Aviation Services (SGS, STS och SAS Cargo) uppvisade dessvärre svagare resultat än 2006.

## Q400

I ett flygbolag är ett haveri det allvarligaste som kan inträffa. Tack vare ett mycket professionellt agerande från våra besättningar kom inga passagerare till skada vid olyckorna med Q400 och det är jag oerhört tacksam över.

Myndigheterna har preliminärt konstaterat att SAS inte kunde lastas för de två första händelserna. När det gäller den tredje olyckan föreligger det ännu inte några slutsatser. De utlöste dock ett unikt beslut i flygindustrin, som innebar att vi av hänsyn till våra kunder, medarbetare och vårt varumärke, tog samtliga koncernens Q400 flygplan ur trafik.

En uppgörelse med Bombardier och berörda parter är i slutfasen och vi hoppas kunna berätta mer om detta under mars.

## Strategi 2011

Årets viktigaste offensiva initiativ var givetvis lanseringen i juni av en ny strategiplan för koncernen - Strategi 2011.

Strategin, vars syfte är att säkra en lönsam tillväxt för SAS, bygger på fem grundpelare. Fokusering på flygverksamhet, koncentration på vår geografiska position i Nordeuropa, en harmonisering och utveckling av våra produkter och tjänster till våra kunder, att kunna genomföra en kulturell turnaround med ökat fokus på kundorientering och ett ökat engagemang hos våra medarbetare samt konkurrenskraft i alla delar av verksamheten.

Den nya strategiska inriktningen mottogs mycket positivt av både ägare, personal, fackföreningar, media och finansmarknad.

## Våra kunder

Tidigt under 2007 förbättrade vi flera viktiga delar av vårt kunderbjudande, som attraktivare priser, två klasser inom Skandinavien, internetbokning, Fast Track etc. Vi förändrade också vårt interkontinentala trafikprogram med ett antal nya linjer. Allt

detta, tillsammans med ett ökat fokus på punktlighet och regularitet ska säkra att vi kan återfå och fasthålla kundernas förtroende och stärka vårt varumärke.

Ett led i arbetet med förbättrade kundrelationer är också ett antal träffar på VD-nivå med några av koncernens absolut största kunder, som jag själv tillsammans med övrig ledning och några av våra styrelsemedlemmar organiserat i början av året. Det har varit mycket givande.

## Relationer med våra fackliga organisationer

En av mina viktigaste prioriteringar inom ramen för Strategi 2011 har varit att förändra och förbättra relationerna med våra fackliga förtroendevalda.

Ett led i den processen var ett fyra dagar långt seminarium i Sigtuna där ledning och fackliga kom fram till en ny samarbetsmodell, vilken bygger på att skapa en gemensam värdebild och målbild.

Dessvärre fick sig samarbetsmodellen en allvarlig törn, när hot om konflikt påverkade lednings och styrelsens beslut rörande framtiden för verksamheten inom SAS Ground Services.

En förutsättning för att komma i mål med de nödvändiga strukturförändringarna och kostnadsprogrammet i Strategi 2011 som ska säkra framtida lönsamhet, växt och oberoende för SAS koncernen, är framgång i vår "kulturella turnaround".

## Klimat och miljö

Arbetet med hållbar utveckling blir allt viktigare. Klimatfrågan är en världsfråga. Vi har därför fastlagt en ambitiös miljöstrategi där visionen är att koncernens bolag år 2020 ska släppa ut 20 procent mindre CO<sub>2</sub> än idag, med bibehållen trafikväxt.



## Vår framtida utveckling

Den konjunkturedgång som kan förutses tar vi på största allvar. Flygbranschen är både personal- och kapitalintensiv, cyklisk och volatil. Det ger oss särskilda utmaningar och kommer att kräva ytterligare åtgärder. Därutöver har vi kulturella problem vad gäller kostnadsprogram och strukturella åtgärder. Mitt fokus är att under 2008 fortsätta att med full kraft och ökad hastighet implementera Strategi 2011 för att göra SAS till ett mer lättkött och flexibelt företag.

SAS är ett fint företag med fantastiska människor och stor potential. Vi ska tillsammans arbeta mot att vara det självklara valet för våra kunder.

Stockholm 3 mars 2008

Mats Jansson  
Verkställande direktör och koncernchef

Grunden för lönsam tillväxt



Kulturell turnaround



Fokusering på flygverksamheten



Koncentration på norra Europa



Harmonisering och utveckling av kunderbjudandet



Konkurrenskraft i alla delar

# Strategi 2011

- **SAS koncernens strategiplan, Strategi 2011, lanserades under juni 2007. Strategin har tydligt kund- och medarbetarfokus för att möta utmaningen att skapa ett starkare framtida SAS med minskad komplexitet.**

## Bakgrund och strategisk inriktning

Perioden 2001-2004 blev den svåraste perioden för flygbolagen i flygindustrins historia. SAS koncernen har överlevt tack vare stora kostnadsbesparingar och försäljning av tillgångar. Sedan 2001 har SAS koncernen förlorat nästan 6 miljarder SEK.

År 2006 gjorde SAS koncernen ett resultat före engångsposter på 727 MSEK och för 2007 blev resultatet 1 242 MSEK. Detta är inte tillräckligt för att koncernen ska kunna utvecklas på sikt.

Nya konkurrenter har etablerat sig på marknaden samtidigt som flera europeiska flygbolag har gått omkull eller genomgått stora strukturaffärer. Det har varit tufft för flygbranschen, men SAS koncernen har aktivt arbetat med kostnadsreduktioner och förbättrat sitt kunderbjudande.

Omställningen för SAS koncernen är inte över och mot denna bakgrund jobbar nu SAS koncernen och dess medarbetare vidare inom ramen för koncernens Strategi 2011. Strategin togs fram under våren 2007 efter samtal med över 2 000 medarbetare, djupintervjuer med ett 100-tal chefer, styrelseledamöter och fackliga företrädare.

Ledstjärnan i Strategi 2011 är SAS koncernens kunder. Alla förändringar görs med samma utgångspunkt: Hur SAS kan leverera ännu bättre tjänster till sina över 31 miljoner passagerare och uppnå företagets tillväxtmål på cirka 20% fler passagerare år 2011.

## The friendly airlines

### Affärsidé

SAS koncernen ska genom samverkande flygbolag erbjuda smidiga och prisvärda flygresor med stor valfrihet för såväl affärs- som privatresenärer i norra Europa.

### Vision

Det självklara valet.

### Mål

SAS koncernens *övergripande mål* är att skapa värde för sina ägare.

Koncernens *finansiella mål* är 7% EBT-marginal, vilket motsvarar en CFROI på minst 25% eller ett resultat på cirka 4 miljarder SEK. Mer info, se [s. 10](#)

### Strategi

SAS koncernens strategi ska minska komplexiteten och skapa lönsam tillväxt och innehåller nyckelorden:

- *Kulturell turnaround*
- *Fokusering på flygverksamheten*
- *Koncentration på norra Europa*
- *Harmonisering och utveckling av kunderbjudandet*
- *Konkurrenskraft i alla delar av verksamheten*

#### SAS Strategi 2011 i korthet

- SAS ska genomföra en **kulturell turnaround** - kännetecknad av starkare kundorientering, tydligare ledarskap och ökat engagemang bland medarbetarna. [s. 7](#)
- **Fokusera** på flygverksamheten. Det är där vi skapar störst värde för våra kunder, det är där vi kan vara unika. [s. 8](#)
- **Koncentrerar** oss på flygresor till, från och inom norra Europa. [s. 8](#)

- **Harmonisera och utveckla** vårt erbjudande. Våra kunder ska möta tydliga, likartade, flexibla och prisvärda erbjudanden, oavsett vilket av våra bolag de flyger med. [s. 8](#)
- Bli **konkurrenskraftiga** i alla delar av verksamheten och fortsatt sänka våra kostnader. Dessutom måste vi åter få en punktlighet och regularitet i världsklass. [s. 10](#)
- **Lönsam tillväxt.** Målet är att koncernen ska ha 20% fler passagerare under 2011 än 2007 och högre resursutnyttjande samt minskad komplexitet i verksamheten. [s. 11](#)



## Kulturell turnaround

### Arbetet måste börja inifrån

Det är viktigt att skapa en kultur inom SAS koncernen med engagerade och motiverade medarbetare så att man kan undvika konflikter genom dialog. Strejker ska inte användas som medel för att uppnå sin mål. Det är väsentligt att säkra en organisation som snabbt agerar på förändringar i omvärlden och där kunden är i centrum.

*SAS koncernens kulturella turnaround har därmed fyra fokusområden:*

- ▶ Samarbete med fackföreningar
- ▶ Incitament med kundfokus
- ▶ Ledarskapsutveckling
- ▶ Organisationsutveckling

### Samarbete med fackföreningar

I den verksamhet som SAS driver är det naturligt och nödvändigt att avtal om villkor för våra medarbetare ingås med fackföreningar. Dessvärre har samarbetet med fackföreningarna under många år inte löpt friktionsfritt utan har lett till många konflikter vilket har medfört besvär för våra kunder. Detta är helt oacceptabelt och därför vill SAS koncernen tillsammans med fackföreningarna fokusera på att skapa en ny samarbetsmodell - en modell som bygger på ömsesidig förståelse för verksamhetens strategier och mål.

### Sigtunamötet

I november 2007 inleddes arbetet med den nya samarbetsmodellen. I Sigtna hölls ett fyradagarsseminarium med ledningen och de största fackföreningarna inom koncernens skandinaviska affärsenheter. Deltagarna uttalade en gemensam förståelse för bolagets situation, vision och mål. Ledningen och fackföreningarna enades också om principerna för den nya samarbetsmodellen

(Sigtunamodellen), och att konstruktiva lösningar, samarbetsformer och förhandlingar är avgörande för relationerna till våra kunder och därigenom en framgångsrik utveckling av SAS koncernen.

### Medarbetare och engagemang

För att skapa ett gemensamt engagemang i SAS koncernen har ett projekt initierats som ska leda till ett vinstdelnings- och delägarprogram för samtliga medarbetare vid lämplig tidpunkt.

Utöver arbetet med vinstdelnings- och delägarprogrammet kommer koncernen i högre grad än tidigare att integrera företagets övergripande strategi i det dagliga arbetet (performance management). Detta ska ske genom implementering av delmål, genomförandet av medarbetarsamtal och även innefatta tydlig koppling till kundfokus i incitamentsprogrammet.

### Ledarskapsutveckling

SAS koncernen behöver ett tydligare ledarskap som är öppet och uppriktigt. Därför är en väsentlig del i SAS kulturella turnaround att förstärka kompetensen hos ledarna i hela verksamheten. Detta ska bland annat ske genom grundläggande ledarutbildning med tydligt fokus på ledarkommunikation. Sammantaget ska kommunikationen stärkas genom utbildning, kommunikationsverktyg och förbättrad dialog. Det gäller inte minst att lyssna och ge feedback. Koncernen fokuserar på att skapa starkare ledarteam genom nya mötesstrukturer, ledarutveckling och optimerad användning av interna ledarresurser.

### Organisationsutveckling

Ett konkurrenskraftigt företag är ett företag som snabbt reagerar på förändringar i omvärlden. En kundorienterad kultur förutsätter en organisation med fokus på framtida resursbehov och karaktäriseras av enkelhet. Kundorienteringen gäller alla

delar av SAS koncernens verksamhet och fokuserar på total effektivitet och lönsamhet. Därför kommer fokus i utvecklingen av organisationen att vara att säkra effektiva, kundstyrda processer och styrningen i hela koncernens verksamhet.

Inom SAS beräknas den årliga kostnaden för fackföreningsarbetet till cirka 130 miljoner kronor, och koncernledningen arbetar för närvarande tillsammans med fackföreningarna med effektivisering av dessa processer som ett led i att reducera komplexiteten.

Eftersom medarbetarna dagligen är i kontakt med kunderna, är det viktigt att ta tillvara och uppmuntra medarbetarnas kreativitet och idéer till förbättringar av kundhanteringen. Starkt fokus kommer också att läggas på utveckling och rekrytering av framtida kompetenser.

För att bli en attraktiv arbetsgivare för nya medarbetare måste SAS koncernen även säkra sin attraktionskraft bland såväl nuvarande som potentiella medarbetare (employer branding).

### Värderingar

SAS övergripande gemensamma värderingar ligger till grund för vårt agerande.

#### 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.



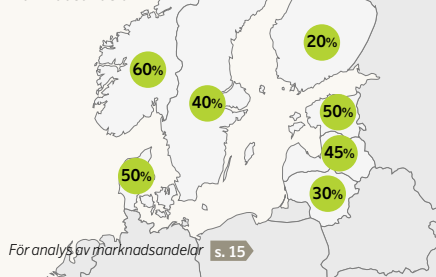
**Förändringar av koncernstrukturen**

<p><b>Kärnverksamhet</b></p> <p><b>Behåll</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scandinavian Airlines Danmark</li> <li>Scandinavian Airlines Norge</li> <li>Scandinavian Airlines Sverige</li> <li>Scandinavian Airlines International</li> <li>Widerøe</li> <li>Blue1</li> <li>SAS Ground Services*</li> <li>SAS Technical Services</li> </ul> <p><b>Sök majoritetsägande</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>airBaltic</li> <li>Estonian Air</li> </ul>	<p><b>Ikke kärnverksamhet</b></p> <p><b>Till försäljning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>bmi</li> <li>Air Greenland</li> <li>Spanair</li> <li>Spirit</li> </ul> <p><b>Sålt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Newco</li> </ul>
---	---

\* Förutsätter genomförda kostnadsreduktioner på 400 MSEK inom 18 månader samt att vissa kvalitetsmål uppnås.

Under hösten 2007 har en utvärdering pågått av framtida roller för SAS Ground Services, SAS Technical Services samt SAS Cargos terminalhantering, Spirit. Den 5 februari 2008 beslutade SAS styrelse att outsourca det tunga underhållet på Boeing 737 från STS. Beslut fattades också att sälja terminalhanteringen Spirit.

**Marknadsandelar**



**Tidplan för viktiga aktiviteter inom Strategi 2011**

Försäljning av Newco	Genomförd
Beslut om STS och SAS Cargo	Genomförd
Beslut om SGS	Genomförs <sup>1</sup>
Försäljning av Spanair	Pågår <sup>2</sup>
Beslut om ny flottastrategi	1:a halvåret 2008
Kostnadsprogrammet genomfört	2009
Majoritetsinnehav i airBaltic	... <sup>3</sup>
Försäljning av bmi	2008-2009
Majoritetsinnehav i Estonian Air	... <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Behålles förutsatt att mål och villkor uppfylls.

<sup>2</sup> Stort intresse har visats och indikativa bud har erhållits.

<sup>3</sup> Snarast möjligt inom strategiperioden, beroende på huvudägarnas beslut.

## Fokusering och koncentration

### Fokusering på flygverksamheten

SAS koncernen fokuserar allt tydligare på kärnverksamheten - flyget. Flygverksamheten svarade för den största delen av koncernens vinst och omsättning under 2007. Det är där som det största värdet för kunderna skapas och det är där SAS kan vara unik.

Väl fungerande supportfunktioner är viktiga för kunderna och därmed för SAS koncernen. Varje moment måste förbättras, för att kunna erbjuda kunden bästa möjliga tjänster. Verksamheten på dessa områden konkurrerar på marknader som förändras snabbt. På dessa marknader återfinns allt oftare specialiserade globala aktörer, inte enbart flygbolag. Därför har supportverksamheternas framtida roll inom Aviation Services setts över.

### Koncentration på norra Europa

SAS koncernens hemmamarknad är Norden och Baltikum, en marknad med över 30 miljoner människor. SAS nya strategi bygger vidare på positionen som norra Europas ledande flygbolag samt koncentration på hemmamarknaden och de flygbolag som opererar där.

SAS har en pågående försäljningsprocess avseende Spanair och har även för avsikt att sälja andelarna i flygbolagen bmi och Air Greenland. Samtidigt är målet att bli majoritetsägare i airBaltic och Estonian Air. Detta för att stärka SAS koncernens position i norra Europa.

SAS koncernen kommer att utveckla sitt samlade trafikutbud, med målsättningen att få en större andel av flygresenärerna till, från och inom bolagens hemmamarknader. Genom smidiga förbindelser mellan bolagens knutpunkter blir SAS attraktivare för kunderna.

### Lägesbeskrivning i mars 2008

I september 2007 såldes det spanska ground handling bolaget Newco till Teinver. Försäljningsprocess avseende Spanair pågår och förväntas vara slutförd under andra kvartalet 2008.

För SGS beslutades om en intern lösning. Förutsatt att bolaget till sommaren 2009 genomfört kostnadsreduktioner på 400 MSEK samt ett kvalitetsprogram behålls bolaget, annars söks extern lösning.

När det gäller försäljningen av aktier i bmi fortsätter processen under 2008. Avseende majoritetsägande i airBaltic och Estonian Air pågår diskussioner med huvudägarna.

## Harmonisering och utveckling

### Kommersiell positionering med bättre erbjudande till kunderna

Affärsresande och privatresande integreras allt mer. En affärsresenär till London kan vara en privatresenär till Malaga nästa dag.

Krav på stor flexibilitet och hög servicenivå förknippades förr mest med affärsresenärer, medan prifrågorna främst gällde privatresenärer. Nu ställs dessa krav av både affärs- och privatresenärer. SAS koncernens ambition är att erbjuda norra

Europas mest attraktiva trafikprogram med fler direktlinjer och fler avgångar till både affärs- och privatdestinationer. Dessutom stärks trafikutbudet genom Star Alliance och andra strategiska samarbeten.

SAS koncernen ska erbjuda marknadens mest efterfrågade produkter. Erbjudandet bygger på att ge kunderna smidiga och prisvärda flygresor med stor valfrihet mellan olika produkter - helt beroende av kundens behov av flexibilitet och komfort. Priserna ska vara marknadens mest konkurrenskraftiga och sättas med utgångspunkt i envägsresor. Prisnivåerna ska variera i takt med efterfrågan och prissättningen ska vara logisk, med en bra balans mellan pris och värde.

SAS koncernen ska effektivisera distribution och försäljning. Målet är att en större del av kunderna ska välja elektroniska kanaler. Koncernen kommer också att öka satsningen på sina mest trogna kunder. Ambitionen är att EuroBonus ska vara marknadens ledande och mest attraktiva lojalitetsprogram.

SAS ska i allt högre grad harmonisera sitt erbjudande i hela koncernen. Detta för att kunderna ska känna sig hemma oavsett vilket av koncernens flygbolag de reser med. Harmoniseringen sker inom trafikprogram, produkt, pris/distribution och varumärke.

Den kommersiella harmoniseringen hanteras genom en nyinrättad samarbetsforum "SAS Commercial Board" som bland annat består av representanter från koncernens samtliga flygbolag samt koncernchef.

SAS Scandinavian Airlines passagerarfördelning	2007
Affärsresenärer	55-60%
Privatresenärer	35-40%
Charterresenärer	5%

*Den offensiva strategin förutsätter en kraftig tillväxt på privatresesegmentet. Ambitionen är att privatresenärerna ska svara för minst hälften av passagerarna mot nuvarande 35-40%.*

## Kommersiell positionering - nya koncept & produkter

### IP-telefoni och trådlösa nätverk i loungerna

SAS erbjuder, som första flygbolag, sina resenärer fri IP-telefoni via Skype i loungerna. Dessutom erbjuds snabb bredbandsuppkoppling och trådlöst internet helt utan kostnad till alla passagerare som har tillgång till lounge.



### Nya Fast Track på Arlanda och Gardermoen

Fast Track erbjuder snabbare passering via säkerhetskontrollen. Resande med Scandinavian Airlines eller Blue1 i Business eller Economy Extra och Guldmedlemmar i EuroBonus erbjuds att använda Fast Track på ett flertal större flygplatser.

### Service benefits - på kundens villkor

SAS kunder kan själva anpassa sitt resande efter önskemål och behov. SAS erbjuder ett flertal alternativa erbjudanden och tilläggsprodukter:

- ▶ Tre biljettyper: Business, Economy Extra och Economy
- ▶ Mat & dryck samt specialmåltider
- ▶ Business Sleeper, interkontinentalt
- ▶ Film ombord, Europa och interkontinentalt
- ▶ Tillgång till lounge, etc.

### Enkel check-in via mobilen

För EuroBonus-medlemmar och kunder som har Travel Pass erbjuds nu incheckning via sms eller röststyrning i mobilen.

Kunder som reser med bagage checkar in via mobilen, och bagaget checkas in i automat på flygplatsen.

Bagaget lämnas vid "Baggage Drop". I automaten fås även boardingkort som behövs vid säkerhetskontroll och ombordstigning för de som reser på



bokningsreferens eller med pappersbiljett. Kunder som reser på kort behöver inget boardingkort.

*Incheckning via mobilportalen till och från följande SAS destinationer:*

- ▶ Inom Skandinavien och Finland
- ▶ Från Skandinavien till Europa och övriga världen
- ▶ Till Skandinavien från: *Amsterdam, Aten, Bergen, Bryssel, Edinburgh, Dublin, Geneve, Helsingfors, Köpenhamn, London, Malaga, Manchester, Milano, Nice, Oslo, Palma, Paris, Prag, Reykjavik, Rom, Trondheim, Bangkok, Beijing, Chicago, New York, Seattle, Tokyo och Washington.*



### Nya interkontinentala linjer

SAS koncernen ser möjligheter på det interkontinentala området och startar under året en tydligare säsongsanpassning av linjenätet med bland annat flyglinjer från Stockholm till Bangkok och från Köpenhamn till Dubai. SAS interkontinentala trafik värderas av passagerarna som det tredje bästa flygbolaget bland de flygbolag som flyger över Nordatlanten.

### Biometri

SAS koncernen arbetar med biometriska lösningar som är både tids- och resursbesparande.

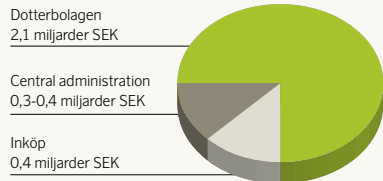
Av säkerhetsskäl är det ett krav att den passagerare som checkar in ett bagage till en viss flygning också fysiskt är med ombord på samma flygning. Scandinavian Airlines har infört ett biometriskt system för självbetjänande passagerare.

När passageraren lämnar sitt bagage i bagageinlämningen får denne i stället för att ID-kontrolleras lämna ett fingeravtryck i en särskild läsare. Vid ombordstigning lämnar passageraren åter sitt fingeravtryck och systemet verifierar att det är samma person. De lagrade fingeravtrycken raderas efter avslutad resa. Systemet finns på

flertalet svenska inrikesflygplatser och planeras att installeras i Norge och Danmark under 2008. Biometriska pass kommer i framtiden att innebära ytterligare förenklingar i reseflödet.



**Kostnadsprogrammet uppgår till 2,8 miljarder SEK**

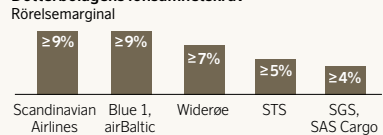


I december 2007 var 25% av 2,8 miljarder kronor implementerade. Planen var att 33% av åtgärderna skulle vara implementerade.

**Koncernens lönsamhetsmål**



**Dotterbolagens lönsamhetskrav**



SAS koncernens mål är en EBT-marginal på 7%. Detta motsvarar en CFROI på 25%. Lönsamhetskraven för dotterbolagen uttrycks som rörelsemarginal (EBIT %).

**SAS koncernens finansiella mål**

	Mål	2007 Utfall
Justerad soliditet	> 35%	24%
Justerad skuldsättningsgrad	< 100%	142%
Finansiell beredskap, % av omsättin.	20%	24%

**Varumärkesvärden**

**Omtanke**

SAS visar omtanke i alla relationer genom ett professionellt, varmt och välkomnande tillmötesgående. SAS genomför åtgärder för att alla kunder ska känna sig uppskattade.

**Enkelhet**

SAS eftersträvar tydlighet och enkelhet i sin kommunikation och i allt som görs. SAS gör det yttersta för att kund-kontakter och resandet med SAS flygbolag ska uppfattas som smidigt och effektivt.

**Pålitlighet**

SAS är pålitligt i allt. SAS håller sina löften - kunder, kollegor, partners och ägare ska lita på SAS koncernen. SAS erbjuder ett säkert, punktligt och förutsägbart resande.

**Varumärkespositionering**

SAS koncernen har ett gemensamt huvudvarumärke med samma kärnvärden

- ▶ Alla bolag ska positioneras gemensamt med samma "positioning statement".
- ▶ Alla bolag ska ha samma designstrategi och visuella identitet. SAS koncernen ska maximera värdet av sina varumärken och möta konkurrensen med tydliga varumärken.

**Varumärkespositionering**

- SAS Scandinavian Airlines**
  - ▶ Marknadsledande i Sverige, Norge och Danmark.
  - ▶ Växande närvaro i Finland och Baltikum samt ökad säsongsanpassning på interkontinentala linjer.
- SAS Technical Services**
  - ▶ Marknadsledande i Norden och Baltikum.
- SAS SAS Ground Services**
  - ▶ Marknadsledande i Skandinavien men också representerad på 76 flygplatser i 20 länder.
- SAS Cargo**
  - ▶ Ledande i norra Europa, men brett nätverk till/från Asien och USA.
- widerøe**
  - ▶ Förstaposition regionala linjer i Norge.
- Blue 1**
  - ▶ Stark andraposition i Finland.
- airBaltic**
  - ▶ Marknadsledande i Lettland och Litauen.
- ESTONIAN AIR**
  - ▶ Marknadsledande i Estland.

Koncernens portföljstrategi omfattar två varumärkesstrategier:

- ▶ **Masterbrand + descriptor strategin**  
SAS huvudvarumärkesstrategi omfattar Scandinavian Airlines fyra flygbolag och delar samma varumärkesplattform, identitet och design.
- ▶ **Endorsement strategin**  
SAS koncernens övriga flygbolag har egna varumärken och identiteter. Koncerntillhörigheten för de majoritetsägda flygbolagen visualiseras genom endorsement, det vill säga genom att SAS Group Company appliceras på bland annat flygplanskroppen.

**Konkurrenskraft**

**Ökad konkurrenskraft säkrar SAS koncernens framtid**

SAS koncernen har sedan 2002 genomfört kostnadsreduktioner motsvarande drygt 16 miljarder SEK. Detta har reducerat enhetskostnaden med över 30% under samma period. För att bibehålla positionen som norra Europas största flygbolagskoncern har SAS under 2007, i den ökade konkurrens som råder, initierat kostnadsbesparingar på 2,8 miljarder SEK.

Åtgärderna omfattar administration, inköp, distribution, produktivitet etc. Dessa ska vara fullt genomförda 2009. Huvuddelen av resultat-effekterna kommer under 2008 och 2009. Per den 31 december 2007 hade 25% av åtgärderna implementerats. Planen var att 33% av åtgärderna skulle vara implementerade motsvarande period. Under 2007 har den centrala administrationen minskats med cirka 20% och ett projekt för att centralisera koncernens inköp pågår som förväntas minska kostnaderna med cirka 400 MSEK. Flera projekt för enheterna inom Shared Services

har startats och förväntas få effekter under 2008 och 2009.

Inom dotterbolagen ska effektiviseringar på 2,1 miljarder SEK genomföras. Cirka 0,6 miljarder avser effektiviseringar inom administration och försäljningsorganisationen bland annat genom ny distributionslösning. Återstående del av åtgärderna avser produktivitetförbättringar inom myndigheternas befintliga ramar och regler. Av åtgärderna är cirka 1 miljard SEK relaterade till kollektivavtal. Kollektivavtalsförhandlingen 2007 har ej lett till något genombrott avseende ökad produktivitet eller andra förbättringar. Genomförandet av alla delar av kostnadsprogrammet, på 2,8 miljarder SEK, är grunden för den planerade lönsamma tillväxten.

Omstruktureringskostnader förväntas uppstå till följd av effektiviseringarna. Under 2007 uppgick omstruktureringskostnaderna till 216 MSEK, främst hänförligt till arbetsbefriad uppsagd personal.

**Flygdrift, punktlighet och regularitet**

Driftstörningar i trafiken, som drabbar kunderna hårt och ger flygbolaget extra kostnader, kan definieras som allt från förseningar till inställda flygningar. Orsakerna kan variera från datatekniska problem, teknisk problem för flygplan till svåra mark- och väderförhållanden, vilket drabbar alla flygbolag. Andra problem kan vara flygplatsrelaterade som kapacitetsbrist (start/landningstider, terminaler/utgångar etc), ATC med mera.

Punktlighet och regularitet är mycket viktiga ur konkurrenshänseende. Ett av de starkaste kundkraven är att SAS koncernens flygbolag flyger på utsatt tid. Punktlighet är också en viktig förutsättning för att kunna vidareutveckla SAS kunderbidande.



Den strategiska satsningen på punktlighet och regularitet baserar sig på att:

- ▶ Etablera tvärfunktionellt samarbete mellan de operationella verksamheterna.
- ▶ Säkerställa en långsiktig och uthållig förbättring av de viktigaste kvalitetsparameterna.

Arbetet kommer att bedrivas inom ramen för koncernens flygbolags operativa funktioner för flygplans- och besättningsplanering, operationell

SAS koncernens punktlighet (inom 15 minuter)	Mål	Utfall 2007
Scandinavian Airlines Norge	90%	81,4%
Scandinavian Airlines Danmark	90%	76,8%
Scandinavian Airlines Sverige	90%	79,6%
Scandinavian Airlines International	90%	74,7%
Widerøe	90%	87,2%
Blue1	90%	84,1%
airBaltic	90%	82,5%

SAS koncernens regularitet	Mål	Utfall 2007
Scandinavian Airlines Norge	98,5%	98,6%
Scandinavian Airlines Danmark	98,5%	96,7%
Scandinavian Airlines Sverige	98,5%	97,0%
Scandinavian Airlines International	98,5%	98,6%
Widerøe	98,5%	96,7%
Blue1	98,5%	98,9%
airBaltic	98,5%	99,6%

Jämförelse punktlighet 2007 SAS bolag	Konkurrent		
Blue1	84,1%	Finnair <sup>1</sup>	80,4%
Scandinavian Airlines Norge <sup>2</sup>	78,4%	Norwegian <sup>2</sup>	69,8%
Scandinavian Airlines <sup>3</sup>	80,1%	AEA-snitt <sup>3</sup>	78,9%

<sup>1</sup> Avser ankomster.  
<sup>2</sup> Oslo Gardermoen, månadsgenomsnitt.  
<sup>3</sup> Avgångar utrikes inom Europa. Källa: AEA

styrning och kontroll samt i samarbete med leverantörerna för tekniskt underhåll och stationshantering.

Kraftfulla förbättringsplaner etableras för punktlighet och regularitet så att koncernens kvalitetsmål uppnås inom ramen för Strategi 2011.

Nedan följer exempel på genomförda åtgärder inom stations- och den tekniska verksamheten.

*Genomfört förbättringsarbete inom stationsverksamhet:*

- ▶ Security Fast Track minimerar försening till gate.
- ▶ Större användning av automat check-in minskar kötiderna.
- ▶ Etablering av koordinatortjänst som övervakar avgångar med många transferpassagerare.

*Genomfört förbättringsarbete inom teknisk verksamhet:*

- ▶ Bibehållen hög fokus på leveranskvalitet.
- ▶ Ökad servicegrad på komponentförsörjningen till STS produktionsenheter.
- ▶ Servicegraden på förbrukningsmaterial till STS produktionsenheter har höjts väsentligt.
- ▶ Genomförandet av "kittning" av material för alla typer av checkar har bidragit till effektivisering av produktionen.
- ▶ Turnaroundprojekt i Köpenhamn har inneburit en väsentlig reduktion av icke planerade produktionsstopp (UDT) lokalt genom förbättringar i samtliga nyckelprocesser som planering, materialförsörjning, resursutnyttjande och produktionsavveckling. Projektet har under 2007 vidareförts till baserna i Oslo och Stockholm.
- ▶ Förseningar på över 15 minuter på grund av underhållsplanering har reducerats väsentligt på interkontinentala linjer.

## Lösam tillväxt

SAS koncernens strategi har som målsättning att möjliggöra lösam tillväxt. Målet är att koncernen ska ha 20% fler passagerare under 2011 jämfört med 2007 och högre resursutnyttjande.

SAS koncernens offensiva tillväxtstrategi förutsätter en kraftig ökning även på privatresor. I Norge etablerades 14 nya linjer under 2007 med erbjudande om lägre priser.

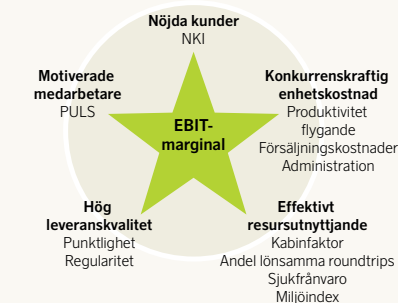
Ambitionen är att privatresenärerna ska svara för minst 50% av SAS koncernens andel passagerare jämfört med dagens 40%.

## Marknad och omvärld

Passagerartransporter med flyg visar volymmässigt en starkare långsiktig tillväxt än BNP. Under perioden 1986-2007 har antalet passagerarkilometer (RPK) ökat med i genomsnitt 6% i Europa, vilket är cirka 2,5 gånger mer än totala OECD:s tillväxt under samma period. Detta beror på den allmänt ökade välfärden samt att flygindustrin fortsätter att effektiviseras.

Enligt Airbus och Boeings prognoser förväntas antal passagerarkilometer globalt fortsätta att växa med cirka 5% fram till 2026. Störst tillväxt under den kommande 15-årsperioden förväntas på marknaderna till/från och inom Asien med upp till 9% tillväxt förväntad i Kina. Inom Europa, som är en mer mogen marknad, förväntar SAS koncernen att tillväxten kommer att bli lägre på korta sträckor till följd av miljöaspekter och ökad konkurrens från snabbtåg. På längre distanser kommer transporter med flyg att fortsätta vara det första alternativet. Den förväntade tekniska utvecklingen för nästa generation flygplan gör att trafikillväxten inte behöver innebära en ökning i de totala utsläppen.

## SAS koncernens styrparametrar



Styrningen av dotterbolagen kompletteras med mål på ett antal styrparametrar.

## SAS koncernens styrprocess

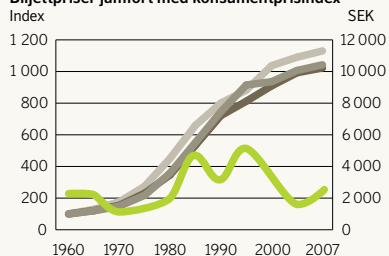
Traditionell styrning med helårsbudget är av begränsat värde. SAS har därför infört en ny styrprocess med fokus på målstyrning och aktiviteter.



## Dagens budget/affärsplaneprocess ersätts av:

- ▶ Målsättningar (helårsvärden) på EBIT-marginal och styrparametrar sätts upp i dialog med dotterbolag.
- ▶ Fokus på aktiviteter för att nå målsättningarna.
- ▶ Uppföljning sker gentemot föregående år, utfall rullande 12 månader och "Rest-of-Year".

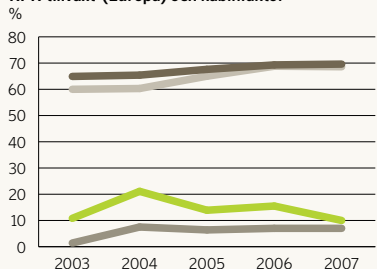
**Biljettpriser jämfört med konsumentprisindex**



Konsumentprisindex: ■ Norge ■ Danmark ■ Sverige  
Flygbiljettpris: ■ Stockholm - New York

En flygbiljett har sedan 1960-talet knappt stigit i pris trots att konsumentprisindex i exempelvis Sverige ökat 10,4 gånger.

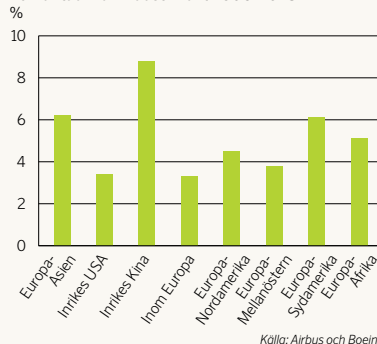
**RPK-tillväxt (Europa) och kabinfaktor**



RPK: ■ SAS koncernen ■ AEA  
Kabinfaktor: ■ SAS koncernen ■ AEA Källa: AEA/SAS

SAS koncernen har genom organisk tillväxt och förvärv haft en högre tillväxt på trafiken i Europa än AEA.

**Förväntad marknadstillväxt 2006-2025**



Källa: Airbus och Boeing

**Marknadsstruktur**

SAS koncernens hemmamarknad är Norden och Baltikum, omfattande 30 miljoner människor. Trots ett lägre befolkningsunderlag jämfört med övriga Europa är marknaden för flygresor betydande. Topografiska och geografiska förhållanden som stora avstånd gör att flygresor mellan flera destinationer är det enda möjliga transportsättet för framför allt affärsresor. I snitt genomförs det 3,2 flygresor per invånare och år inom SAS hemmamarknad, vilket är betydligt fler än i övriga Europa. Marknaden utgörs av mogna marknader som Norden samt de snabbväxande marknaderna i Baltikum. Värdet av flygresor inom, till och från SAS koncernens hemmamarknad uppgår till drygt 100 miljarder SEK per år och antalet passagerare till över 70 miljoner.

Under 2007 transporterade SAS koncernen 31,2 miljoner passagerare inom reguljärtrafiken i norra Europa. SAS är med 40% marknadsandel den största aktören på den nordiska och baltiska flygmarknaden. Marknadsandelen under 2007 ökade i Lettland och Litauen. Scandinavian Airlines Sverige ökade också sin marknadsandel i Sverige.

**Tillväxtmöjligheter**

Att växa mer än marknaden och samtidigt uppfylla kapitalmarknadens avkastningskrav är en utmaning. Överkapacitet på marknaden är ofta en betydlig finansiell belastning och har även lett till flera konkurser i branschen. SAS koncernen

har under 2000-talet framför allt konsoliderat och effektiviserat SAS Scandinavian Airlines. Efter genomförd konsolidering, som resulterat i förbättrad lönsamhet, planerar SAS Scandinavian Airlines för en försiktig tillväxt. På grund av den senare tidens signaler om en förväntad konjunkturnedgång kommer SAS koncernens flygbolag att vara försiktiga med kapacitetsökningar framöver.

Andelen passagerare som flyger med SAS koncernens flygbolag i affärssyfte är cirka 60%. Tillväxten i affärssegmentet fram till 2011 förväntas vara cirka 3-4%. Tillväxten av privatresenärer har varit betydande de senaste åren och förväntas bli 5-6% fram till år 2011.

SAS koncernens tillväxtmöjligheter är störst i Baltikum och Finland. SAS Scandinavian Airlines har en relativt låg marknadsandel på den internationella trafiken till/från Sverige, vilket gör att det finns möjligheter att växa mer än marknaden. Under 2007 öppnade Scandinavian Airlines Sverige 12 nya internationella linjer och antalet passagerare ökade med 5,6%. I Norge och Danmark var tillväxten i nivå med marknaden. Totalt i Norden förväntas SAS koncernen att den årliga tillväxten kommer att vara cirka 5% till och med 2011, men betydligt högre i Baltikum med över 10% på vissa marknader.

SAS koncernen har goda förutsättningar att ta del av tillväxten med lokala flygbolag på respektive marknad. Med ökad intern harmonisering av produkten, se s. 8, har koncernens flygbolag en

god plattform för att stärka positionen som den ledande flygbolagskoncernen i norra Europa.

**Prisutveckling**

Flygindustrin har sedan 1960-talet effektiviserat verksamheten betydligt mer än flertalet andra industrier. En ekonomiklassresa Stockholm-New York tur och retur 1960 gick att köpa för 440 USD (cirka 2 300 SEK) exklusive skatter, vilket kan jämföras med 2007 då det gick att boka samma resa för 380 USD (cirka 2 500 SEK). Om flygpriserna hade följt konsumentprisindex i Sverige skulle samma resa ha kostat cirka 23 600 SEK exklusive skatter under 2007. Den betydande effektiviseringen har skett i nästan alla delar av flygindustrin från markhantering, tekniskt underhåll, bokning av biljetter, effektivare flygplan och betydande minskningar av flygbränsle per passagerare. En stor effektivisering uppstod i samband med införandet av jetflygplan, men prisutvecklingen visar att effektiviseringarna fortsatt.

Flygindustrin förväntas även i framtiden ha en större effektiviseringspotential än övriga industrier. Nästa generations flygplan förväntas använda 30% mindre flygbränsle och ökad internetanvändning och elektroniska flygbiljetter kommer att driva effektiviseringsprocessen. Det finns även potential i ökad produktivitet för personalen.

Nyckeltal flygresor			
	Miljoner passagerare	Antal resor/invånare	Koncernens passag. intäkter
Danmark	26,7	4,9	12%
Estland	1,7	1,2	1%
Finland	13,0	2,5	3%
Lettland	3,1	1,4	2%
Litauen	1,8	0,5	1%
Norge	27,5	6,0	35%
Sverige	26,8	3,0	23%

Tillväxt i norra Europa				
	Marknadstillväxt 2007, %	SAS koncernens tillväxt 2007, %	SAS koncernens marknadsandel	Tillväxtmöjlighet
Danmark	5,2%	0%	≈50%	Som marknaden
Estland	11,6%	10%	≈50%	Mycket god
Finland	6,2%	-4%	≈20%	Mycket god
Lettland	26,6%	45%	≈45%	Mycket god
Litauen	15,9%	30%	≈30%	Mycket god
Norge	7,1%	2%	≈60%	Som marknaden
Sverige	2,6%	1%	≈40%	God



Strategi 2011 har tydligt kund- och medarbetarfokus för att möta utmaningen att skapa ett starkare framtida SAS med minskad komplexitet



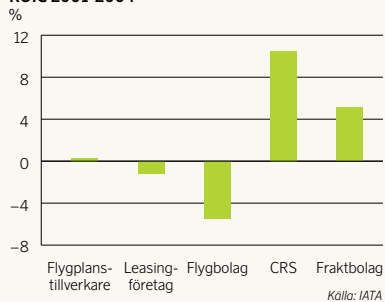
I värdekedjan bedrivs SAS koncernens verksamhet inom områdena flygbolag, markttjänster och tekniskt underhåll.

För att uppnå balans i värdekedjan har IATA angett följande fokusområden:

- ▶ Staterna måste tillåta ökad grad av avreglering.
- ▶ Bättre balans mellan risk och avkastning.
- ▶ Förbättrad kostnadseffektivitet och produktivitet bland flygbolagen samt optimalt resursutnyttjande.

SAS koncernen har tagit betydande initiativ för att anpassa kapaciteten till efterfrågan mer dynamiskt och arbetar systematiskt med att minska obalanserna i värdekedjan.

### ROIC 2001-2004



Avkastningen på investerat kapital (ROIC) mellan de olika aktörerna inom värdekedjan har historiskt varit ojämnt fördelat till förmån för globala distributörer (CRS), fraktbolag och flygplatser. Flygbolagen arbetar för att sambandet mellan risk och avkastning framöver ska återspeglas i avkastningen till aktieägarna.

# Luftfartens villkor

- ▶ **SAS koncernens flygbolag verkar i huvudsak på en fri och avreglerad marknad. Vissa delar av flygindustrin är emellertid fortfarande omgärdade av ett ramverk, som delvis bygger på bilaterala avtal länder emellan.**

## Regleringar

De nationella regeringarnas inflytande över luftfarten inom EU minskar i takt med att EU skapar nya lagar och direktiv. Detta gäller inom områden som miljö, infrastruktur, säkerhetsfrågor och passagerarskydd och -rättigheter. Utanför EU/EES regleras luftfarten fortsatt genom bilaterala avtal länderna emellan, vilka innehåller krav på nationell majoritetsägande och kontroll, som inte är förenliga med EU:s fria etableringsrätt. EU:s ambition är att de bilaterala marknader som är förbehållna nationella flygbolag, ska öppnas för unionens samtliga bolag.

## Skatt på flygresor

Flygbränsle för internationellt flyg är enligt en ICAO-policy från 1950-talet skattebefriat. EU-parlamentet och delar av EU-kommissionen anser detta vara otillfredsställande. Kommissionen har därför arbetat inom ICAO för att möjliggöra ett globalt införande av koldioxidskatt på flygbränsle. Detta har hittills inte givit något konkret resultat. Luftfarten som bransch belastas till skillnad från andra trafikslag för kostnader för hela sin infrastruktur.

Norge är det enda landet i världen som har både koldioxidskatt och skatt på NO<sub>x</sub> för flyget. Totalt uppgick dessa skatter till 177 MSEK för SAS koncernens norska inrikestrafik under 2007.

## Konsumentskydd

Inom EU finns klara regler för konsumentskydd när det gäller flygresor. En ständigt aktuell fråga är kompensation vid överbokning eller vid inställda flygningar. Överbokning tillämpas av alla flygbolag som erbjuder full återbetalning i händelse av att kunden uteblir. Det har visat sig att vissa flygbolag är dåliga på att leva upp till utfästelserna vid

överbokning. EU har givit branschen ytterligare tid på sig för att visa konsekvent efterlevnad, annars hotar ny och skärpt lagstiftning.

## Infrastruktur

De europeiska storflygplatserna är i stort sett färdigutbyggda. Möjligheten att anlägga nya storflygplatser i befolkningstäta regioner är mycket små inte minst på grund av miljöskäl. Ledtiden från idé till färdigt projekt är minst 10-15 år och inga kända större ut- eller nybyggnadsplaner finns i Europa. Däremot pågår stora projekt i Kina och Indien.

Kapacitetsbristen försvårar för nya flygbolag att komma in på marknaden och leder till att det är ont om attraktiva start- och landningstider, slots. Affärsresenärerna efterfrågar till största delen flygningar ut på morgonen och hem på kvällen medan fritidsresenärerna ofta kan flyga på andra tider. Flygbolagens produktion och prissättning återspeglar dessa mönster.

I flera länder i Europa utnyttjas sekundära flygplatser som ligger utanför de större städerna. Dessa kan ofta erbjuda låga start- och landningsavgifter.

Flygplatsoperatören står för tilldelningen av slots. Diskussioner pågår hur slots ska kunna överlåtas bolagen emellan. Klart är att ett flygbolags slotsinnehav kan få betydelse för dess värdering på marknaden.

Både flygledartjänsterna och flygplatserna har i hög grad en monopolliknande ställning gentemot flygbolagen och utnyttjar detta i brist på översyn och kontroll. Under hela 2000-talets kris för flygbolagen har de kompenserat sig genom prishöjningar på ett sätt som ej hade varit möjligt i en öppen marknad, med fritt in- och utträde. Avgifter, som belastar både våra kunder och flygbolagen i gruppen och

som betalas till flygplatser och myndigheter, såsom Eurocontrol och svenska Luftfartsverket, uppgick under 2007 till cirka 9,8 miljarder SEK.

## Förhållanden i värdekedjan

Trots den starka tillväxten inom passagerartransporter har flygbranschen historiskt visat svag lönsamhet jämfört med andra aktörer i värdekedjan. Delvis beror detta på att branschen är exponerad för externa faktorer som ofta är utanför bolagets kontroll, delvis på att flygbolag haft svårt att anpassa kapaciteten till efterfrågan.

Distributörer och andra aktörer har traditionellt givit hög rörelsemarginal till ägarna (se diagram). Flygplatserna privatiseras i ökad omfattning, vilket innebär att monopol i statlig eller kommunal regi ersätts av privata monopol med tuffare vinstkrav. Rätten att bedriva markttjänster på flygplatserna är delvis reglerad, vilket hämmar konkurrensen.

## Flygleder

I Skandinavien har nya, enklare flygvägar införts och en ökad samordning av flygtrafiken påbörjats. Samarbetet kommer nu att vidgas till att omfatta länderna kring Östersjön. De positiva konsekvenserna är lägre bränsleförbrukning, kortare väntetider i luften och på marken samt lägre buller vid in- och utflygningar.

Ett liknande arbete pågår inom ramen för Euro-Control. Målet är att skapa en samordnad europeisk flygledning, Single European Sky. Enligt beräkningar av AEA skulle en sådan innebära en minskning av bränsleåtgången och därmed utsläppen på 10-15%. Arbetet med Single European Sky går långsamt till följd av nationella hänsynstaganden och att varje land värnar om sitt eget lufttrum.



# Konkurrentanalys

- **Nya flygbolag har tillkommit på marknaden men nästan alla har haft utmaningar med att uppnå sina lönsamhetsmål. SAS koncernen har trots stor konkurrens haft en relativt stabil position de senaste åren.**

## Inrikes/Europa

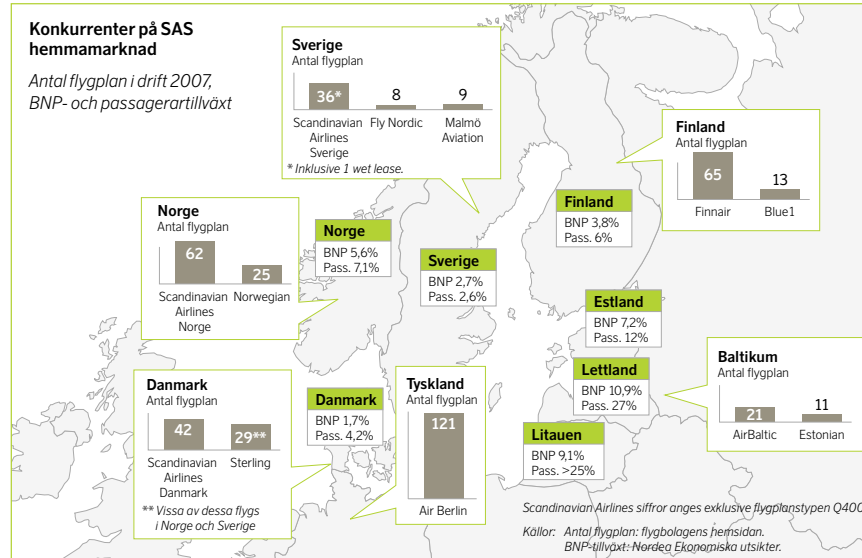
Den allt starkare konjunkturen har medfört att tillväxten har varit god samtidigt som kostnaderna för att leasa flygplan ökat. Antalet beställda nya flygplan i norra Europa indikerar en kapacitetsökning framöver, vilket kan bli en utmaning för flygindustrin om tillväxten blir svagare än förväntat.

Det finns idag cirka 150 flygplan på order av konkurrenter i Östersjöområdet. En av SAS koncernens konkurrenter, Norwegian, beslutade under sommaren 2007 om en investering i 42 flygplan samt 42 optioner. SAS koncernen utvärderar regionaljetflyg som ersättning för Q400.

## Interkontinentalt

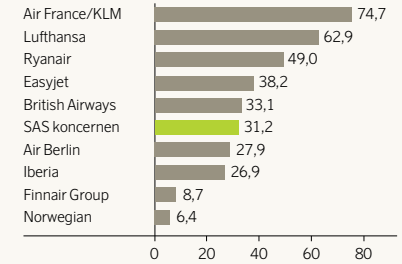
Konkurrensen ökade under 2007 på den interkontinentala flygmarknaden. Flera amerikanska flygbolag fortsatte att flytta kapacitet från amerikanska inrikeslinjer till linjer över Nordatlanten. Detta medförde att de europeiska flygbolagens trafik enbart ökade med 4,4% under 2007 och kabinfaktor försämrades med 0,3 procentenheter.

På Asienmarknaden är kapacitetstillväxten stor bland flygbolag i Mellanöstern, vilket främst påverkar flygbolag i Centraleuropa.



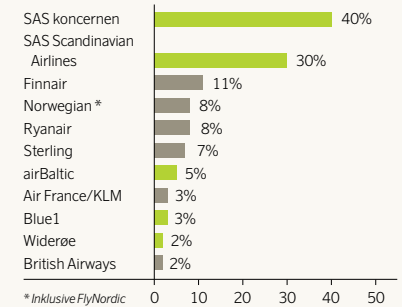
SAS koncernen	Huvudkonkurrenter på hemmamarknad	Huvudkonkurrenter i Europa/Globalt
Scandinavian Airlines Norge	Norwegian, Sterling	Norwegian, Air France/KLM, British Airways, Ryanair
Scandinavian Airlines Danmark	Sterling, Cimber Air	Sterling, Air France/KLM, British Airways, AirBerlin
Scandinavian Airlines Sverige	FlyNordic (Norwegian), Malmö Aviation, Sterling	Finnair, Air France/KLM, British Airways, Ryanair
Scandinavian Airlines International	Finnair	Finnair, Air France/KLM, British Airways, Continental, Delta
Widerøe	Norwegian, Coast Air (konkurs 2008)	
airBaltic	Ryanair, Easyjet	Ryanair, Easyjet, Finnair
Estonian Air	Finnair, Easyjet	
SGS	Novia, Nordic Aero, Norport, Menzies	Swissport, Servisair, Menzies, BBA, WFS, Aviapartner
STS	Essential Aircraft Maintenance Service, Priority Aero Maintenance	SR Technics group, Iberia, Air France Industries
SAS Cargo	DHL, TNT, UPS, Posten	British Airways World Cargo, DHL, TNT

## Totalt passagerarantal, miljoner



SAS koncernen är, exklusive Spanair, Europas sjätte största flygbolag mätt i antal passagerare.

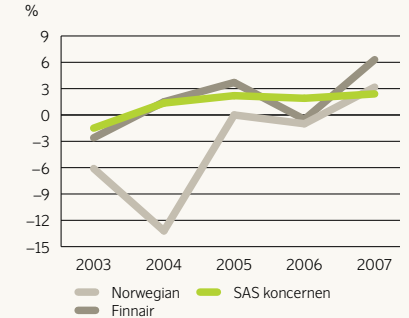
## Marknadsandel Norden och Baltikum



Marknadsandelerna baseras på produktionsdata (ASK) 2007.

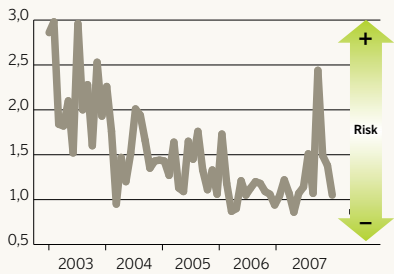
Källa: APG

## EBIT-marginal hos konkurrenter



Till följd av haverier med Dash 8 Q400 och strejkhöt förbättrades inte SAS koncernens EBIT-marginal under 2007.

### SAS Scandinavian Airlines Riskindex 2003-2007



SAS riskindex sjönk vilket visade att flyg som transportmedel blir ständigt säkrare. Globalt sett har 2007 varit det bästa året någonsin vad gäller flygsäkerhet.

### SAS flygsäkerhetsprocesser

Flygoperativ händelse	Markbaserad händelse	Teknik
<ul style="list-style-type: none"> <li>► Befälhavarskap</li> <li>► Planering</li> <li>► Kommunikation</li> <li>► Navigation</li> <li>► Övervakning</li> <li>► Kabinsäkerhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Luftfartsskydd</li> <li>► Lastkontroll</li> <li>► Passagerarhantering</li> <li>► Klarering</li> <li>► Farligt gods</li> <li>► Onormala situationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Drift</li> <li>► Planering</li> <li>► Material</li> <li>► Service</li> <li>► Produktion</li> <li>► Markutrustning</li> </ul>

<b>Orsak</b>	Prestation Samarbete Person/maskin Utrustning	Procedur Ledning/styrning Externa faktorer
<b>Analys</b>	Varje rapporterad avvikelse analyseras enligt riskvärderingsmetoden RAMS (Risk Assessment Method in SAS). Samtliga incidenter utreds.	
<b>Åtgärd</b>	När grundorsaken fastslags bestäms vilka korrigerande åtgärder som ska vidtas. Åtgärderna följs upp för att kontrollera resultatet.	

# Flygsäkerhet

- **SAS koncernen hade under 2007 tre haverier och vid två av dessa har det preliminärt konstaterats konstruktionsfel, ett haveri är fortfarande under utredning.**

Samtliga flygbolag inom SAS koncernen är IOSA-certifierade. IOSA-certifieringen kan ses som flygbranschens motsvarighet till ISO 9000-certifieringen. Under 2007 drabbades SAS koncernen av tre haverier med Q400 som krävde nödlandning. Haverierna hade liknande orsaker, de högra huvudlandningsställena fungerade inte som de skulle. Till följd av detta, och flera års kvalitetsproblem med Q400 flygplanen, beslutade SAS koncernens styrelse att ta flygplanstypen permanent ur drift.

### Underhåll

SAS koncernens underhåll utförs i huvudsak av SAS Technical Services (STS). Tillsammans med flygbolagen utför de ett kvalitetsarbete som analyseras och utvärderas utifrån rapporterade incidenter, inspektioner, revisioner och övervakning. Andra leverantörers underhåll utförs under liknande avtalsvillkor vilka kontrolleras och övervakas separat.

Underhållsprogram, avtal och därmed relaterade frågor är godkända av myndigheterna. Allt underhåll utförs enligt strikta regler och ett strängt kontrollsystem som säkerställer luftvärldiga flygplan.

Utifrån erfarenhet och nya krav fokuseras särskilt på kvalitetskontroll i underhållsarbete, förändringar och förbättringar. Scandinavian Operations Management, SOM, har en handlingsplan som avser att förbättra styrningen i förhållande till luftvärdighetsdirektiven. Handlingsplanen godkändes av OPS-utvalget\* vid dess möte i februari och har implementerats under 2007.

Alla tre haverierna utreds fortfarande av respektive Haverikommission.

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

### Haverier under 2007 med Q400

9 september

SK1209

Köpenhamn-Aalborg

Under landning vreds flygplanet åt höger när det högra landningsstället kollapsade. Passagerare och besättning utrymde flygplanet. Den preliminära utredningen från den Danska Haverikommissionen pekar på ett konstruktionsfel i huvudlandningsställets manöverdon vilket ledde till korrosionsutmattningsfel.

11 september

SK2748

Köpenhamn-Palanga

Flygplanet högra huvudlandningsställ kollapsade så att flygplanet tvingades av landningsbanan och stannade. Passagerare och besättning utrymde flygplanet utan personskador. Den preliminära utredningen från den Litauiska Haverikommissionen pekar på ett konstruktionsfel i huvudlandningsställets manöverdon vilket ledde till korrosionsutmattningsfel.

27 oktober

SK2867

Bergen-Köpenhamn

Under inflygning till Köpenhamn kunde inte det högra huvudlandningsstället fällas ut helt. Passagerare och besättning utrymde flygplanet utan några personskador. Den preliminära utredningen från den Danska Haverikommissionen pekar på att en o-ring har lossnat från en komponent i hydraulsystemet. Denna o-ring har sedan förflutit sig till huvudlandningsställets manöverdon och fastnat.

### Åtgärder i samband med Q400

SAS koncernens styrelse beslöt den 28 oktober att för gott ta hela sin flotta av 27 Q400 ur trafik efter de tre olyckorna med landningsställ inblandade.

Flygplanet används på svensk inrikes, dansk inrikes, internationellt samt genom dotterbolaget Widerøe i Norge. Totalt påverkar detta 27 av koncernens flygplan, uppskattningsvis 5% av den totala kapaciteten räknat i antal säten. Vid årsskiftet var nära 100% av kapaciteten ersatt av wet lease kapacitet.

Den direkta resultatpåverkan för koncernen för Q400 är cirka 700 MSEK för helåret. Detta inkluderar wet lease kontrakt och driftskostnader samt direkta intäktsbortfall initialt. För helåret 2008 förväntas en negativ resultatpåverkan på 700-800 MSEK.

### Antal rapporterade avvikelser under 2007

	R1	R2	R3	R4	R5
Flight operations	0	0	35	501	981
Ground operations	0	0	11	292	1 668
Technical operations	3	1	16	400	94
Aviation Security	0	0	0	61	528
<b>Totalt</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>62</b>	<b>1 254</b>	<b>3 271</b>

R1: Hög risk.

R2: Förhöjd risk under alla omständigheter.

R3: Förhöjd risk under ogynnsamma omständigheter.

R4: Ej förhöjd eller förhöjd risk endast under extrema omständigheter.

R5: Ej förhöjd risk, då avvikelserna inte är säkerhetsrelaterade.

SAS koncernen följer upp och rapporterar avvikelser i interna riskkategorier enligt ovan för att förbättra kvaliteten och vidta åtgärder. Till luftfartsmyndigheterna i Skandinavien inrapporterar SAS koncernen enligt ICAO:s regelverk. På grund av förändrade klassificeringsrutiner har antalet R5 för Flight Operations ökat jämfört med föregående år.

De tre R1-händelserna i tabellen hänförs till de ovan redovisade haverierna med Q400. Dessa händelser är till sin natur att betrakta som extraordinära och extremt ovanliga inom flygindustrin både vad gäller orsak och konsekvenser. Övriga redovisade avvikelser är, sett i relation till gällande industristandard, att betrakta som normal och i nivå med andra operatörer.

# Luffartsskydd och kvalitetsprocesser

- **Koncernens flygbolag har under 2007 inte drabbats av några allvarigare händelser inom luffartsskydd. Flygindustrins uppfattning är att skydd av medborgare mot attacker och andra brottsliga handlingar åligger samhället och inte är de enskilda flygbolagens ansvar.**

## Luffartsskydd 2007

Oroligheter i omvärlden följts löpande av SAS säkerhetsavdelning. Även om SAS koncernens flygoperationer inte direkt berörts av specifika händelser i omvärlden lägger SAS stor vikt vid att säkerställa kundernas och medarbetarnas säkerhet i alla situationer. Hotbilden mot koncernens bolag har varit låg, men har vid några tillfällen ökat sett ur ett nationellt perspektiv.

I Storbritannien avslöjades i juli en terrorgrupp med långt framskridna planer på en attack mot samhället. Detta följdes av den spektakulära attacken på Glasgows flygplats som inte fick avsedd effekt. Händelserna har lett till en ytterligare skärpning av skyddsåtgärderna. Som en följd av Glasgohändelsen diskuteras nu den sårbarhet som föreligger i den öppna delen av en flygplats, som till exempel avgångshallar där många människor samlas.

Inom EU pågår arbetet med att revidera det gällande regelverket för luffartsskydd som infördes som en direkt konsekvens av händelserna i september 2001. Regelverket ska anpassas till den höga säkerhetsstandard som kännetecknar dagens flygplatser och flygbolag. Arbetet pågår också med att harmonisera EU:s regelverk med motsvarande bestämmelser i tredje land. Som ett exempel kan nämnas hantering och införsel av vätskor och taxfreevaror.

SAS framgångsrika arbete med att vidareutveckla självserviceflöden för våra passagerare fortsätter. SAS biometrisk metod för att matcha passagerare med incheckat bagage implementerades också under året i Danmark och Norge. **s. 9** Automatisk incheckning av bagage, så kallad bagage-drop, finns nu på vissa flygplatser med biometrisk lösningar.

## Group Security Standards

Under året har ett nytt regelverk etablerats för SAS Group Security Standards vilket är koncerngemensamma regler kring säkerhetsfrågor inom både luffart, fastighet, utbildning, personal och IT.

Samarbetet mellan koncernens bolag har utvecklats vad gäller securityinspektioner av nya destinationer. Ett format och en modell för hur genomförda inspektioner kan delas mellan flygbolagen har implementerats under året. Initiativ har också tagits för att harmonisera bolagens securityprogram.

## Kvalitetsmätningar

Genom kvalitetsmätning ser SAS koncernen hur förväntningarna på säkerhet, pålitlighet och bekväm transport uppfylls. Servicekvaliteten mäts genom kundundersökningar. Ambitionen är att nå bästa resultat inom säkerhet och konkurrenskraft genom att definiera och etablera tydliga, mätbara standarder.

## 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 de med brandväggar. När åtkomsten sker på annan kommunikationsväg än internet skyddas de med kundbrandväggar. SAS låter regelbundet verifiera valda lösningar med externa experter.

Behovet för medarbetare att kunna 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 PC.

I koncernens nätverk upptäcktes och avisades, liksom tidigare år, ett stort antal datavirus under 2007. Verksamheten har inte påverkats nämnvärt av datavirus under 2007.

SAS koncernen har etablerade reservdatacentraler för produktionsplattformarna i stordatormiljöerna (IBM, AS400 och Unisys) och de viktigaste servermiljöerna (Windows och Unix). Reservdatacentralerna kan tas i bruk inom 30 minuter vid ett eventuellt datorhaveri bland annat genom att data dupliceras momentant på två olika ställen.

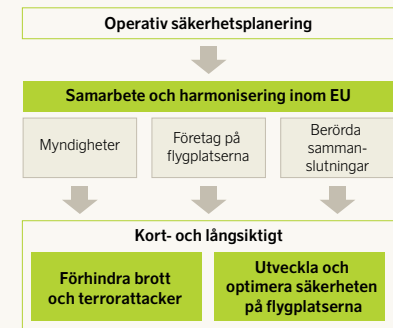
## Betalningssäkerhet

SAS koncernen följer praxis i branschen avseende säkerhet vid kreditkortsbetalningar.

Detta innebär att alla kreditkortstransaktioner måste auktoriseras av kreditkortsföretagen innan köpet godkänns. SAS har under året implementerat MasterCard Secure Code och Verified by VISA, två säkerhetssystem som ökar säkerheten vid köp över nätet för både köpare och säljare. Arbetet med att möta kreditkortsnäverkens regler beskrivna i PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) pågår och kommer att övergå i en kontinuerlig översyn av hanteringen av kreditkortsinformation.

## Operativ säkerhetsplanering

För att utveckla säkerheten vad gäller brott mot den civila luffarten sker samarbete mellan myndigheter och de företag som är verksamma på flygplatserna.



Svenska inrikesministeriet har i samarbete med kommunikationsministeriet igångsatt ett projekt för att utveckla säkerheten ifråga om brott mot civil luffart.

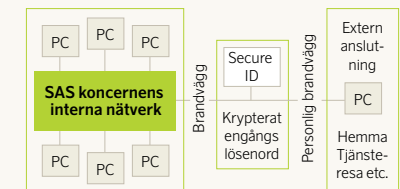
## SAS Group Security Standards

SAS Group Security Standards omfattar säkerhetsarbete inom följande områden:

Luffartsskydd	IT	Personal, kontor och egendom
Stöd och bedrägeri	Säkerhetsutbildning	Handlingsplaner för att hantera hot

Det övergripande målet för SAS koncernens säkerhetsarbete är att kontrollera riskexponeringen, och därigenom förebygga olagliga störningar av verksamheten, sabotage, kriminella handlingar, avbrott i verksamheten eller ekonomiska förluster. Åtgärderna ska säkra att koncernens medarbetare och kunder uppfattar SAS koncernen som tillförlitlig ur ett säkerhetsperspektiv.

## Exempel på SAS koncernens IT-skydd



# En ny miljöstrategi för SAS koncernen

## Ansvarsfull och hållbar trafiktillväxt med minskad miljöbelastning s. 94-114

### Klimatfrågan

Klimatfrågan är en realitet som politiker, näringsliv och samhälle satt på världsgendan. SAS tog tidigt sitt samhällsansvar i en värld där allt mer fossilt bränsle används med miljöpåverkande konsekvenser.

Tillsammans med många andra branscher står luftfarten för stora utmaningar som förutsätter en strategi på företagsnivå samt en väl utvecklad och koordinerad politisk vilja att säkerställa en ansvarsfull balans mellan samhällets behov av flyget och hänsyn till miljön.

SAS ansluter sig till slutsatserna från FN:s klimatpanels (IPCC) rapport, som visar att luftfarten står för 2-3% av de klimatpåverkande utsläppen. SAS accepterar principen att förorenaren ska be-

tala för sin påverkan samt använda den ekonomiskt bästa tillgängliga tekniken. Koncernen avser att ta sitt ansvar för de egna koldioxidutsläppen och anser att kvothandel är ett ekonomiskt och miljömässigt effektivt sätt att nå målen.

Samtidigt som koncernen erkänner luftfartens bidrag till klimatproblemet är det av väsentlig betydelse att debatten om påverkans storlek baseras på ett sakligt och väl dokumenterat underlag. Utsläppen av koldioxid från flyget påverkar miljön i samma utsträckning som utsläpp från andra källor. Därutöver visar den senaste forskningen att luftfartens övriga utsläpp, däribland kväveoxider och vattenånga, har en tydlig klimatpåverkan. De senaste rönen tyder på en total klimatpåverkan som kan vara 1,2 till 1,8 gånger större än koldioxidens påverkan.

### Instrument för minskad miljöpåverkan

För att nå målen bedrivs SAS miljöarbete efter de fyra huvudlinjerna Teknisk utveckling, Infrastruktur, Operativa åtgärder och Ekonomiska styrmedel.



Teknik handlar om flygplansflottans sammansättning, effektivare motorer, bättre aerodynamik, lägre vikt och utveckling av alternativa bränslen.

Miljöaspekterna är en väsentlig del i samband med processen för en framtida flottaplan för SAS.

Infrastruktur omfattar i stort samverkan med myndigheter och flygplatsoperatörer. Operativa åtgärder inriktas på handhavandefrågor som bränslebesparingsprogram och liknande.

De ekonomiska styrmedlen består av skatter och avgifter, som i stort inte främjar en positiv hållbarhetsutveckling samt handel med utsläppsrätter som däremot kan bli en effektiv väg att nå målen utan att konkurransen med andra transportmedel och flygbolagen emellan snedvrids.

### Miljöstrategi

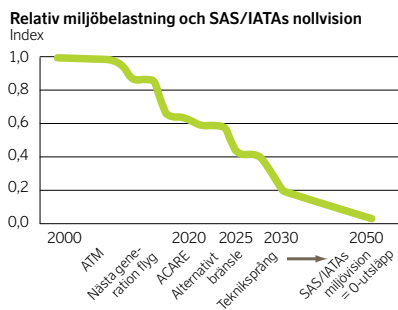
Vid årsskiftet 2007/08 fastlade SAS koncernen en ny strategi med tillhörande handlingsplan för hur koncernen aktivt ska bidra till en hållbar utveckling.

### SAS ska:

- ▶ Skapa en kultur som bygger på intresse och engagemang för miljöarbetet hos medarbetarna.
- ▶ Aktivt påverka politiska beslutsprocesser för att motverka snedvridning av konkurrensen både inom och mellan olika sektorer.
- ▶ Ha en dokumenterad hållbarhetsbedömning som underlag vid alla beslut.
- ▶ Bedriva en strategisk miljökommunikation.
- ▶ Vara pådrivande när det gäller morgondagens lösningar samt bygga allianser och stötta relevanta forskningsprojekt.

### Strategiska huvudmål

- ▶ 20% lägre utsläpp trafik tillväxten inräknad 2020.
- ▶ 50% lägre utsläpp per producerad enhet 2020.
- ▶ Nollvision för klimatpåverkande utsläpp år 2050.



IATAs och SAS gemensamma vision är att flyget ska vara utan miljöpåverkan år 2050. Visionen ska nås med en rad olika åtgärder.

### Forskning och utveckling

Det europeiska samarbetet inom ACARE (Advisory Council for Aeronautics Research in Europe) har som mål att minska utsläppen av koldioxid med 50% och kväveoxider med 80% samt halvera bullret före 2020.

### Alternativa bränslen

Under 2008 kommer försök att genomföras med biobaserat bränsle. SAS förhåller sig mycket aktivt till och avser att dra nytta av utvecklingen på området.

Ett intentionsavtal kommer att slutas under 2008 med flygplans- och motortillverkare samt leverantörer av flygbränsle, för att säkra möjligheten att vara tidigt ute med nya bränslealternativ.

### Klimatindex

SAS redovisar ett klimatindex för utsläpp av koldioxid och NOx. Klimatindex mäter koncernens samlade klimatpåverkan relaterat till produktionen mätt i RPK. För 2007 redovisas de lägsta utsläppen per producerad enhet någonsin.





SAS koncernen tar klimatfrågan  
på största allvar och etablerar  
en ambitiös miljöstrategi



# Kapitalmarknaden

- **SAS koncernens aktie är primärnoterad på Stockholmsbörsen och sekundärnoterad på börserna i Köpenhamn och Oslo. Koncernens totala marknadsvärde var 13 654 MSEK vid utgången av 2007. Omsättningen av antal SAS aktier var rekordhög under 2007 och steg med 46%. SAS koncernens justerade soliditet ökade från 22% till 24%.**

## Lösamhetsmål

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värden för sina aktieägare. SAS koncernens lösamhetsmål är en EBT-marginal på 7%, vilket motsvarar en CFROI på minst 25%. Detta motsvarar ett resultat före skatt på omkring 4 miljarder SEK.

## Finansiella strategier

### Kapitalmarknad och riskhantering

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

## IR/informationspolicy

SAS koncernen har en IR/informationspolicy, fastställd av SAS AB:s styrelse. Informationspolicyn uppdaterades under 2007 i syfte att säkra god och rättvis informationsgivning till marknaden.

Investor Relations och kapitalmarknadsaktörer ska förses med snabb, relevant och aktuell information om verksamhetens utveckling med fokus på att utveckla aktieägarvärdet samt beskriva hur hållbarhetsrelaterade frågor bidrar till värdeskapande. Fullständig policy finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Investor Relations.

## Investor Relations aktiviteter

SAS koncernen har sedan införandet av en gemensam aktie under 2001 strategiskt arbetat för att öka intresset och likviditeten i aktien. En hög likviditet är viktig för att stora institutionella investerare ska överväga en investering i aktien.

En viktig del av kommunikationen med kapitalmarknaden är den kontinuerliga resultatredovisningen såsom årsredovisningen, delårsrapporter och månatliga trafiksituationer.

Under 2007 vann SAS koncernens årsredovisning första priset för stora börsbolag i Sverige. Tävligen arrangerades av den nordiska börsen i Stockholm. Årsredovisningen belönades också av Farmandpriset i Norge. Delårsrapporten förändrades under året i syfte att bli mer kommunikativ samt att förenkla genomlysningen av koncernen. I samband med kvartalsrapporter arrangerar SAS koncernen press- och telefonkonferenser samt analytikerträffar i Skandinavien och London.

Koncernen deltar också i olika konferenser inom flygindustrin och har genomfört ett stort antal investerartreffar och presentationer för aktieföreningar.

## Utdelningspolicy

SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningen ska över en konjunkturcykel ligga i nivå 30-40% av koncernens resultat efter schablonbeskattning. Vid negativa resultat ges som regel ingen utdelning för att säkerställa koncernens finansiella position.

## Utdelning

Styrelsen föreslår till årsstämman att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2007. Detta uppfyller inte koncernens utdelningspolicy att 30-40% av resultatet efter skatt ska delas ut till aktieägarna. Detta motiveras av koncernens finansiella position där ett finansiellt handlingsutrymme är av stor vikt för att hantera kommande omstruktureringar och investeringar.

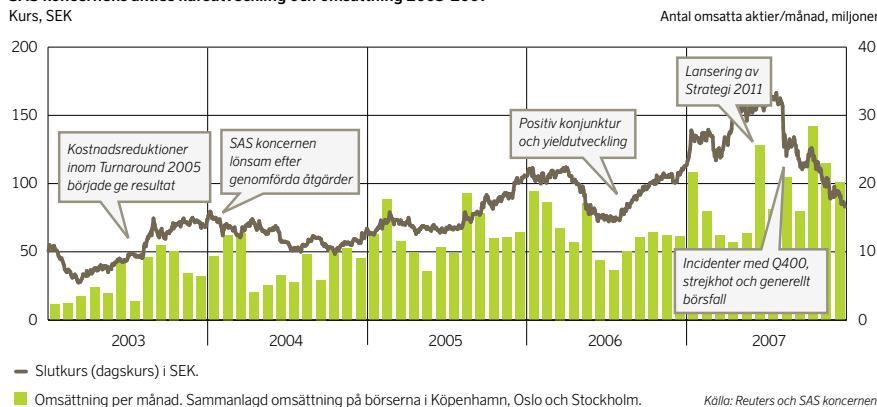
## Aktieägarerbjudande

I syfte att stärka relationen mellan privata aktieägare och koncernens verksamhet erbjuder SAS sedan 2006 privata aktieägare möjligheten att köpa tur- och retur flygbiljetter till olika destinationer via en tjänst på hemsidan [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Shareholder Service. Över 1 000 flygresor har genomförts inom detta erbjudande.

## Kapitalmarknadsaktiviteter

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Analytikerträffar	6	6	7	6	8	5
Telekonferenser	2	3	6	5	6	5
Grupppresentationer	16	21	17	20	29	12
Personliga möten	42	59	72	74	67	80

## SAS koncernens akties kursutveckling och omsättning 2003-2007



# Aktien

- **SAS koncernens aktieägare hade under första halvåret 2007 en god avkastning med en kursstegring på 36%. Andra halvåret påverkades aktien negativt av haverierna med Q400, rekordhögt bränslepris samt konjunkturoro vilket medförde att aktien på årsbasis gick ned med 28,8%.**

SAS koncernen är sedan 2001 noterad genom moderbolaget SAS AB på den nordiska börsen i Stockholm med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo. Före 2001 var SAS koncernen noterad genom moderbolag i Sverige, Norge och Danmark.

SAS-aktien hade under 2007 en mycket stark utveckling under första halvåret till följd av stark yeldutveckling, god resultatutveckling och ett positivt mottagande av koncernens nya strategi, Strategi 2011. Under andra halvåret påverkades SAS-aktien negativt av haverierna med Q400, rekordhögt bränslepris samt konjunkturoro. Under 2007 hade SAS-aktien 12 procentenheter svagare utveckling än ett vägt snitt av konkurrenterna. Sedan 2005 har SAS haft en 17 procentenheter svagare utveckling än index, vilket till stor del beror på nedgången under 2007.

## Aktiens avkastning

SAS koncernens aktie har sedan den 31 december 1995 gett en årlig avkastning, inklusive återinvesterade utdelningar, på 4,5%. Det innebär att en investering 1995 på 100 SEK hade vuxit till 159 SEK per 31 december 2007. Mätt sedan 31 december 2002 har motsvarande årliga avkastning varit 7,5%.

## Aktiens likviditet och index

Under 2007 ökade antalet omsatta aktier med 45,7% och totalt omsattes 223,8 (153,6) miljoner aktier. Sedan införandet av den nordiska börsen har handeln koncentrerats till Stockholm där antalet omsatta aktier ökade med 111%. Omsättningen

i Köpenhamn minskade med 5% och i Oslo med 34%. Av den totala omsättningen var 66% (46%) i Stockholm, 31% (48%) i Köpenhamn och 3% (7%) i Oslo.

Den totala omsättningen uppgick under 2007 till 19,0 (13,9) miljarder SEK, en ökning med 37%. Det gör SAS-aktien till den nionde mest omsatta flygbolagsaktien i Europa.

SAS-aktien ingår i ett 100-tal aktieindex och miljöaktieindex förutom i indexen på handelsplatserna i Norden. Exempel på index är Dow Jones STOXX Index, Morgan Stanley International och S&P/Citigroup BMI. Koncernen ingår i några miljöindex, exempelvis Ethibel och EIRIS, som bedömer förmågan att kombinera näringsverksamhet med framgångsrikt miljöarbete.

## Aktieägare

SAS koncernen hade 29 053 (24 256) aktieägare den 31 december 2007. En sammanställning av de största aktieägarna visas i tabell [s. 22](#)

Det sammanlagda institutionella ägandet är 35-40% och privatpersoners ägarandel är cirka 10-15%. Ägarandelen i Norden uppgår till cirka 85%, fördelat på 42% i Sverige, 27% i Danmark och 16% i Norge. Ägarandelen utanför EES-området är cirka 5%, varav 4% i USA. Under 2007 har ägarandelen i USA ökat marginellt.

## Analytikerbevakning av SAS koncernen

SAS koncernen följs av cirka 20 aktieanalytiker, varav 12 i Skandinavien, som kontinuerligt är i kontakt med bolaget. Dessutom följs SAS koncernen kontinuerligt av analytiker inom Hållbarhetssektorn.

### Aktieanalytiker som följer SAS koncernen

Skandinaviska analytiker	Kontakt
ABG Sundal Collier	Lars Heindorff
Carnegie	Mikael Löfdahl
Danske Equities	Johannes Möller
DnB Nor Markets	Martin Huseby Karlsen
Enskilda Securities	Steven Brooker
First Securities	Hans Erik Jacobsen
Glitnir	Mats Hyttinge
HSH Gudme Raaschou Bank	Stig Nyman
Orion Securities	Alexander Solovjov
Jyske Bank	Michael Nielsen
Standard&Poor's	Finn Bjarke Petersen
Sydbank	Jacob Pedersen

### Internationella analytiker

ABN Amro	Andrew Lobbenberg
Citigroup	Andrew Light
Davy Stockbrokers	Stephen Furlong
Dresdner Kleinworth	Andrew Evans
Goldman Sachs	Hugo Scott Gall
JP Morgan	Chris Avery
Merrill Lynch	Samanta Gilieve
Morgan Stanley	Penelope Butcher

### Hållbarhetsanalytiker

Storebrand Kapital	Hege Haugen
Robur	Anna Nilsson
GES Investment Services	Martin Persson
SiRI Company	Loubana Ait-si-ahmed

” Management plans are sensible, if they can be implemented. The performance of core-SAS is creditable. Spanair's sale could help returns on capital. But, with more bad news to crystallise, it looks too early to buy.

We have waited some time since the results before publishing. This partly reflects the major surgery required to the financial model but also reflects a finely balanced decision on the recommendation. We are sticking at Hold. SAS is much closer to the perfect storm than other more vociferous companies and in general we think you should buy companies when they are awash with bad news. Progress at the core SAS airline has been decent and management has broadly sensible plans. However, we think the risk of further disappointments is rather greater than the risk of missing out on material positive catalysts that might give the share price some upward momentum.

Andrew Lobbenberg, ABN Amro  
13 February 2008

” The postponement of the divestment of SAS Ground handling has been broadly viewed as a defeat for management. However, we regard the postponement as timely because the catalyst for increasing SAS profitability is not blue-collar cost cutting; rather, we think cost-cutting will be in the hands of its pilots. SAS's future success is linked closely to the block-hour utilisation of pilots and cabin crew. During the SARS crisis, the pilots increased utilisation and other unions followed suit; however since 2005, there has been a standstill despite rapid changes in the competitive landscape. Pilots and cabin crew utilisation are still some 30% and 20% off the mark compared with the initial goal set out in the 'Turnaround 2005' strategy.

Steven Brooker, Enskilda Securities  
8 February 2008

# Aktiedata

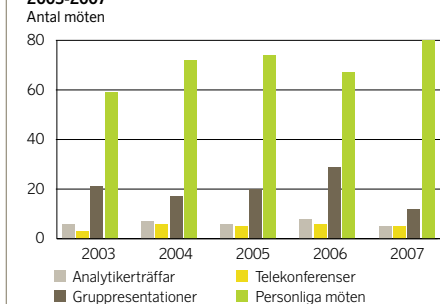
Nyckeltal per aktie, SEK	2007	2006	2005	2004	2003
Börsvärde, milj	<b>13 654</b>	19 164	17 190	9 870	11 234
Omsättning antal aktier, milj	<b>223,8</b>	153,6	150,0	100,8	71,7
Antal aktier, milj	<b>164,5</b>	164,5	164,5	164,5	164,5
Årets resultat efter skatt	<b>3,87</b>	28,10	1,06	-10,70	-9,63
Kassaflöde från den löpande verksamheten	<b>17,42</b>	12,78	9,16	-8,75	-7,09
Utdelning	<b>0,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
Utdelning i % av vinst efter skatt	<b>0%</b>	0%	0%	0%	0%
Synligt eget kapital	<b>104,13</b>	99,49	69,93	67,09	78,40
Aktiekurs vid årets slut	<b>83,0</b>	116,5	104,5	60,0	68,0
Högsta aktiekurs under året	<b>167,5</b>	116,5	104,5	79,5	75,0
Lägsta aktiekurs under året	<b>83,0</b>	72,25	62,5	48,4	27,4
Genomsnittskurs	<b>131,4</b>	96,1	75,6	61,7	51,3
Aktiekurs/eget kapital vid årets slut	<b>80%</b>	117%	142%	88%	85%
Direktavkastning, genomsnittskurs	<b>0,0%</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P/E, genomsnitt	<b>34</b>	3	71	neg	neg
P/CE, genomsnitt	<b>8</b>	8	8	neg	neg

Aktiefördelning 2007-12-31	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
1-500	20 012	3 849 748	2,3%	68,9%
501-1 000	4 488	3 443 113	2,1%	15,4%
1 001-10 000	4 127	10 883 488	6,6%	14,2%
10 001-50 000	280	5 949 757	3,6%	1,0%
50 001-100 000	61	4 364 135	2,7%	0,2%
100 001- Okända ägare	85	131 572 394	80,0%	0,3%
<b>Totalt</b>	<b>29 053</b>	<b>164 500 000</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

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 SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.

## SAS koncernens aktivitetsnivå mot kapitalmarknaden 2003-2007



SAS koncernen arrangerade under 2007 över 100 möten med investerare, ägare och analytiker.

## Kursutveckling SAS-aktien och ett europeiskt branschgenomsnitt 2007



Källa: Reuters.

## De 15 största aktieägarna i SAS koncernen\*

2007-12-31	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	12 427 980	7,6%
Unionen	2 917 600	1,8%
SEB-fonder	2 830 520	1,7%
Första AP-fonden	2 678 459	1,6%
Danmarks Nationalbank	2 289 294	1,4%
Goldman Sachs International Ltd, W8IMY	2 219 370	1,3%
Andra AP-fonden	2 102 764	1,3%
Nordea fonder	1 677 718	1,0%
Handelsbanken fonder	1 442 518	0,9%
Livförsäkrings AB Skandia	1 340 100	0,8%
SSB CL Omnibus OMO7	1 318 057	0,8%
Gamla Livförsäkrings-aktiebolaget	860 200	0,5%
Övriga aktieägare	48 145 420	29,3%
<b>Totalt</b>	<b>164 500 000</b>	<b>100,0%</b>

\* Dansk lag medger offentliggörande endast vid ägande över 5%.

## Handelskoder - aktiefördelning ISIN-kod SE0000805574

	Reuters	Bloomberg	Aktiefördeln.
SAS AB,		SAS DC	55 milj.
Köpenhamn	SAS.CO	SAS NO	26 milj.
Oslo	SASNOK.OL	SAS SS	83 milj.
Stockholm	SAS.ST		

## Aktieägare per börs

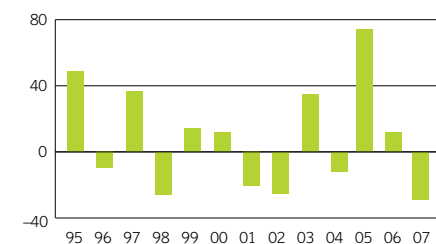
	2007	2006	2005
Köpenhamn	22 586	17 891	17 355
Oslo	1 597	1 572	1 239
Stockholm	4 870	4 793	4 227
<b>Totalt</b>	<b>29 053</b>	<b>24 256</b>	<b>22 821</b>

## Antal omsatta aktier på respektive börs (miljoner)

	2007	2006	Skillnad
Stockholmsbörsen	147,5	70,1	111%
Köpenhamn börs	69,6	73,3	-5%
Oslo börs	6,7	10,2	-34%

Källa: Reuters.

## SAS koncernens akties årliga totalavkastning %



Genomsnittlig årlig effektiv avkastning var 4,5% för 1995-2007.

## SAS koncernens aktieandel mätt i svenska kronor av Stockholmsbörsens totala omsättning, 2003-2007



Källa: Stockholmsbörsen och SAS koncernen.

SAS-aktiens andel av den totala omsättningen på Stockholmsbörsen ökade kraftigt under 2007.



# Omvärld, cykler, säsongsvariationer och risker

- **Flygindustrin påverkas direkt och indirekt av ett flertal olika externa faktorer. SAS koncernen arbetar proaktivt med att förbereda och anpassa verksamheten efter olika omvärldsrisker.**

SAS koncernen följer noggrant konjunkturutvecklingen, kapacitetsutvecklingen, flygbränslepriser och andra tänkbara risker för att snabbt kunna anpassa verksamheten och ta tillvara möjligheter som omvärldsförändringar kan ge. Passagerartillväxten är normalt cirka 2,5 gånger den globala ekonomiska tillväxten, BNP, och cirka 1,5 gånger på mogna marknader såsom Norden.

SAS koncernen har utarbetade rutiner som avser att täcka olika händelser som koncernen inte kan kontrollera i syfte att minimera de negativa ekonomiska effekterna.

SAS koncernen bevakar den viktiga makroekonomiska utvecklingen såsom framtida tillväxtprognoser, exportprognoser och prognoser för privat konsumtion på sin huvudmarknad.

## Prognos och kapacitetsutveckling

En viktig faktor för lönsamhet, som flygindustrin själv har möjlighet att påverka, är utbudet av sättekapacitet på marknaden.

Globalt levererades cirka 1 100 flygplan under 2007 samtidigt som 400 togs ur trafik. Det motsvarar en nettoökning på 3,4% av världens totala flygplansflotta, vilket är lägre än den globala förväntade trafiktillväxten på 5%.

Under 2008-2011 förväntas nettoleveranserna av flygplan att stiga med 3,9% årligen. Kapacitetsökningen i antal sättekilometer kommer att vara något högre, 5,4%, under perioden till följd av att antalet säten per flygplan ökar, primärt som ett resultat av införandet av Airbus A380.

Flygplatser med kapacitetsproblem kommer i större utsträckning att trafikeras med de nya Airbus A380. Airbus A380 förväntas inte trafikera

Norden och Baltikum, men större flygplatser i Europa, som ligger på gränsen av sin maximala kapacitet för antal flygrörelser (starter och landningar), kan lösa sina problem genom att införa dessa större flygplan.

Nettotillskottet i kapacitet kommer att resultera i nya linjer och fler frekvenser. Den stora efterfrågan i Asien och södra Stilla-havsområdet medför att ordervärdet på levererade flygplan för dessa marknader förväntas passera motsvarande värde för Nordamerika under de kommande 20 åren. Framväxten av nya flygbolag har också ändrat strukturen för de europeiska flyglinjerna. Antalet nya non-stop linjer inom Europa har den senaste 10-årsperioden ökat med omkring 100%. Framöver förväntas direktförbindelserna från Europa till framför allt Asien att öka.

## Säsongsvariationer och kapacitetsstyrning

Flygindustrin anpassar i allt större utsträckning kapaciteten och trafikprogrammen till säsongsmässiga svängningar i efterfrågan. Generellt är efterfrågan låg på SAS koncernens marknader under perioden december-februari och hög under april-juni och september-november.

Efterfrågan kan också avvika från det normala säsongsmönstret och utvecklas olika mellan olika marknader. SAS koncernen har successivt utvecklat sofistikerade metoder för att på månads- och veckobasis, till exempel i samband med storhelger, dynamiskt anpassa kapaciteten till efterfrågan.

Även på de interkontinentala trafikflödena varierar efterfrågan. Antalet passagerare på USA-linjerna fördubblas under perioden april-september.

Under 2007 införde SAS koncernen en ny strategi för kapacitetsallokering på interkontinentala linjer. Den nya strategin har medfört att tre nya interkontinentala linjer, varav två säsongslinjer, öppnades. Som exempel beflygs Dubai och Bangkok i vinterprogrammen.

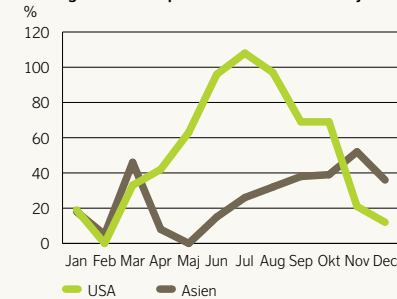
Kapacitetsanpassningarna har starkt bidragit till ökad lönsamhet. SAS koncernen kommer att fortsätta utveckla den dynamiska kapacitetsanpassningen.

## Risker

SAS koncernen arbetar strategiskt med att förbättra sin riskhantering. Riskhanteringen innefattar både snabbt uppkomna risker samt kända risker såsom förändringar av oljepris eller valuta. Koncernen övervakar och styr de övergripande riskerna centralt, men en del riskhantering ligger hos dotterbolagen och innefattar identifiering, handlingsplaner och policies.

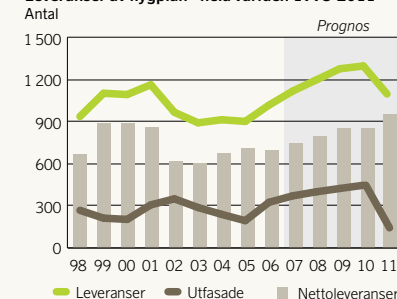
Eftersom flygindustrin är exponerad mot externa faktorer som till exempel terrorhandlingar, krig och epidemier är stor rörlighet i kostnadsstrukturen strategiskt viktig för att hantera nedgång i efterfrågan. Större flexibilitet ska säkras genom jämn fördelning av flygplansleasor, alternativa produktionsmodeller (wet lease i stället för egen produktion vid expansion), flexibla avtal med personalen, förbättrade planeringsprocesser och volymrörliga avtal. SAS koncernen är också exponerad för risker inom IT-säkerhet och betalnings-säkerhet, se vidare [s. 17](#) samt förtroenderisker inom säkerhet och miljö [s. 110](#)

Säsongsvariationer på SAS USA- och Asien-linjer

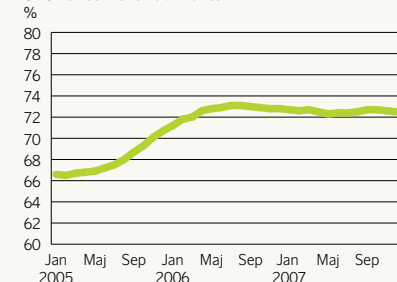


Antalet passagerare steg över 100% under mars-september på SAS USA-linjer, medan högsäsongen på Asien-linjerna är under november till december.

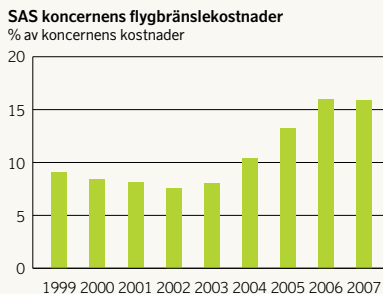
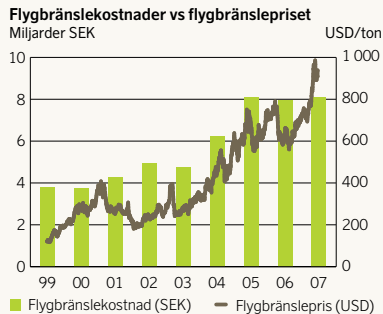
Leveranser av flygplan - hela världen 1998-2011



SAS koncernens kabinfaktor



SAS koncernen har strategiskt arbetat med att mer dynamiskt anpassa kapaciteten till efterfrågan. Tillsammans med kommersiella initiativ, som införandet av envägspriser, har det medfört att koncernen strukturellt lyckats öka kabinfaktorn med cirka 6 procentenheter till över 72%.



1999 stod flygbränslet för 9% av SAS koncernens kostnader. Motsvarande siffra idag är över 17%.

**Detaljerad översikt av flygbränslesäkring 2008**

	Q1	Q2	Q3	Q4
Optioner *	20%	14%	22%	30%
Lösenpris (USD/ton)	664	713	881	827
Swaps	7%	8%	10%	13%
Pris (USD/ton)	708	706	702	829
3-way **	16%	16%	5%	
Pris (USD/ton)	723	781	800	

\* Exklusiv premie.  
\*\* 3-Way Option har ett tak för säkringen på 800-900 ton/USD.

**Estimerad flygbränslekostnad 2008 \* mdr SEK**

	6,5 SEK/USD	6,75 SEK/USD	7 SEK/USD
600 USD/ton	7,1	7,4	7,7
800 USD/ton	8,8	9,1	9,5
1000 USD/ton	10,2	10,7	11,0

\* Avser helårsvärden för SEK/USD och flygbränslepris per ton. Hänsyn har tagits till SAS koncernens säkring av flygbränsle per 31 december 2007.

**Geografisk exponering**

Koncernen är verksam på flera marknader och påverkas därför av olika konjunkturcykler vilket minskar koncernens exponering. Däremot ändras inte exponeringen mot stora globala trender och händelser. Den ekonomiska tillväxten 2007 var fortsatt god i de länder där SAS koncernen primärt är exponerad. Koncernen följer den förväntade utvecklingen och anpassar produktionen för att säkerställa rätt kapacitet på marknaden.

**Flygbränsle**

SAS koncernens policy är att säkra 40-60% av den förväntade flygbränsleförbrukningen under kommande tolv månadersperiod. Flygbränslet svarade under 2007 för drygt 17% av koncernens operationella kostnader jämfört med knappt 9% för 1999. SAS koncernens exponering mot utvecklingen av flygbränslepriset har ökat i takt med att världsmarknadspriset stigit till följd av lägre övriga operationella kostnader och fokusering på flygverksamheten.

För hela flygindustrin står flygbränslekostnader numera för cirka 25% av den operationella kostnaden. Koncernens kostnad för flygbränsle uppgick till 8 104 (7 953) MSEK. Justerat för positiv valutaeffekt på grund av en svagare USD ökade bränslekostnaden med 811 MSEK beroende på högre pris och ökad volym. Genom säkring av flygbränsle kunde SAS koncernen bedriva en mer förutsägbar rörelse och undvika negativa effekter från plötsliga prisrörelser.

Av den planerade förbrukningen under 2008 har SAS koncernen säkrat 42%. Säkringen är främst genomförd med optioner och swaps.

**Koncernens bränslestrategi**

Baserat på SAS koncernens säkring av flygbränsle i december 2007 kan flygbränslekostnaden komma att variera. En tabell med olika förutsättningar finns till vänster. SAS koncernens strategi för att hantera höjda flygbränslepriser baseras på tre åtgärder:

- ▶ Säkring av flygbränsle.
- ▶ Yield management.
- ▶ Prisjusteringar.

Under 2006-2007 har det varit möjligt att neutralisera stora delar av kostnadsökningen genom ovanstående åtgärder, men om efterfrågan försvagas under 2008 kommer det att bli alltmer utmanande att hantera bränslekostnadsökningarna genom yieldstyrning/prisjusteringar.

**Valutaexponering**

Koncernen är verksam internationellt och är således exponerad mot olika valutor. Transaktionsrisk uppkommer vid valutafluktuationer som påverkar

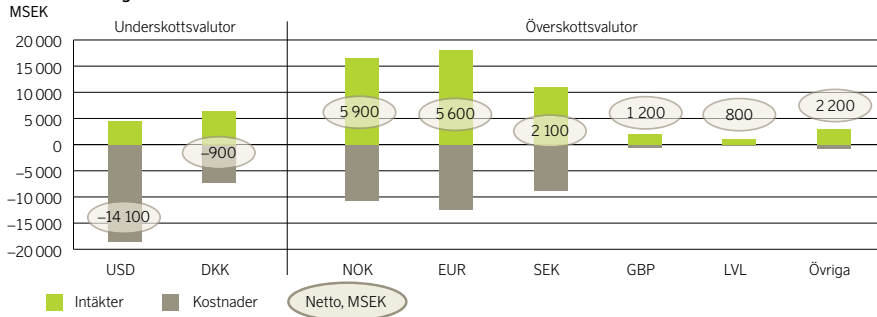
storleken på såväl kommersiella intäkter som kostnader och därmed koncernens rörelseresultat. Valutaexponeringen hanteras genom att löpande kurssäkra 60-90% av koncernens över- och underskottsvalutor baserat på en tolv månaders rullande likviditetsprognos.

Koncernen har ett nettounderskott, huvudsakligen i USD och DKK (se diagram nedan). Under 2007 försvagades USD mot koncernens största överskottsvalutor; SEK, NOK och EUR. SAS koncernen har säkrat cirka 68% av USD-underskottet med terminer och optioner under 2008.

**Likviditet**

För att garantera en god betalningsförmåga ska den finansiella beredskapen motsvara 20% av koncernens årsomsättning. Kreditrisker fördelas på flera aktörer och de ska minimeras genom att transaktioner endast får ingås med motparter med hög kreditvärdighet, definierat som A3/P-1 eller bättre enligt Moody's. Ytterligare information, se not 29 [s. 76](#)

**Valutafördelning i SAS koncernen 2007\***



SAS koncernens största underskottsvaluta är USD eftersom stora utgiftsposter, såsom flygbränsle och leasingavgifter, betalas i USD. De viktigaste överskottsvalutorna är NOK och EUR.  
\* Inkluderar Spanien.

### Försäkringsskydd

Koncernens flygförsäkringsavtal är av allrisktyp och omfattar flygplansflottan, reservdelar och annan utrustning samt till flygverksamheten hörande ansvarsexponering. Kostnaderna för flygförsäkringar sjönk under 2007 med drygt 20% och uppgick till cirka 27 (35) MUSD.

### Kommentarer till koncernens känslighetsanalys

#### Flygverksamheten

1% ökning i passagerartrafik medför en ökad omsättning på cirka 310 MSEK för SAS koncernen.

Generellt är 1% ökning av kabinfaktorn mer värt för lönsamheten om samtidigt yelden försämras med 1%. 1% förändring av yelden, allt annat lika, påverkar resultatet med cirka 390 MSEK.

#### 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 140 MSEK per år och före valutasäkring. En förstärkning av USD medför dock oftast högre biljettpriser så nettoeffekten är begränsad.

### Redovisning av pensionsordningar

SAS koncernen följer sedan 1996 International Accounting Standards, IAS 19, för redovisning av koncernens förmånsbaserade pensionsordningar. Redovisningen av pensionsförpliktelsernas storlek grundar sig på fastställda parametrar avseende räntor, inflation, löneökningar m.m.

Eventuella estimataavvikelser amorteras enligt kvarvarande intjäningsstid, 15 år, i pensionsordningarna. På grund av ändrade marknadsförutsättningar beslutades att från 1 januari 2007 sänka antagandet om avkastningsränta med 1 procentenhet i Sverige och Danmark samt 1,5 procentenhet i Norge. I flera av SAS koncernens pensionsordningar föreligger överfonderingar vilket bidrar till att SAS koncernen har en positiv differens mellan fonderade medel och förpliktelser per den 31 december 2007 uppgående till 1 516 MSEK. Detaljerad information se not 18 [s. 73](#)

### Skatt

SAS koncernen har cirka 4 300 MSEK i outnyttjade skattemässiga underskottsavdrag i kvarvarande verksamheter. Detta innebär att SAS koncernen kommer att ha betalbar skatt först då dessa underskottsavdrag är utnyttjade, vilket påverkar kassaflödet positivt under kommande perioder. Uppskjutna skattefordringar är redovisade för cirka 83% av de ackumulerade underskottsavdragen.

” Varför har SAS koncernen så många olika flygplanstyper?

SAS koncernen flyger på marknader med mycket skiftande trafikvolymer. För att kunna erbjuda flera frekvenser krävs olika stora flygplanstyper. Om SAS enbart använde sig av en flygplanstyp skulle flera destinationer inte kunna betjänas. Alternativt skulle antalet frekvenser reduceras och/eller utnyttjandegraden mätt som kabinfaktor försämras innebärande högre kostnader och högre priser. SAS koncernen försöker balansera behovet av ett brett linjeutbud med ett minskat antal flygplanstyper. Detta är en del av koncernens flottastrategi.

” Varför ska SAS koncernen nå ett resultat på 4 miljarder SEK?

För att SAS koncernen ska kunna finansiera framtida investeringar i flygplansflottan, kunderbjudande och medarbetare samt ge en skälig avkastning till sina aktieägare krävs ett årligt resultat på cirka fyra miljarder SEK. Detta motsvarar en EBT-marginal på 7%.

” Hur ska SAS koncernen nå sin tillväxtambition på 20% till år 2011?

Tillväxten motsvarar 5% per år, vilket endast är något högre än den förväntade marknadstillväxten. Tillväxten kommer att åstadkommas genom en kombination av nya flygplansorder samt kort- och långsiktig flygplansleasing. Tillväxten ska dock vara lönsam och förutsätter att SAS koncernen återtar marknadsandelar.

#### SAS koncernens känslighetsanalys

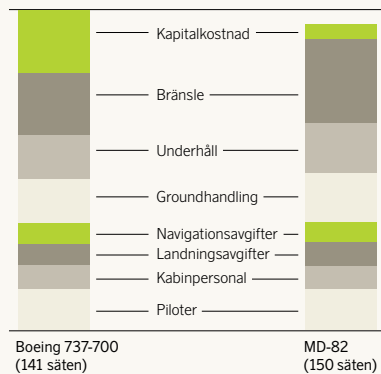
Ungefärliga relationer mellan de viktigaste operationella nyckeltalen för Scandinavian Airlines och SAS koncernens ekonomiska och miljömässiga resultat. Resultateffekterna kan inte summeras men åskådliggör resultatökänsligheten (exkl. säkring av valuta och bränsle) för Scandinavian Airlines respektive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

	SAS Scandinavian Airlines	Koncernen totalt
<b>Flygverksamhet, årseffekter</b>		
Passagerartrafik	1% förändring av RPK, MSEK	260 310
Kabinfaktor	1 procentenhets förändring i kabinfaktorn, MSEK	350 430
Enhetsintäkt (Yield)	1% förändring i passagerarintäkten per passagerarkm, MSEK	330 390
Enhetskostnad	1% förändring av flygverksamhetens enhetskostnad, MSEK	290 340
Flygbränsle	1% förändring av priset på flygbränsle, MSEK	70 80
	1% förändring i förbrukning av flygbränsle, motsvarande ton CO <sub>2</sub> (000)	41 62
<b>Flygplan</b>		
	1 kort- och medeldistansflygplan ur drift, resultateffekt per dag, MSEK	-0,25
	1 långdistansflygplan ur drift, resultateffekt per dag, MSEK	-1,0
<b>Valutanettoeffekt och räntekänslighet, MSEK</b>		
Intäkter och kostnader	1% försvagning av SEK mot USD	-140
	1% försvagning av SEK mot NOK	60
	1% försvagning av SEK mot DKK	-10
	1% försvagning av SEK mot EUR	55
	1% försvagning av SEK mot LVL	10
	1 procentenhets nedgång av genomsnittlig ränta	14

## SAS koncernens flotta fördelad per bolag



## Kostnadsjämförelse per säte, Boeing 737 vs MD-82



SAS koncernens totala MD-80-flotta är i genomsnitt 18,4 år. Kostnad per säte är dock lägre än för Boeing 737 eftersom låga kapitalkostnader väl uppväger något högre bränsle- och underhållskostnader.

# Flygplansflottan

- ▶ Antalet flygplan inom SAS koncernen ökade under 2007 från 255 till 260. Tre nya Boeing 737 kommer att levereras under 2008 samtidigt som utbytet av de redan utfasade Q400 kommer att påbörjas.

## Beflygning med Q400 upphörde

Den 28 oktober fattade SAS styrelse beslut om att användandet av Q400 skulle upphöra permanent. Scandinavian Airlines Danmark och Scandinavian Airlines Sverige ersatte tillfälligt Q400 kapaciteten med ändringar i trafikprogrammet och inhyringar från andra flygbolag, så kallade wet leases. Under de närmaste åren bör flertalet av de Q400 som tidigare trafikerade Scandinavian Airlines Danmark vara ersatta med andra flygplan. Scandinavian Airlines Sverige kommer att ersätta sina Q400 med framför allt Boeing 737 och ändrad linjestruktur. Widerøe kommer sannolikt att fasa in den nya generationen Q400 i sin flotta.

De Q400 som tidigare opererades av Scandinavian Airlines och Widerøe genomgår nu ett uppgraderingsprogram, och kommer att avyttras till operatörer utanför SAS koncernen i takt med att flygplanen blir färdigställda.

## Förnyelse av SAS flygplansflotta

Beräkningar, som inte tar hänsyn till stordriftsfördelar, visar att MD-80 har en högre lönsamhet med 5-10 MSEK än flygplan som produceras idag. Kapitalkostnaden är 20 MSEK lägre för MD-80, medan bränsle- och underhållskostnaderna är 10-15 MSEK högre. Den lägre kapitalkostnaden ger också en kostnadsfördel vid säsongsanpassad produktion.

Det finns inga tekniska begränsningar med MD-80 och Boeing 737 Classic. MD-80 flottan har en lång återstående livslängd på 10-15 år. MD-80 är ett mycket välkonstruerat flygplan med hög tillförlitlighet men har en viss begränsning vad gäller dagens strängaste bullerkrav. På marknaden

erbjuds nu bullerdämpare och SAS genomför test av dessa.

Vad gäller bränsleförbrukning kan nämnas att bränslepriset kan fördubblas utan att säteskostnaden för flygplanet blir dyrare än den för nyproducerade flygplan i samma storleksklass. Mer än en tredjedel av Scandinavian Airlines MD-80 flotta har fasats ut sedan 2001. Konjunkturutvecklingen, miljöhänsyn och den teknologiska utvecklingen kommer att avgöra utfasningstakten.

Den forskning och teknologikutveckling som

äger rum hos flygplans- och motortillverkarna tyder på att en ny generation kort-/medeldistansflygplan, med cirka 20% lägre bränsleförbrukning jämfört med dagens bästa flygplan, kan vara framme före 2015.

Efter att ha investerat cirka 36 miljarder SEK i nya flygplan under 1998-2004 är koncernen inne i en period av låga investeringar. Vid utgången av 2007 hade SAS koncernen fasta order på flygplan till ett värde av 176 MUSD (109 MUSD).

## SAS koncernens totala flygplansflotta, december 2007

	För teknisk information om flottan s. 116				Totalt	Uthyrd	Order
	Genomsnittsalder	Ägda	Leasade	Wet leasade			
Airbus A330/A340	5,6	5	6		11		
Airbus A321/A320/A319	4,0	4	8		12		
Boeing 737-serien	10,2	20	70		90	4	5
McDonnell Douglas MD-80-serien	18,4	13	44		57	13	
McDonnell Douglas MD-90	10,9	8			8	3	
BAE Systems Avro RJ-70/85/100	8,6		9	4	13		
Fokker 50	18,1		14		14		
Bombardier Q-serien*	9,9	17	34		51		
Bombardier CRJ200	7,5			4	4		
<b>Totalt</b>	<b>11,6</b>	<b>67</b>	<b>185</b>	<b>8</b>	<b>260</b>	<b>20</b>	<b>5</b>

Fördelat per flygbolag						
SAS Scandinavian Airlines	11,3			198	20	5
Widerøe	12,5			28		
Blue1	6,2			13		
airBaltic	15,5			21		
<b>Totalt</b>	<b>11,6</b>			<b>260</b>	<b>20</b>	<b>5</b>

\* Inklusive 27 deHavilland Q400 flygplan som tagits ur trafik.

De flygplan som uppges vara wet leasade omfattar endast de flygplan som är inhyrda för en längre tidsperiod.

# Finansiering, investeringar, likviditet & kapitalbindning

- **SAS koncernens finansiella nyckeltal stärktes under 2007 till följd av det positiva kassaflödet samt fortsatt kapitalfrigörelse. Flygbranschen är kapitalintensiv och finansiering är en viktig del i SAS koncernens verksamhet.**

## Finansiering

SAS koncernen använder företagscertifikat, banklån, obligationslån, förlagslån samt leasing som finansieringskällor. Under 2007 skedde ingen nyupplåning. Flygrelaterade sale and leaseback-transaktioner genomfördes till ett totalt försäljningspris av 1 407 MSEK.

Vid ingången av 2007 hade koncernen 5 336 MSEK i outnyttjade kreditfaciliteter. Under första kvartalet 2007 omförhandlades ett lån om 156 MUSD till en kreditfacilitet med förfall 2011. Vidare omförhandlades en ettårig kreditfacilitet på 500 MSEK till en treårig facilitet om 250 MSEK. Vid utgången av 2007 hade koncernen kontraherade kreditfaciliteter på 6 345 MSEK, varav 6 098 (5 336) MSEK var outnyttjade.

Vid utgången av 2007 uppgick koncernens räntebärande skuld till 12 042 MSEK (16 478), varav cirka 4 600 MSEK förfaller 2008. Utöver planlagda amorteringar på 1 940 MSEK har lån förtidsamorterats med motsvarande 2 760 MSEK. Cirka 1 000 MSEK av de förtida amorteringarna avser återköp av obligationslån med förfall 2008. Den övriga förändringen av de räntebärande skulderna förklaras främst av valutakursförändringar.

## Räntebindning

SAS koncernens finansiella nettoskuld uppgick den 31 december 2007 till 1 231 MSEK. Räntebindningen på nettoskulden hålls inom intervallet ett till sex år. Vid anpassning av räntebindningstiden används olika typer av derivatinstrument såsom långa ränteswappar, FRA-kontrakt och futures. Den genomsnittliga räntebindningstiden varierade under året, men var i genomsnitt cirka 3,8 år.

## Kreditvärdighet

SAS koncernen ska upprätthålla en skuldsättning som långsiktig gör koncernen till en attraktiv låntagare. Målsättningen är att ha en "Investment Grade" kreditvärdering. SAS koncernen har finansiella mål för soliditet och skuldsättningsgrad. Den justerade soliditeten förbättrades under 2007 och uppgick per den 31 december till 24% (22%).

Den finansiella nettoskulden på 1 231 MSEK minskade med 2 903 MSEK under året. Vid utgången av 2007 var SAS koncernens finansiella nettoskuld justerad för leasingåtaganden (7 x årliga leasingkostnader) relativt eget kapital 142% (168%).

Sedan september 2007 kreditvärderar Standard & Poor's SAS koncernen. SAS tilldelades en långfristig rating på BB med stabila utsikter. I slutet av oktober ändrade Standard & Poor's utsiktorna för koncernens kreditvärdighet från stabila till negativa.

### Rating inom flygindustrin

	Moody's	Standard & Poor's
Southwest Airlines	Baa1	A-
Qantas	Baa1	BBB+
Lufthansa	Baa3	BBB
British Airways	Baa3	BBB-
Japan Airlines		B+
All Nippon Airways	Baa3	BB+
SAS koncernen	B1	BB
Northwest Airlines	B1	B+
Delta Air Lines	B2	B
Continental	B2	B
American Airlines		B
United Airlines		B
US Airways	B3	B-
Air Canada	C	B

Moody's förändrade inte sin bedömning av SAS koncernens kreditvärdighet under 2007, ratingen är fortsatt B1 med stabila utsikter. Det japanska ratinginstitutet Rating and Investment Information Inc. kreditvärderar också SAS koncernen som under 2007 haft en långfristig rating på BB+.

## Investeringar och investeringsbehov

Årets investeringar uppgick till 2 683 (2 299) MSEK där flygplan, annan flygmateriel och förskottsbetalningar stod för 1 730 MSEK. Under 2007 köpte SAS koncernen tre Boeing 737, två A319 och en A321. Fem utav dessa flygplan ingick senare i sale and leaseback-transaktioner.

Investeringarna kommer att öka framöver, främst på grund av utbytet av Q400-flottan. På lite längre sikt kommer också investeringarna att öka när MD-80 och Boeing 737 ska bytas ut.

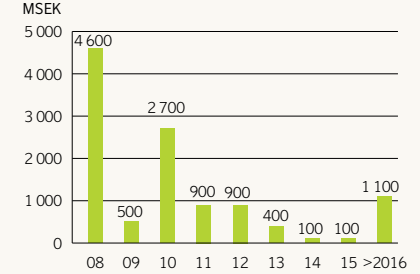
## Miljöinvesteringar

SAS koncernens miljörelaterade investeringar uppgick under 2007 till 39 (66) MSEK. Huvuddelen av dessa är hänförliga till investeringar i winglets för 5 flygplan för 24 MSEK samt GPS-utrustning för 15 MSEK.

## Operationella leasingförpliktelser

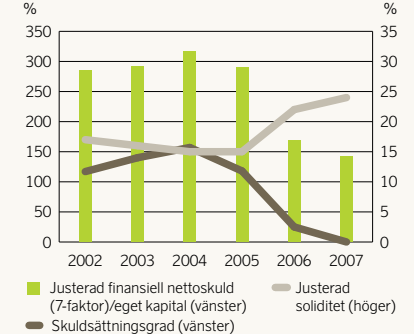
Kapitalmarknaden använder sig av en multipel på 7 vid beräkning av relevanta nyckeltal, bland annat avseende skuldsättningsgrad. På låne marknaden är nuvärdesberäkning mer relevant då den mäter de kontraherade leasingåtagandena. Vid utgången av 2007 var koncernens kapitaliserade leasingkostnad (x 7) 24 304 (24 682) MSEK och nuvärdet på leasingkontrakten 12 496 (12 748) MSEK.

### Räntebärande skulders amorteringar, 2007-12-31



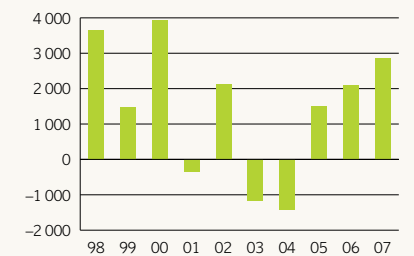
2007 amorterade koncernen 4 700 MSEK. Förtidsamorteringar skedde med 2 760 MSEK och planlagda amorteringar var totalt 1 940 MSEK under året.

### Skuldsättningsgrad och justerad soliditet



SAS koncernens finansiella nyckeltal förbättrades ytterligare under 2007.

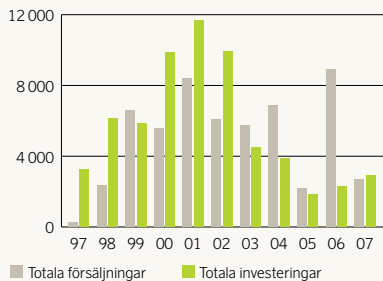
### Kassaflöde från löpande verksamhet, 1998-2007



SAS koncernens kassaflöde från löpande verksamhet förbättrades ytterligare under 2007 med 764 MSEK, men måste öka ännu mer i framtiden för att koncernen ska kunna hantera nya investeringar.

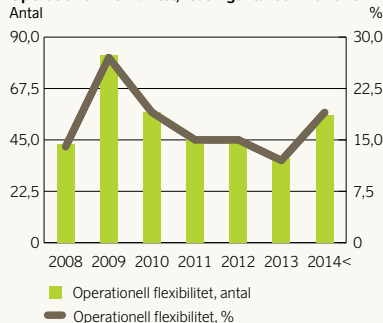


## Totala investeringar och försäljningar, 1997-2007 MSEK



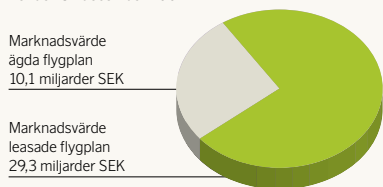
1998-2004 hade SAS koncernen stora investeringar i flygplan. 2006 sålde koncernen Rezidor Hotel Group vilket förklarar försäljningsvärdet.

## Operationell flexibilitet, leasingavtal som förfaller



En hög andel leasade flygplan med en jämn förfalloprofil i kombination med ägda flygplan som är lätta att avyttra minskar affärsrisken i verksamheten. Detta ger också en möjlighet att snabbt anpassa flottans storlek till nya förutsättningar.

## Fördelning av SAS koncernens totala flygplansflotta Per den 31 december 2007



SAS koncernens norm är att 75% av flottan ska vara leasad, och att 10% av flottan ska kunna avyttras varje år.

## Fördelning av ägda och leasade flygplan

Marknadsvärdet på SAS koncernens ägda och leasade flygplan uppgick per 31 december 2007 till cirka 39,4 (39,4) miljarder SEK. SAS koncernen har utarbetat riktlinjer gällande fördelningen av ägda och leasade flygplan. De viktigaste kriterierna är bedömning av kapitalkostnader, restvärdesrisker och operationell flexibilitet. Ett flygbolag kan bedriva samma operationella flygverksamhet med en flotta som består av enbart ägda flygplan, alternativt av enbart leasade flygplan eller en mix. SAS koncernen beslutar att äga eller leasa flygplan utifrån ett antal parametrar, vilka definierats i en flottapolicy:

- **Operationell flexibilitet.** Normen är att 75% av flottan ska vara leasad, och att 10% av flottan ska kunna avyttras varje år.
- **Marknadsvärdesrisker.** Ägda flygplan bör ha ett förväntat högt restvärde och vara lätta att leasa ut eller sälja. Normen är att äga flygplan till ett värde understigande 25 000 MSEK.
- **Ränterisker, styrning med rörlig och fast ränta.** En ränteuppgång på 1% ska ej ge ökade årliga leasingkostnader på över 135 MSEK.

Valutarisker uppstår genom ägande av flygplan, då denna tillgång värderas i USD, men det bokförda värdet är i SEK. Genom att ha en skuldsättning i USD skyddas denna tillgångsmassa mot en ogynnsam valutakursutveckling. Koncernens norm är att ha hålla en USD-skuldsättning som motsvarar 50% av det bokförda värdet av flygplansflottan.

## Finansiell beredskap

SAS koncernen har valt att hålla en hög finansiell beredskap i form av likvida medel och kontrakterade utnyttjade kreditfaciliteter eftersom riskexponeringen mot externa händelser är stor. Mål-

Leasing, MSEK	2007	Flygplan i fasta order	Totalt	2008	2009	2010
Kapitaliserade leasingkostnader (x 7)	24 304	CAPEX (MUSD)	176	120	56	0
Leasingkostnader (NPV)	12 496	Antal flygplan	5	3	2	0

Existerande bundna kreditlöften för SAS koncernen per 2007-12-31				
MSEK	Totalt	Utnyttjat	Outnyttjat	Förfall
Revolverande kreditfacilitet, 366 MEUR	3 467	-	3 467	2010
Revolverande kreditfacilitet, 98 MNOK	116	-	116	2011
Revolverande kreditfacilitet, 156 MUSD	1 008	-	1 008	2011
Bilaterala bankfaciliteter	500	-	500	2011
Bilaterala bankfaciliteter	500	-	500	2009
Bilaterala bankfaciliteter	250	-	250	2010
Övriga faciliteter	504	247	257	2008-2009
<b>Summa</b>	<b>6 345</b>	<b>247</b>	<b>6 098</b>	

sättningen är att den finansiella beredskapen som minimum ska uppgå till 20% av SAS koncernens omsättning, varav minst hälften ska hållas i likvida medel. Per den 31 december 2007 uppgick den finansiella beredskapen till 15 091 MSEK där likvida medel uppgick till 8 993 MSEK och totala utnyttjade kreditfaciliteter till 6 098 MSEK. Detta ger en finansiell beredskap på 24%. SAS koncernens likvida medel ska hållas i instrument med god likviditet eller kort löptid med kreditvärdighet om lägst A3/P-1 enligt kreditvärderingsinstitutet Moody's.

## Kapitalfrigörelse

SAS koncernen kommer framöver att fokusera främst på strategiska försäljningar. Under 2007 avyttrades bolagen SAS Flight Academy och Newco. De resterande aktierna i Rezidor Hotel Group avyttrades också och dessa försäljningar påverkade koncernens kassaflöde positivt med cirka 1 300 MSEK. Sale and leaseback-transaktioner genomfördes av tre Boeing 737, en A321 och två A319 till ett totalt försäljningsvärde på 1 407 MSEK.

Fem utav dessa flygplan förvärvades under 2007. En Dash 8 Q100 såldes också under 2007 för 46 MSEK.

Under 2006 gjordes 26 flygplansförsäljningar och Rezidor Hotel Group avyttrades. Dessa transaktioner innebar ett finansiellt tillskott på 8 552 MSEK.

## Kassaflöde och rörelsekapital

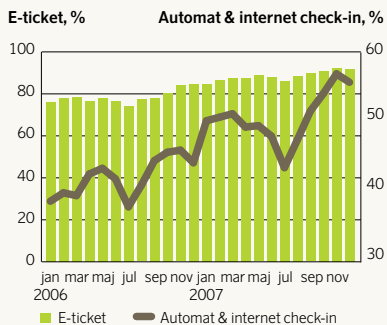
2007 års kassaflöde från verksamheten uppgick till 2 866 MSEK. 2 177 MSEK består av kassaflöde från verksamheten och 689 MSEK kommer från minskad rörelsekapitalbindning.

SAS koncernen har ett positivt rörelsekapital som netto uppgår till cirka 9,2 (7,5) miljarder SEK per december 2007. Rörelsekapitalet har förbättrats under 2007 med 1 400 MSEK främst på grund av aktivt arbete med effektiv förvaltning av rörelsekapitalet.

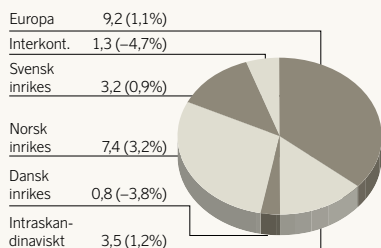


Vi är stolta över våra kunderbjudanden, och nu blir vi ännu bättre

Erbjudandet bygger på att ge kunderna smidiga och prisvärda flygresor med stor valfrihet mellan olika produkter - helt beroende av kundens behov av flexibilitet och komfort.



**Scandinavian Airlines trafikfördelning 2007, miljoner passagerare och förändring mot 2006**



Största delen av passagerarna transporteras på korta och medellånga linjer inom Europa.

Blocktimmar	2007	2006	2005
<i>Scandinavian Airlines Norge</i>			
Pilots	583	560	550
Cabin	599	604	584
<i>Scandinavian Airlines Danmark</i>			
Pilots	549	536	533
Cabin	627	628	611
<i>Scandinavian Airlines Sverige</i>			
Pilots	562	581	544
Cabin	620	679	701
<i>Scandinavian Airlines International</i>			
Pilots	586	574	600
Cabin	-	-	-

Affärsområde

# SAS Scandinavian Airlines

- Flygbolagen inom SAS Scandinavian Airlines riktar sig såväl till affärs- som privatresenärer. Produktkoncepten har utformats för att erbjuda högsta valfrihet. Flygbolagen inom affärsområdet hade tillsammans 185 flygplan och flög till 126 destinationer med i genomsnitt 822 dagliga avgångar under 2007.



Ansvarig för affärsområdet:  
Koncerndirektör  
John S. Dueholm

**Resultat i sammandrag, MSEK**

	2007	2006	2005
Passagerarintäkter	33 031	31 603	29 810
Intäkter	40 155	38 631	36 859
EBIT före engångsposter	1 999	1 919	279
EBIT-marginal före engångsposter	5,0%	5,0%	0,8%
EBT före engångsposter	1 765	1 252	-374

Specificerad resultaträkning och fler nyckeltal s. 45

I affärsområdet ingår Scandinavian Airlines Norge, Scandinavian Airlines Danmark, Scandinavian Airlines Sverige och Scandinavian Airlines International. SAS Scandinavian Airlines System grundades 1946 då den första interkontinentala flygningen till New York genomfördes. Under 2004 genomfördes en bolagisering av verksamheterna i Danmark, Norge och Sverige medan de interkontinentala flygningarna organiserades i affärsenheten Scandinavian Airlines International. Scandinavian Airlines var en av grundarna till Star Alliance 1997 och samarbetar med flera andra partners för att erbjuda bästa möjliga nätverk.

Under 2007 flög 25,4 miljoner passagerare med Scandinavian Airlines. Bolagen inom affärsområdet

flyger till 126 destinationer i Skandinavien, övriga Europa, Nordamerika och Asien. Affärsområdet är koncernens största med 65% av bruttointäkterna under 2007.

**Kunder och lojalitetsprogram**

SAS Scandinavian Airlines har utformade produktkoncept för att ge både affärs- och privatkunder högsta valfrihet. Under 2007 har flera nya tjänster införts som förbättrat erbjudandet till kunderna, såsom Fast Track, förbättrad service ombord, fler frekvenser och ökad anpassning av kapaciteten till efterfrågan. Under 2008 kommer flera nya destinationer, som är anpassade framför allt till fritidsresor, att öppnas.

EuroBonus är SAS Scandinavian Airlines lojalitetsprogram och hade vid slutet av året 2,7 miljoner medlemmar. Under året ökade antalet medlemmar med 1,9%. Under 2007 tecknades nya avtal med Shanghai Airlines som blev medlem i Star Alliance december 2007. Avtal tecknades även med SIXT biluthyrning.

På grund av händelserna med Q400 har kvaliteten för undersökningen av kundnöjdhet inte kunnat säkras och redovisningen av denna kommer därför senare under året.

SAS har redan igångsatt åtgärder främst för att hantera gapet mellan kundupplevd punktlighet och faktisk punktlighet.

**Trafikutveckling**

SAS Scandinavian Airlines totala trafik minskade under 2007 med 0,7%. Eftersom kapaciteten samtidigt minskade med 0,3% resulterade det i en

något försämrad utnyttjandegrad och kabinfaktor som uppgick till 74,1%. Yielden var under första halvåret mycket stark och stabiliserades under andra halvåret. Totalt ökade yielden med 6,5%. Under året öppnade Scandinavian Airlines 18 nya linjer, varav tre interkontinentala linjer.

**Punktlighet och regularitet**

Scandinavian Airlines mål är att vara Europas punktligaste flygbolag. Under 2007 kunde varken målet för punktlighet eller regularitet uppnås. Detta berodde främst på arbetskonflikter i mars-juni och logistikproblem inom det tekniska underhållet samt haverierna med Q400. Punktligheten inom 15 minuter uppgick till 79,3% (78,1%). Punktlighetsmålet är ett genomsnitt på 90%. Vid ankomst uppgick punktligheten till 80,6 (78,4)%. Målet för regularitet, andelen genomförda flygningar, är 99% under sommarhalvåret och 98% under vinterhalvåret. Under året uppnåddes en genomsnittlig regularitet om 97,6% (97,8%).

**Hållbarhet**

Under året förstärktes den positiva trend som karaktäriserat affärsområdets hållbarhetsarbete under hela 2000-talet. Bränsleeffektiviteten blev den bästa i verksamhetens historia. Detta innebär att de därtill relaterade koldioxidutsläppen sjönk ytterligare jämfört med föregående år.

# Scandinavian Airlines Norge

- ▶ **Scandinavian Airlines Norge transporterade 10,2 miljoner passagerare under 2007, varav 0,5 miljoner med charter. Bolaget flyger till 43 destinationer. Scandinavian Airlines Norges flygplansflotta består av 54 Boeing 737 och 6 Fokker F50.**



VD Ola H. Strand  
www.sas.no

Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Andel av hemmamarknaden	60%	61%	65%
Medelantal anställda (varav 44% kvinnor)	2 465	2 604	2 840
Intäkter	13 411	12 579	12 258
EBIT före engångsposter	1 038	396	621
EBIT-marginal före engångsposter	7,7%	3,1%	5,1%
EBT före engångsposter	1 057	404	630
Miljöindex	91	93	100
Fler nyckeltal <a href="#">s. 45</a>			

## Viktiga händelser 2007

- ▶ SAS Braathens bytte namn till Scandinavian Airlines Norge.
- ▶ Nya linjer öppnades mellan Oslo-London City samt Ålesund-London Gatwick.
- ▶ Datatilsynet gav tillstånd att använda biometri för att kontrollera att passagerare som checkar in bagage också går ombord. Biometri lanserades på samtliga norska inrikeslinjer i november.
- ▶ En produkt lanserades för fritidsmarknaden med lägre priser på semesterdestinationer i Europa. Hittills har det beslutats att 14 nya linjer ska öppnas under 2008.

- ▶ Scandinavian Airlines Norge dömdes skyldig till att ha använt affärskänslig information från konkurrenten Norwegian.

Scandinavian Airlines Norge är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen sedan 2004. Flygbolaget är en fusion mellan Braathens och Scandinavian Airlines i Norge. Scandinavian Airlines Norge är marknadsledande på inrikeslinjer i Norge och är även en betydande operatör på affärsdestinationer i Europa samt fritidsdestinationer i södra Europa. Från och med januari 2008 kommer Scandinavian Airlines Norge att ansvara för cirka 50% av flygningarna mellan Oslo och Köpenhamn. Flygbolaget koordinerar koncernens försäljningsverksamhet i Norge. Bolaget har 2 465 heltidstjänster och genomför dagligen 340 flygningar.

## Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 9%.

Miljömålet för 2011 är ett index på 87. [s. 111](#)

## Marknadsutveckling

Scandinavian Airlines Norges resultat under 2007 var en klar förbättring jämfört med föregående år och bolaget var inte långt från koncernens lönsamhetskrav. Den positiva utvecklingen drevs främst av en stark konjunktur, vilket slog igenom både på antalet passagerare och i ett ökat affärsresande. Inrikesmarknaden är fortsatt gynnsam med god tillväxt. För att bemöta efterfrågan på privatresor har Scandinavian Airlines Norge hittills lanserat 14 nya utvalda destinationer till privatsegmentet.

Samtidigt har viss konsolidering och anpassning av olönsamma flyglinjer genomförts.

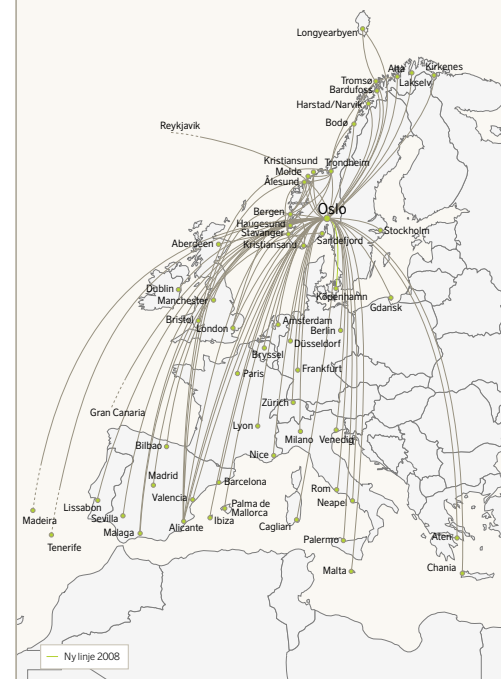
## Resultat och trafik

Scandinavian Airlines Norges totala trafik ökade med 0,1% under 2007 och antalet passagerare med 1,8%, vilket främst berodde på god utveckling på norsk inrikestrafik där antalet passagerare ökade med 3,2%. Den totala kapaciteten minskades under året med 1,1% till följd av att några mindre olönsamma linjer lades ned, vilket resulterade i att kabinfaktorn förbättrades med 0,8 procentenheter till 69,6%.

Intäkterna ökade under 2007 med 6,6% till 13 411 MSEK. Ökningen beror på fler passagerare och att yelden steg med 6,5%. Rörelsekostnaderna uppgick till 11 366 MSEK, en ökning med 1,8% vilket beror på högre kostnader för tekniskt underhåll och pensionskostnader. Enhetskostnaden steg med 2,3%. Scandinavian Airlines Norge har inga Q400, men har påverkats negativt på grund av omallokering av flygplan till Scandinavian Airlines Sverige och Scandinavian Airlines Danmark.

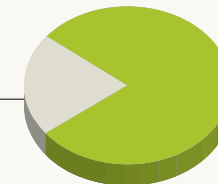
## Marknadsutsikter

Totalmarknaden i Norge växte under 2007 med 7%. Den starka tillväxten förväntas fortsätta men i något lägre takt under 2008 med störst ökning på de europeiska linjerna. Den hårda konkurrensen med prispress ser ut att fortsätta. I Norge förväntas en årlig total marknadstillväxt på 3-4% de kommande åren.

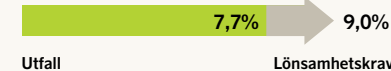


## Andel av koncernens intäkter

Scandinavian Airlines Norge 21,3%

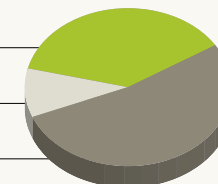


## EBIT-marginal



## Bokningskanaler 2007

Internet 37%  
Telefon 10%  
Agenter 53%



# Scandinavian Airlines Danmark

- ▶ **Scandinavian Airlines Danmark transporterade 8,7 miljoner passagerare under 2007, varav 0,6 miljoner med charter. Bolaget flyger till 51 destinationer. Scandinavian Airlines Danmarks flygplansflotta består av 12 Airbus A321/319 och 26 MD-80.**



Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Andel av hemmamarknaden	45%	47%	49%
Medelantal anställda (varav 57% kvinnor)	2 188	1 983	1 628
Intäkter	11 659	10 924	10 263
EBIT före engångsposter	433	186	-618
EBIT-marginal före engångsposter	3,7%	1,7%	-6,0%
EBT före engångsposter	459	182	-615
Miljöindex	94	98	100

Fler nyckeltal [s. 45](#)

- ▶ Ny linje öppnades till Grönland på säsongsbasis.
- ▶ I oktober beslutade koncernstyrelsen att permanent avbryta all flygning med Q400 och 16 av Scandinavian Airlines 50 flygplan togs ur bruk.

Scandinavian Airlines Danmark är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen sedan 2004. Bolaget är marknadsledande på trafiken till, från och inom Danmark. All försäljning i Danmark för koncernens samtliga flygbolag koordineras av Scandinavian Airlines Danmark. Flygbolaget ska utveckla Köpenhamn som hub för trafik mellan Nordeuropa och övriga världen.

Scandinavian Airlines Danmark har 2 188 heltidstjänster och genomför dagligen 271 flygningar. Under 2007 transporterade företaget 8,1 miljoner passagerare inom reguljärtrafiken (8,7 miljoner inklusive charter) med en flygplansflotta bestående av 43 flygplan, inklusive wet lease.

## Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 9%.

Miljömålet för 2011 är ett index på 87. [s. 111](#)

## Marknadsutveckling

Scandinavian Airlines Danmark visade under 2007 på en stark underliggande resultatförbättring. Trots haverierna med Q400 var förbättringen betydande jämfört med föregående år och förklaras av en högre yield och utökad charterverksamhet vilket resulterar i högre trafikintäkter. Den utökade charterverksamheten möjliggörs av ett högre flygplansutnyttjande som också bidragit till en ökad produktivitet för piloterna. Bolaget arbetar kon-

tinuerligt med övriga produktivitetsförbättringar samt en väl balanserad intäktsstyrning.

## Resultat och trafik

Scandinavian Airlines Danmarks passagerartrafik minskade med 1,4% under 2007 och antalet passagerare med 1,6%. Kapaciteten ökade samtidigt med 1,5% till följd av öppnandet av två nya betydligt längre linjer till Grönland och Pristina. Kabinfaktorn försämrades med 2,1 procentenheter till 70,0%. Trafiken ökade under året på dansk inrikes med 9% till följd av den nya säsongslinjen till/från Grönland.

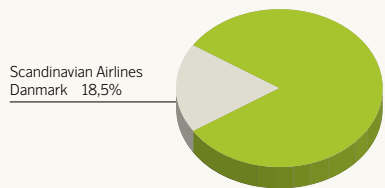
Intäkterna ökade under 2007 med 6,7% och uppgick till 11 659 MSEK. Rörelsekostnaderna uppgick till 10 505 MSEK, en ökning med 5,6% vilket beror på högre flygbränslepriser och ökad kapacitet.

Enhetskostnaden minskade med 4,5%. I resultatet, ingår en kompensation på 116 MSEK från Svenskt Näringsliv, avseende pilotkonflikten under 2006. Q400 situationen har kraftigt påverkat resultatet negativt under 2007.

## Marknadsutsikter

Totalmarknaden i Danmark växte under 2007 med 5%. Ökningen skedde på lokaltrafiken medan transferpassagerarna minskade. Marknadsutsikterna för flygresor är fortsatt positiva och Scandinavian Airlines Danmark förväntas växa och stärka sin position på marknaden.

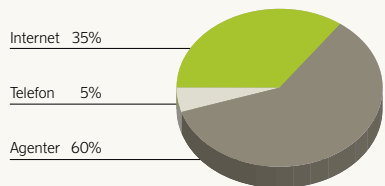
## Andel av koncernens intäkter



## EBIT-marginal



## Bokningskanaler 2007





# Scandinavian Airlines Sverige

- ▶ **Scandinavian Airlines Sverige transporterade 6,5 miljoner passagerare under 2007, varav 0,3 miljoner med charter. Bolaget flyger till 57 destinationer. Scandinavian Airlines Sveriges flygplansflotta består av 19 Boeing 737 och 16 MD-80.**



Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Andel av hemmamarknaden	49%	48%	55%
Medelantal anställda (varav 61% kvinnor)	1 704	1 615	1 468
Intäkter	8 779	8 273	7 777
EBIT före engångsposter	622	525	-311
EBIT-marginal före engångsposter	7,1%	6,3%	-4,0%
EBT före engångsposter	625	504	-338
Miljöindex	95	95	100

Fler nyckeltal [s. 45](#)

## Viktiga händelser 2007

- ▶ Under 2007 startades nio nya direktlinjer till/från Arlanda och tre nya direktlinjer till/från Göteborg.
- ▶ SAS förnyade ett ramavtal med svenska staten på samtliga linjer.
- ▶ Scandinavian Airlines Sveriges kabinpersonal strejkade under maj månad, varvid trafiken stod stilla under fem dagar.
- ▶ Den 28 oktober beslöt SAS att permanent ta flygplanstypen Q400 ur produktion, varav 7 i Scandinavian Airlines Sverige.
- ▶ I november beslöts om en expansion med två Boeing 737-800 under 2008.

Scandinavian Airlines Sverige är ett helägt dotterföretag i SAS koncernen sedan 2004. Flygbolaget ansvarar för flygtrafik inom Sverige samt koordinering av koncernens försäljningsverksamhet i Sverige. Scandinavian Airlines Sverige är marknadsledande på inrikeslinjer i Sverige.

Scandinavian Airlines Sverige har 1 704 heltidstjänster och genomför dagligen 193 flygningar. Under 2007 transporterade företaget 6,2 miljoner passagerare inom reguljärtrafiken med en flygplansflotta bestående av 36 flygplan, inklusive wet lease och exklusive Q400.

## Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 9%.

Miljömålet för 2011 är ett index på 89. [s. 112](#)

## Marknadsutveckling

Scandinavian Airlines Sverige uppvisade under 2007 en resultatförbättring. Under 2007 fortsatte framgångarna med Nya Inrikesflyget och Nya Europaflyget. Resultatförbättringen förklaras av positiv utveckling av kabinfaktor och god kostnads kontroll, trots ökade bränslekostnader. Under 2007 har en omfördelning av kapaciteten från charter till reguljär verksamhet skett. Inom den internationella trafiken lanserade Scandinavian Airlines Sverige 12 nya direktlinjer vilket mottogs väl och stärkte bolagets konkurrenskraft.

## Resultat och trafik

Scandinavian Airlines Sveriges passagerartrafik ökade med 10,2% under 2007 och antalet

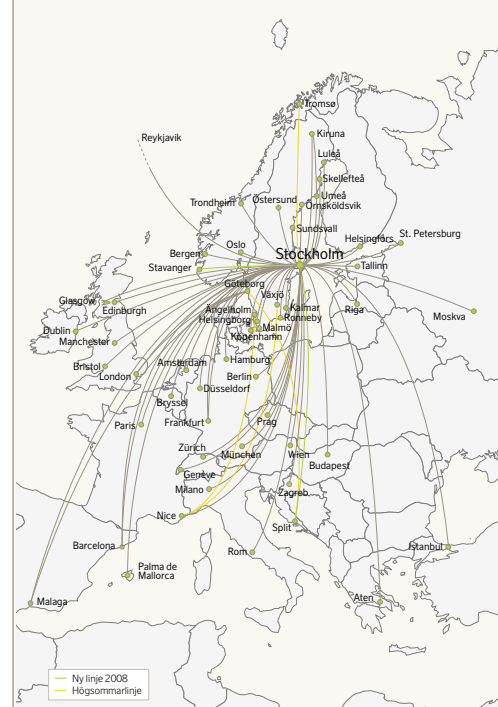
passagerare med 5,6%. Kapaciteten ökade med 9% till följd av de nya internationella linjerna och kabinfaktor förbättrades med 0,8 procentenheter till 70,7%. Den tidigare tydliga överkapaciteten på den svenska marknaden mattades något under 2007 och Scandinavian Airlines Sverige ökade sina marknadsandelar under året. På Europalinjerna steg trafiken med 15%.

Intäkterna ökade under 2007 med 6,1% och uppgick till 8 779 MSEK, till följd av den ökade trafiken och fler passagerare. Rörelsekostnaderna uppgick till 7 621 MSEK, en ökning med 7,8% vilket beror på högre kapacitet och högre flygbränslepriser. Q400 situationen har kraftigt påverkat resultatet negativt under 2007.

## Marknadsutsikter

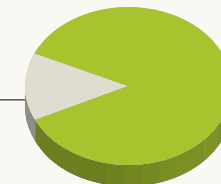
Den svenska totalmarknaden hade under 2007 en tillväxt på 2,6% och Scandinavian Airlines Sverige tog marknadsandelar. Tillväxten förväntas fortsätta under 2008 och bli störst på de internationella linjerna.

Konkurrensen antas bli hård under perioden och Scandinavian Airlines Sverige kommer att fortsätta med sina effektiviseringsåtgärder.

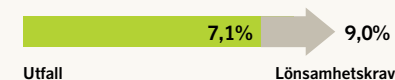


## Andel av koncernens intäkter

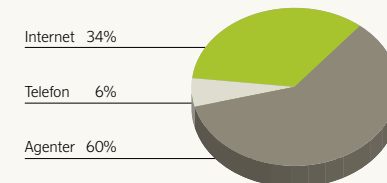
Scandinavian Airlines Sverige 14,0%



## EBIT-marginal



## Bokningskanaler 2007



# Scandinavian Airlines International

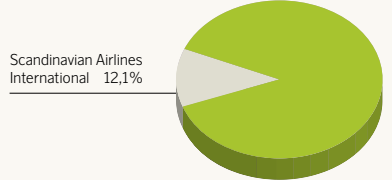
► **Scandinavian Airlines International transporterade 1,3 miljoner passagerare under 2007. Bolaget flyger från Stockholm och Köpenhamn till åtta destinationer: fyra i USA, tre i Asien och en i Mellanöstern. Flygplansflottan består av sju Airbus A340-300 och fyra Airbus A330-300.**



Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Andel av USA-trafiken	31%	25-30%	30-35%
Andel av Asien-trafiken	15%	15%	15-20%
Medelantal anställda (varav 44% kvinnor)	782	650	671
Intäkter	7 625	7 805	7 736
EBIT före engångsposter	43	169	-74
EBIT-marginal före engångsposter	0,6%	2,2%	-1,0%
EBT före engångsposter	54	169	-48
Miljöindex	106	103	100

Fler nyckeltal s. 45

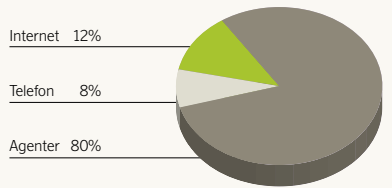
## Andel av koncernens intäkter



## EBIT-marginal



## Bokningskanaler 2007



Scandinavian Airlines International som etablerades under 2004 är en affärsenhet inom SAS konsortiet med två huvudverksamheter:

- Interkontinentala flyglinjer.
- Försäljningsverksamhet i Asien och Nordamerika samt utanför Norden i Europa med uppdrag för samtliga SAS koncernens bolag.

Scandinavian Airlines International har 782 medarbetare och genomför dagligen 18 flygningar. 2007 transporterade företaget 1,3 miljoner passagerare med en flygplansflotta bestående av 11 flygplan.

## Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 9%.

Miljömålet för 2011 är ett index på 98. s. 112

## Marknadsutveckling

Konkurrensen, framför allt över Nordatlanten, fortsatte att öka under 2007. Trots en minskning av Scandinavian Airlines Internationals kapacitet ökade passagerartillströmningen från Skandinavien.

Bolaget påverkades negativt av strejker i andra bolag inom SAS koncernen, störningar i tungt underhåll och även av Q400 genom mindre transfertrafik, vilket ledde till att resultatet blev svagare än för 2006. Förutom en svag utveckling av passagerarintäkterna drabbades bolaget av lägre fraktintäkter.

## Resultat och trafik

Scandinavian Airlines Internationals passagerartrafik minskade med 5,6% under 2007 och antalet

passagerare med 4,7%. Kapaciteten minskades med 5,7% vilket dels beror på ökat tekniskt underhåll och omkonfiguration, dels på att kapaciteten på Asien minskade. Linjen Köpenhamn-Shanghai upphörde och ersattes av den kortare linjen Stockholm-Beijing. Kabinfaktorn förbättrades med 0,1 procentenheter till 82,9%.

Intäkterna sjönk under 2007 med 2,3% och uppgick till 7 625 MSEK. Detta berodde på att kapaciteten minskades samt på lägre fraktintäkter. Rörelsekostnaderna uppgick till 6 923 MSEK, vilket var i nivå med föregående år trots högre flygbränslepriser. Enhetskostnaden ökade med 4,3%. Q400 situationen har negativt påverkat Scandinavian Airlines Internationals resultat till följd av färre transferpassagerare.

## Marknadsutsikter

Antalet passagerar på bolagets marknader förväntas visa en fortsatt tillväxt. Köpenhamns och Stockholms geografiska lägen gör det naturligt att bedriva interkontinental trafik mellan norra Europa och Asien/Nordamerika. Den interkontinentala trafiken förväntas växa med 5-6% mellan Europa och Nordamerika. Mellan Europa och Asien är förväntningarna 5-9%. Konkurrensen bedöms öka ytterligare genom att kapaciteten över Nordatlanten och mellan Europa och Asien ökar.

Scandinavian Airlines International planerar att fortsätta öppna nya interkontinentala linjer 2008/2009.

# SAS Individually Branded Airlines

- **Flygbolagen i affärsområdet erbjuder resor inom både privat- och affärsresesegmenten med affärsmodeller anpassade utifrån respektive marknad. Sammanlagt hade de konsoliderade flygbolagen inom affärsområdet 62 flygplan och flög till 92 destinationer med i genomsnitt 438 dagliga avgångar under 2007.**



Ansvarig för affärsområdet:  
VD och koncernchef  
Mats Jansson

Resultat i sammandrag, MSEK	2007	2006	2005 <sup>1</sup>
Passagerarintäkter	5 570	5 137	9 536
Intäkter	7 190	6 532	14 352
EBIT före engångsposter	379	151	415 <sup>2</sup>
EBIT-marginal före engångsposter	5,3%	2,3%	2,9%
EBT före engångsposter	383	142	264

<sup>1</sup> Inklusive Spanair, Aerolineas de Baleares och Newco.

<sup>2</sup> Inklusive reavinster.

Specificerad resultaträkning och fler nyckeltal [s. 46](#)

Affärsområdet SAS Individually Branded Airlines bildades 2001 och består av flygbolagen Widerøe, Blue1 och airBaltic. Dessutom ingår det strategiska intressebolaget Estonian Air. I affärsområdet ingår också intressebolagen Air Greenland, British Midland (bmi) och Skyways.

Widerøe bedriver både regional flygtrafik i Norge och regionala utrikeslinjer. Blue1 bedriver flygverksamhet inom och till/från Finland. airBaltic har huvudbas i Riga och Vilnius och är det ledande flygbolaget i Baltikum. Blue1 är medlem i Star Alliance™. Intresseföretaget Estonian Air drivs från sin bas i Tallinn.

## Kunder och lojalitetsprogram

I linje med Strategi 2011 kommer produkterbudandet att i högre grad harmoniseras med Scandinavian Airlines.

Blue1, Widerøe, airBaltic och Estonian Air är knutna till SAS koncernens lojalitetsprogram. SAS koncernen växer i Finland och Baltikum. Antalet EuroBonus medlemmar i Finland och Baltikum uppgick vid slutet av 2007 till 250 400, vilket är 9,8% fler än föregående år. Av dessa var knappt 2,3% EuroBonus guldmedlemmar, varav merparten i Finland. Totala antalet medlemmar ökade i samtliga länder under 2007.

## Trafikutveckling

Antalet passagerare i affärsområdet ökade under 2007 med 11,2% till 5,8 miljoner. Totalt ökade affärsområdets trafik med 22,3% och utgjorde 13,8% av koncernens samlade trafik. Kabinfaktorn förbättrades med 1,8 procentenheter till 64% som en följd av kapacitetsstyrning i framför allt Blue1 och Widerøe.

Störst var trafikväxten i Baltikum där airBaltics trafik ökade med 50,4%. airBaltics trafik ökade med 56,6% till/från basen i Riga och med 37,7% vid basen i Vilnius. Blue1 minskade under året kapaciteten mellan Finland och Skandinavien, men ökade kapaciteten på finsk inrikes. Antalet passagerare på finsk inrikes ökade med 6,7% och Blue1 tog marknadsandelar.

Widerøe hade en positiv trafikutveckling och lyckades öka antalet transporterade passagerare med 2,5% trots att bolaget minskade kapaciteten.

Utvecklingen var framför allt stark på norska inrikeslinjer.

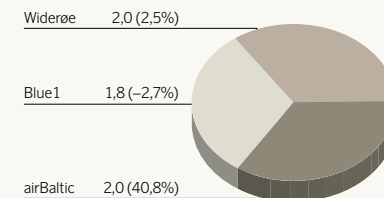
## Punktighet och regularitet

Flygbolagen arbetar utifrån respektive marknads förutsättningar med mål för punktighet och regularitet. Under året avgick 84,1% av Blue1:s flygningar inom 15 minuter från de planerade avgångstiderna och 98,9% av flygningarna genomfördes. Widerøe påverkades av att Q400 ställdes på marken men lyckades trots det ändå förbättra regulariteten till 96,7% och punktigheten uppgick till 87,2% (87,1%). airBaltics punktighet var 82,5% (85,3%) under året.

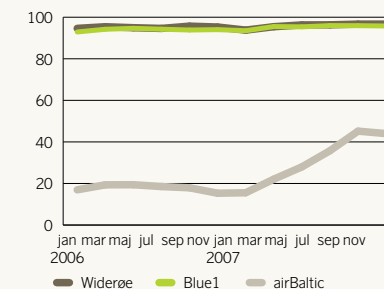
## Hållbarhet

Flygbolagen inom SAS Individually Branded Airlines arbetar ständigt med förbättring av miljöprestanda. Under 2007 förbättrades miljöindex för de flesta bolag inom affärsområdet.

## SAS Individually Branded trafikfördelning 2007 miljoner passagerare och förändring mot 2006



## E-ticket, %

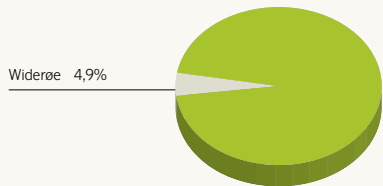


Kundnöjdhet	2007	2006	2005
Widerøe	60	63	62
Blue1	69	70	74
airBaltic	63	66	-
Estonian Air	61	65	-

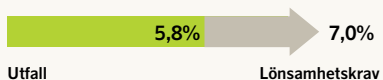
Blocktimmar	2007	2006	2005
<i>Widerøe</i>			
Piloter	436	449	478
Kabin	411	434	436
<i>Blue1</i>			
Piloter	658	635	693
Kabin	696	638	696
<i>airBaltic</i>			
Piloter	805	820	786
Kabin	789	757	751
<i>Estonian Air</i>			
Piloter	666	607	708
Kabin	663	622	721



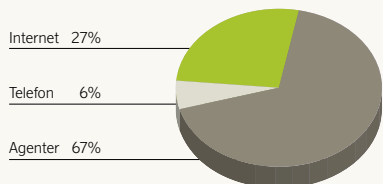
Andel av koncernens intäkter



EBIT-marginal



Bokningskanaler 2007



## Widerøe

- ▶ **Widerøe är Nordens största regionala flygbolag. Under 2007 transporterade Widerøe två miljoner passagerare. Flygplansflottan består av 28 turbopropflygplan som trafikerade 36 flygplatser i Norge och sju i utlandet.**



Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Andel av hemmamarknaden	13%	13%	14%
Medelantal anställda (varav 35% kvinnor)	1 358	1 393	1 331
Intäkter	3 051	2 941	2 831
EBIT före engångsposter	177	35	89
EBIT-marginal före engångsposter	5,8%	1,2%	3,2%
EBT före engångsposter	162	22	60
Miljöindex	92	95	100

Fler nyckeltal [s. 46](#)

### Viktiga händelser 2007

- ▶ I april startade Widerøe en ny flyglinje till Finnmark efter att ha vunnit norska statens anbudsfrågan för flygningar till/från området. Kontraktet omfattar två flygplan och gäller i tre år. Dessutom vann Widerøe en anbudsfrågan på flygningar till Andenes, en linje som togs över efter att Coast Air dragit sig ur.
- ▶ Som en följd av Q400 haverierna i Danmark och Litauen togs SAS koncernens hela Q400 flotta permanent ur drift. Widerøes fyra Q400 flygplan svarade för 30% av den dagliga sättekapaciteten och har temporärt ersatts med Q300 och wet lease.

Widerøe är Nordens största regionala flygbolag, med en omsättning på 3 miljarder SEK och 1 358 medarbetare. Widerøes Flyveselskap AS startades av fem entreprenörer 1934. En av dem var Viggo Widerøe. På den tiden höll Widerøe till utanför Oslo och bedrev taxi-, ambulans-, skol och fotoflygverksamhet. Från 1950-talet utökades verksamheten med bland annat sjöflyglinjer i Nordnorge. Dessa ersattes av landflyglinjer efter att myndigheterna etablerat kortbaneflygplatser i regionen och lagt ut flygdriften på anbud. 1970 omorganiserades Widerøe för att kunna påtaga sig den ledande rollen i utvecklingen av flyglinjer.

Widerøe har 264 dagliga avgångar till 43 destinationer, både inrikes och utrikes, med cirka 2 miljoner passagerare årligen.

### Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 7%.

Miljömålet för 2011 är ett index på 82. [s. 112](#)

### Marknadsutveckling

Widerøes resultat är det bästa i företagets historia. Trots Q400 haverierna överträffade Widerøe förra årets resultat med stor marginal. Företaget har hanterat Q400 haverierna genom att optimera trafik och teknikplanering samt genom wet lease. En stark konjunktur och förbättrade koncept har resulterat i fler passagerare och en högre yield. Utöver detta har också enhetskostnaden sänkts. Bolaget har fortfarande vissa utmaningar med sitt kostnadsprogram men har lyckats väl i att skapa bra avtal för sin inrikesverksamhet.

### Resultat och trafik

Widerøes passagerartrafik ökade med 0,9% under 2007 och antalet passagerare med 2,5% till följd av stark utveckling på norsk inrikestrafik. Kapaciteten minskades under året med 4,6% till följd av nedläggning av några olönsamma internationella linjer och kapacitetsjusteringar. Kabinfaktor förbättrades med 3,3 procentenheter till 60,3%. Widerøes trafik på norsk inrikes ökade under året med 6,1%. Den positiva trafikutvecklingen är ett resultat av yield management, kapacitetsjusteringar och marknadsaktiviteter.

Intäkterna ökade under 2007 med 3,7% och uppgick till 3 051 MSEK. Ökningen beror på fler passagerare och stabil yield. Rörelsekostnaderna uppgick till 2 625 MSEK, en minskning med 0,9%, trots de rekordhög flygbränslepriserna. Enhetskostnaden minskade med 1,7%. Resultatet före engångsposter uppgick till 162 MSEK, en förbättring med 140 MSEK jämfört med 2006.

### Marknadsutsikter

Den norska marknaden har visat en kraftig tillväxt på 7% under 2007, och för 2008 förutspås fortsatt tillväxt, även om den inte väntas bli i samma omfattning. Widerøe är väl positionerat på den regionala marknaden i och till/från Norge. 2008 kommer ett nytt anbud att tillkännages för 2009. På det kommersiella linjenätet planerar företaget att ersätta delar av 50-sättesflottan med ny flygplansmodell på en del av de existerande linjerna så att tillväxt lättare kan uppnås.

# Blue1

- **Flygbolaget ansvarar för SAS koncernens flygtrafik till/från och inom Finland samt försäljning på den finska marknaden åt koncernens flygbolag. Blue1 transporterade 1,8 miljoner passagerare under 2007. Flygplansflottan består av nio Avro och fyra MD-90.**



VD Stefan Wentjärvi  
www.blue1.com



Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Andel av hemmamarknaden	17%	15%	12%
Medelantal anställda (varav 52% kvinnor)	506	491	444
Intäkter	2 019	2 018	1 704
EBIT före engångsposter	113	-16	60
EBIT-marginal före engångsposter	5,6%	-0,8%	3,5%
EBT före engångsposter	117	-18	62
Miljöindex	89	89	100

Fler nyckeltal [s. 46](#)

## Viktiga händelser 2007

- Blue1 lanserade under våren en ny affärsreseproduct Economy Extra på Skandinavien-linjerna, och produkten togs i bruk även på Europalinjerna under hösten.
- Sales-on-board-produkten Cafe1 vidareutvecklades och betalningssätten samt produkt-sortimentet utökades. Byte av produktleverantör förbättrade servicenivån ytterligare.
- Sätessplacering introducerades på de inhemska linjerna med bättre punktlighet och kundnöjdhet som följd.
- En ny flygplanshangar togs i bruk på Helsingfors-Vanda flygfält och tekniska basen på Arlanda stängdes.

Blue1 är ett helägt finskt dotterbolag i SAS koncernen sedan 1998 och flyger till 27 destinationer. Affärskonceptet bygger på en basprodukt vid centrala flygplatser, ett nätverk med transfermöjligheter och prisvärda tilläggstjänster.

Blue1 har en stark position på den finska marknaden med en marknadsandel på cirka 30% på finska inrikeslinjer. Den totala marknadsandelen på hemmamarknaden ökade under året med cirka två procentenheter till 17%. Blue1 är medlem i Star Alliance sedan oktober 2004 och har code-share samarbete på samtliga linjer med SAS koncernens övriga flygbolag. Blue1 har 506 heltidstjänster och genomför dagligen 74 flygningar. Under 2007 transporterade företaget 1,8 miljoner passagerare med en flygplansflotta som, sedan tillskott av en fjärde MD-90 i december 2007, består av 13 flygplan.

## Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 9%.

Miljömålet för 2011 är ett index på 80. [s. 112](#)

## Marknadsutveckling

Blue1:s resultat förbättrades kraftigt jämfört med föregående år. Utvecklingen kan främst förklaras med förbättringar på kostnadssidan samt svaga jämförelsetal från 2006 då företaget hade stora extra kostnader i samband med sin expansion. Blue1 fortsatte under året arbetet med Round Trip Management och genomförde kapacitetsanpassningar inom samtliga linjeområden.

## Resultat och trafik

Blue1:s passagerartrafik ökade med 1% under 2007 men antalet passagerare minskade med 2,7% till följd av kapacitetsanpassningar på linjerna mellan Finland och Skandinavien. Kapaciteten ökades under året med 0,5% till följd av satsningar på finsk inrikestrafik och Europalinjer. Kabinfaktorn förbättrades med 0,4 procentenheter till 66,9%. Blue1:s trafik på finsk inrikes ökade under året med 8% och med 13,5% på Europalinjerna, men minskade på linjerna till/från Skandinavien med 13,8%.

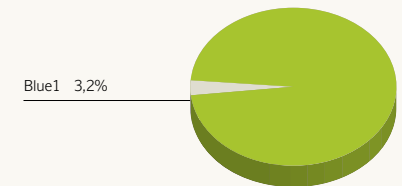
Intäkterna var under 2007 i nivå med 2006 och uppgick till 2 019 MSEK. Yelden var marginellt lägre men tilläggsintäkterna per passagerare ökade. Rörelsekostnaderna uppgick till 1 762 MSEK, en minskning med 5,5%, trots de rekordhög flygbränslepriserna. Enhetskostnaden minskade med 6% beroende på lägre leasingkostnader och att resultatet föregående år belastades med kostnader av engångskaraktär i samband med introduktion av MD-90 i flygplansflottan. Resultatet före engångsposter uppgick till 117 MSEK, en förbättring med kraftiga 135 MSEK.

## Marknadsutsikter

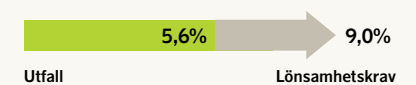
Den finska totalmarknaden hade under 2007 en tillväxt på 6%. Den finska flygmarknaden har få aktörer. Trots att den finska inrikesmarknaden inte växer finns det tillväxtpotential på långlinjerna och vinterdestinationer i Lappland. Tillväxten på direktlinjer till och från Europa förväntas fortsätta, och trafiken österut till Ryssland väntas på längre sikt öppna nya möjligheter för Blue1.



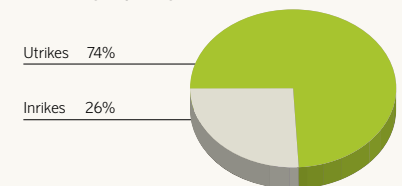
## Andel av koncernens intäkter



## EBIT-marginal



## Fördelning av passagerare 2007







## Flygbolag i Baltikum

# airBaltic



**airBaltic**

VD Bertolt Flick  
www.airbaltic.lv

Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	<b>47,2%</b>	47,2%	47,2%
Andel av hemmamarknaden	<b>45%</b>	42%	40%
Medelantal anställda (varav 54% kvinnor)	<b>917</b>	790	626
Intäkter	<b>2 097</b>	1 551	1 211
EBIT före engångsposter	<b>24</b>	55	55
EBIT-marginal före engångsposter	<b>1,1%</b>	3,6%	5,3%
EBT före engångsposter	<b>21</b>	49	-19
Miljöindex	<b>83</b>	89	100

Fler nyckeltal **s. 46**

### Viktiga händelser 2007

- airBaltic öppnade 24 nya linjer från Riga, Vilnius och Liepaja.
- Ett betydligt förbättrat bokningssystem infördes vilket ökade airBaltics försäljning via hemsidan från 25% till 47%.
- Som första flygbolag i norra Europa införde airBaltic en E-voucher för flygresor.

airBaltic bildades 1995 och konsolideras sedan 2005 i SAS koncernen. Bolaget ägs av den lettiska staten, SAS och Transaero. airBaltic, med baser i Riga, Vilnius och Liepaja, ansvarar för SAS koncernens flygtrafik till/från Lettland och Litauen samt försäljning i båda länderna. airBaltic har 917 heltidstjänster och genomför dagligen 99 flygningar. 2007 transporterade företaget över två miljoner passagerare. Under 2007 utökades flygplansflottan med fem Boeing 737. Flygplansflottan består av 21 flygplan varav 13 Boeing 737 och åtta Fokker F50.

### Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 9%.

Miljömålet för 2011 är ett index på 76. **s. 113**

### Marknadsutveckling

airBaltic är Baltikums ledande och koncernens snabbast växande flygbolag till följd av god marknadsutveckling och aktiva satsningar. Främst till följd av kraftig expansion försämrades airBaltics resultat mot föregående år. Resultatet påverkades av en fallande yield men kompensades av god kostnads kontroll och högre kabinfaktor.

### Resultat och trafik

airBaltics passagerartrafik ökade med 50,4% under 2007 och antalet passagerare ökade med 40,8%. Kapaciteten ökades med 44,2% till följd av nya linjer och fler frekvenser. Kabinfaktorn förbättrades med 2,6 procentenheter till 63,2%.

Intäkterna ökade under 2007 med 35,2% och uppgick till 2 097 MSEK. Ökningen beror på fler passagerare. Yielden minskade med 12,2%, delvis till följd av längre flyglinjer. Rörelsekostnaderna ökade på grund av den högre kapaciteten och flygbränslepriserna och uppgick till 1 819 MSEK. Enhetskostnaden minskade med 4,6%. Resultatet före engångsposter uppgick till 21 MSEK, en försämring med 28 MSEK.

### Marknadsutsikter

Tillväxten i Baltikum är stark och Riga har successivt etablerats som knutpunkt. Den starka tillväxten förväntas fortsätta under 2008, liksom konkurrensen från de nya flygbolagen. Lettland förväntas under 2008 bli ett Schengen-land vilket kommer att stärka Rigas position.

# Estonian Air

### Viktiga händelser 2007

- Nya linjer infördes till sex destinationer.
- Bolagets sju Boeing 737 togs i bruk.
- Estonian Air Regional bildades för regionaltrafik, och en ny flygplanstyp, SAAB 340, infördes.

Estonian Air ägs till 49% av SAS koncernen och erbjuder direktflyg till större europeiska städer och regionalflyg inom Östersjöregionen med bas i Tallinn. Estonian Air flyger till 19 destinationer samt bedriver chartertrafik med fyra Boeing 737-500, två 737-300 och två SAAB 340. Estonian Air har 439 heltidstjänster.

### Marknadsutveckling

Antalet transporterade passagerare ökade med 8% och uppgick till 746 000. Kapaciteten ökades samtidigt med 3,9% och kabinfaktorn uppgick till 67,9%, en förbättring med 2,3 procentenheter. Intäkterna ökade med 5,2% till följd av fler passagerare. Rörelsekostnaderna uppgick till 727 MSEK. Resultatet före skatt uppgick till -32 MSEK, en förbättring med 4 MSEK.

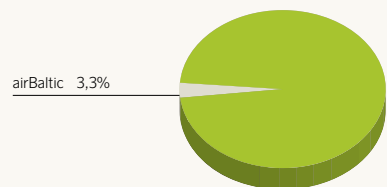


Styrelseordförande Mats Jansson  
tf VD Andrus Aljas  
www.estonian-air.ee

Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	<b>49%</b>	49%	49%
Andel av hemmamarknaden	<b>&gt;43%</b>	45%	45%
Medelantal anställda (varav 53% kvinnor)	<b>439</b>	424	380
Intäkter	<b>812</b>	752	678
EBIT	<b>-28</b>	-41	29
EBIT-marginal	<b>-3,5%</b>	-5,4%	4,3%
Resultat före skatt, EBT	<b>-32</b>	-36	39
Miljöindex	<b>83</b>	94	100

Fler nyckeltal **s. 46**

### Andel av koncernens intäkter



### EBIT-marginal

**1,1%** → **airBaltic** → **9,0%**

Utfall → Lönsamhetskrav

# SAS Aviation Services

- **SAS Ground Services är en fullserviceleverantör inom ground handling och är representerad i 21 länder på 76 flygplatser. SAS Technical Services levererar tekniskt underhåll av flygplan på ett stort antal flygplatser i Norden. SAS Cargo är ledande inom transport av gods till/från och inom Östersjöregionen.**



Resultat i sammandrag, MSEK	2007	2006	2005 <sup>1</sup>
Intäkter	14 192	14 308	14 964
Personalkostnader	-6 380	-6 197	6 462
EBIT före engångsposter	-457	-47	603 <sup>2</sup>
EBIT-marginal före engångsposter	-3,2%	-0,3%	4,0%
EBT före engångsposter	-623	-150	633

<sup>1</sup> Inklusive SAS Flight Academy.

<sup>2</sup> EBIT inkl. engångsposter.

Specificerad resultaträkning och fler nyckeltal s. 47

SAS Aviation Services består av SAS Ground Services (SGS), SAS Technical Services (STS) och SAS Cargo. Under 2007 såldes Flight Academy, som är ett träningscenter för piloter och kabinpersonal, i linje med SAS koncernens fokus på kärnverksamheten.

Resultatet i STS och SGS har under året varit mycket negativt. Orsakerna är dels att huvudfokus varit på leverans kvalitet, dels på förseningar och svårigheter att genomföra nödvändiga kostnadsprogram. Beslut har tagits att sälja Spirit inom SAS Cargo samt att "outsourca" det tunga underhållet av Boeing 737 Classic. För SGS beslutades tills vidare om en intern lösning och att bolaget senast inom

18 månader, det vill säga före sommaren 2009, genomför kostnadsreduktioner på 400 MSEK samt genomför ett kvalitetsförbättringsprogram. Under 2007 ökade antalet hanterade passagerare för SGS med 3,8%. STS hade cirka 120 flygbolag som kunder av tekniskt underhåll. SAS Cargos antal flygna ton minskade till följd av stor överkapacitet med 5,1%.

## Kunder

SGS och STS har primärt flygbolag som kunder, men SGS har till skillnad mot STS direktkontakt med slutkunden. Under 2007 skrev SGS nya avtal med bland andra Malaysia Airlines, Air France och Turkish Airlines. Totalt skrev SGS avtal med sex nya flygbolag.

STS fokuserade under året verksamheten mot SAS koncernens flygbolag och skrev därför inte några nya avtal under året. SAS Cargo erbjuder framför allt företagskunder transportlösningar.

Eftersom kunderna huvudsakligen är företag resulterar detta i delvis mer individuella avtalslösningar. Långsiktiga avtal med stora volymer ger i regel mer förmånliga villkor.

## Hållbarhet

Enheterna inom SAS Aviation Services arbetar aktivt på att minska sin miljöbelastning och bidra till hållbar utveckling. SGS har infört mindre miljöbelastande avisningsmetoder och utvecklar ett bagagehanteringssystem som förbättrar arbetsmiljön. STS har under året arbetat med att hitta metoder för att minska kemikalieanvändningen och mängden farligt avfall.

SAS Facility Management förvaltar SAS kon-

cernens byggnader och arbetar kontinuerligt med att effektivisera avfallshandlingen och att minska energianvändningen. SAS Cargo är ISO 14001 certifierad.

## Trender inom supportverksamheten

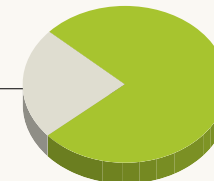
De kontinuerliga rationaliseringarna inom flygbolagen kommer att kräva ytterligare rationaliseringar i supportverksamheten. Dessa verksamheter är ground handling och teknisk support, men även distributionssystem och cargo. Självservicefunktioner såsom automatiserad bagagehantering och biometri ställer nya krav på verksamheterna.

Av SAS Scandinavian Airlines passagerare checkar över 50% redan in via automater och vid slutet av 2007 checkade över 10% in via internet. Biometrisk incheckningslösningar används på norska och svenska inrikesflygplatser och installeras löpande på övriga flygplatser.

Inom det tekniska underhållet ökar konkurrensen inom det tyngre underhållet från lågprisländer i östra Europa och Asien. Mindre tungt underhåll påverkas inte på motsvarande sätt av konkurrensen från lågprisländer. Förenklade rutiner och ökade krav på högre utnyttjandegrad av flygplanen gör att effektiviseringen förväntas fortsätta.

SAS Aviation Services andel av koncernens intäkter 2007

SAS Aviation Services andel 23,1%

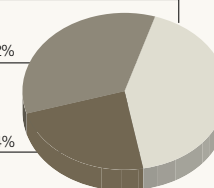


Fördelning av affärsområdets omsättning

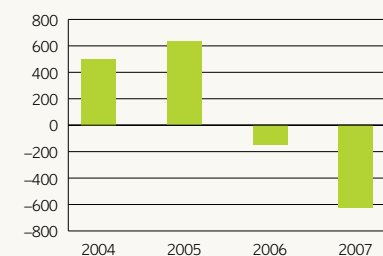
SAS Ground Services 42,4%

SAS Technical Services 34,2%

SAS Cargo 23,4%



Resultat före engångsposter, EBT MSEK



Till följd av svag resultatutveckling i STS och SGS försämrades resultatet under 2007. Åtgärder genomförs för att vända utvecklingen.

# SAS Ground Services

- ▶ **SAS Ground Services, SGS, är Nordens största fullserviceleverantör inom ground handling branschen och andra flygplatsrelaterade tjänster. SGS består av ett holdingbolag och åtta dotterbolag i Norden samt Storbritannien. SGS driver verksamhet i Europa, Asien och Nordamerika.**



VD Björn Alegren  
www.sasground.com



Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Antal hanterade flygningar tusental	499	488	506
Bagagekvalitet (rapporter/10 000 pass.)	104	128	88
Medelantal anställda (varav 39% kvinnor)	6 873	6 622	6 952
Intäkter	6 055	5 866	6 185
EBIT före engångsposter	-141	55	241
EBIT-marginal före engångsposter	-2,3%	0,9%	3,9%
EBT före engångsposter	-167	43	228
Miljöindex	101	106	100

Fler nyckeltal [s. 47](#)

gerare, bagage och flygplan. Exempel på effektiva lösningar är automatiserad check-in och boarding samt centraliserad avgångskontroll.

SGS betjänade under året totalt 118 flygbolag. Under året hanterade SGS 78,8 miljoner resenärer, 499 000 avgångar samt 309 000 ton frakt och post.

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

I Skandinavien är SGS marknadsledande med en marknadsandel på drygt 55%. I jämförelse med oberoende handlingbolag i Europa, är SGS nummer tre baserat på omsättning.

## Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 4%.

## Kvalitetsmål

SGS arbetar systematiskt med kvalitet. Säkerhet, punktlighet och service följs upp löpande. Målet för säkerheten är att inga incidenter ska förekomma. Punktlighet och service mäts bland annat genom andel förseningar orsakade av markhantering, väntetid vid check-in och på bagage.

## Miljömål

Miljömålet för 2011 är ett index på 95. [s. 113](#)

SGS målsättning är att vara ett företag som tar hänsyn till miljön och som lever upp till gällande miljölagar och regler. SGS arbetsmiljömål mäts och följs upp inom områdena sjukskrivning, arbetsrelaterade skador, hur ledarskapet uppfattas av medarbetarna samt medarbetarnas trivsel.

## Resultatutveckling

SGS resultat för 2007 var, trots högre intäkter, svagare än föregående år. Intäktsökningen beror på ökade volymer, fler externa kunder och nya produkter som beställts av bolagen inom SAS Scandinavian Airlines. Den låga lönsamheten beror på en kombination av prispress på marknaden, ej genomförda rationaliseringar i delar av verksamheten samt satsning på leveranskvalitet.

Antalet hanterade passagerare ökade med 3,8% till 78,8 miljoner och antalet hanterade flygningar ökade med 2,3% till 499 000 under 2007. SGS intäkter ökade under året med 3,2% till 6 055 MSEK. Rörelsekostnaderna ökade med 4,4% och uppgick till 6 112 MSEK. Enhetskostnaden ökade under året med 0,9%. Åtgärder kommer att implementeras för att förbättra effektiviteten ytterligare. Resultatet före engångsposter försämrades med 210 MSEK och uppgick till -167 MSEK.

## Marknadsutsikter

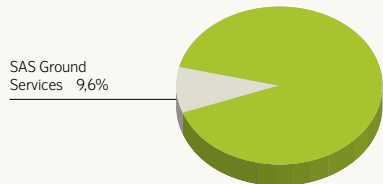
SGS framtida omedelbara utmaning består i att bolaget till sommaren 2009 ska ha genomfört kostnadsreduktioner på 400 MSEK samt ett kvalitetsförbättringsprogram.

Flygbranschen fortsätter sin tillväxttrend och ökar därmed efterfrågan på markttjänster. Priserna för markttjänster är fortfarande pressade och lönsamheten i branschen är låg.

Den globala marknaden för markttjänster är fragmenterad. Konsolideringen på marknaden fortsätter, men i en relativt långsam takt.



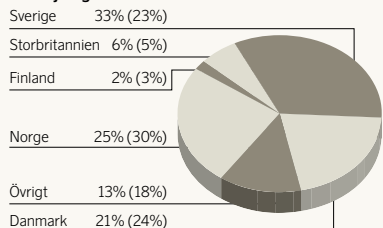
## Andel av koncernens intäkter



## EBIT-marginal



## Försäljningsandelar 2007 och 2006



## Viktiga händelser 2007

- ▶ Fortsatt rationalisering av verksamheten.
- ▶ Ökad fokus på levererad kvalitet.
- ▶ Björn Alegren utsågs till ny VD för SGS.
- ▶ Nya avtal skrevs med Malaysia Airlines, Air France, Turkish Airlines, KLM, Icelandair och MyTravel Airways.

SAS Ground Services finns representerat på 76 flygplatser och har i medeltal 6 873 heltidstjänster i 21 länder. SGS erbjuder markttjänster för passa-

# SAS Technical Services

- ▶ **SAS Technical Services, STS, är en ledande leverantör av tekniskt flygplansunderhåll inom marknaden för MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) till flygindustrin i Norden och Baltikum. SAS har 13 underhållsbaser i Europa samt en i Seattle, USA.**



Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Medelantal anställda (varav 7% kvinnor)	2 422	2 509	2 678
Intäkter	4 874	4 895	5 167
varav externa intäkter	13,7%	16,2%	19,6%
EBIT före engångsposter	-372	-176	181
EBIT-marginal före engångsposter	-7,6%	-3,6%	3,5%
EBT före engångsposter	-499	-249	93
Miljöindex	93	99	100
Fler nyckeltal	s. 47		

## Viktiga händelser 2007

- ▶ Ny basorganisation etablerades.
- ▶ Material Management, med totalt ansvar för STS materialförsörjning, etablerades.
- ▶ En internationell benchmark genomfördes för att identifiera marknadsmässiga prisnivåer och prestationsmål för STS.
- ▶ STS framtida roll och ägarstruktur har fastställts inom ramen för Strategi 2011 och ska implementeras under 2008.

SAS Technical Services bedriver flygplansunderhåll sedan 1946. STS bolagiserades 2004. De största kunderna är flygbolagen inom SAS koncernen som svarar för cirka 80% av intäkterna. Verksamheten är certifierad av europeiska, amerikanska och andra länders kontrollmyndigheter. Antalet anställda är 2 422.

Arbetet inom STS utförs av flygmekaniker och där så krävs av certifierade flygtekniker. Leveranskvalitet är i fokus i hela verksamheten och väsentliga förbättringar ses på samtliga baser; Stockholm, Oslo och Köpenhamn. Servicenivån på komponenter och förbrukningsmaterial har ytterligare förbättrats.

STS erbjuder service på Airbus, MD-80/90 och Boeing 737 samt anpassade tjänster. I produktportföljen ingår Line Maintenance (dagligt underhåll), Airframe Maintenance (tyngre underhåll), Engineering Services, Engine Management, Material Management och Technical Training.

## Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 5%.

## Kvalitetsmål

Målet är att uppnå operativ excellens för att möta och överträffa kundernas kvalitets- och leveranskrav.

STS ska vara världsledande avseende säkerhet, kvalitet och effektivitet.

## Miljömål

Miljömålet för 2011 är ett index på 90. s. 113

## Resultatutveckling

STS resultat var betydligt sämre än för 2006. Under året har en stor satsning gjorts för att förbättra leveranskvaliteten, vilket medfört att kostnadsåtgärder som genomförts inte till fullo har kompenserat de lägre priserna. På längre sikt kommer STS satsning på leveranskvalitet i kombination med effektivare produktionsupplägg att ge ökad produktivitet och effektivitet och därmed förbättra bolagets konkurrens- och lönsamhetsnivå, tillsammans med övriga åtgärder inom ramen för STS effektiviseringsprogram.

STS intäkter var på nivå med föregående år och uppgick till 4 874 MSEK. Andelen externa intäkter minskade med 2,5 procentenheter. Rörelsekostnaderna ökade under året med 1,9% och uppgick till 5 184 MSEK. Resultatet före engångsposter försämrades med 250 MSEK och uppgick till -499 MSEK.

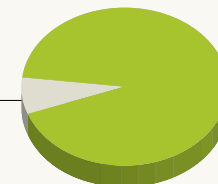
## Marknadsutsikter

Den externa marknaden för tekniskt underhåll är i tillväxt men präglas av stark konkurrens, en viss överkapacitet och prispress förekommer, främst från verksamheter i östra Europa.



## Andel av koncernens intäkter

SAS Technical Services 7,7%



## EBIT-marginal

-7,6%

5,0%

Utfall

Lönsamhetskrav

## Försäljningsandelar 2007 och 2006

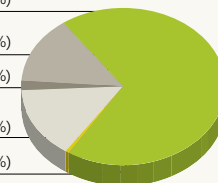
Sverige 69,1% (64,0%)

Danmark 13,7% (19,5%)

Estland 2,0% (1,7%)

Norge 14,8% (14,5%)

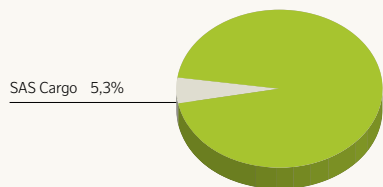
Övrigt 0,4% (0,3%)







Andel av koncernens intäkter



EBIT-marginal



Utfall Lönsamhetskrav



## SAS Cargo

- Den största delen av SAS Cargos fraktkapacitet finns inom SAS koncernens egna flygbolag. 2007 inledde SAS Cargo en övergångsprocess mot globala lösningar på en världsmarknad präglad av allt hårdare konkurrens.



VD Kenneth Marx  
www.sascargo.com



Nyckeltal, MSEK	2007	2006	2005
SAS koncernens ägarandel	100%	100%	100%
Medelantal anställda (varav 21% kvinnor)	1 356	1 434	1 328
Flugna ton, tusental	279	294	287
Ton km (miljoner)	1 024	1 082	1 039
Cargo yield/ton km	2,47	2,56	2,52
Intäkter	3 336	3 645	3 308
EBIT före engångsposter	33	114	101
EBIT-marginal före engångsposter	1,0%	3,1%	3,0%
EBT före engångsposter	22	99	84

Fler nyckeltal [s. 47](#)

Frakt- & posttrafik, ton km (000)	2007	2006	Förändr.
Interkontinentalt	573 754	642 444	-11%
Europa	20 966	25 390	-17%
Intraskandinaviskt	2 494	4 873	-49%
Totalt internationellt	597 214	672 707	-11%
Danmark	19	16	21%
Norge	777	10 703	-93%
Sverige	224	326	-31%
Totalt inrikes	13 759	11 045	25%
All Cargo	412 001	398 249	4%
Totalt	1 023 994	1 082 000	-5%

### Viktiga händelser 2007

- SAS Cargos frakthantering, Spirit Air Cargo Handling, skrev avtal om nya fraktterminaler i Göteborg och Stockholm
- Ny fraktkapacitet tillkom mellan Skandinavien och Kina, Dubai och Bangkok
- På grund av dålig lönsamhet lades vissa All Cargo-verksamheter ned.
- SAS koncernen har mottagit en anklagelseskrift från EU-kommissionen avseende misstankar om otillåtna samarbeten inom flygfrakt.

SAS Cargo Group A/S är ett helägt bolag inom SAS koncernen. Bolagets intäkter kommer främst från flygfrakt, flygpost och frakthantering för andra flygbolag vid SAS Cargos terminaler i Skandinavien.

SAS Cargo använder främst den fraktkapacitet som finns inom SAS koncernens flygbolag, framför allt på de interkontinentala linjerna. SAS Cargos huvudmarknader är Asien, USA och Skandinavien. På huvudmarknader utanför Skandinavien representeras SAS Cargo genom egna försäljningskontor.

### Mål

Koncernens lönsamhetskrav är en EBIT-marginal på minst 4%.

### Kvalitetsmål

SAS Cargos kvalitetsmål är "Arrived As Agreed." Frakthanteringsbolaget Spirit Air Cargo Handling är ISO 9001:2000 certifierat, och hela SAS Cargo är ISO 14001 certifierat.

### Hållbarhet

I samarbete med ett antal kunder och leverantörer har SAS Cargo utvecklat ett system för beräkning

av utsläpp on-line där kunden själv kan ta fram miljöbelastningen för all typer av godstransporter i luften och på landsväg. [s. 114](#)

### Resultatutveckling

SAS Cargos resultat för 2007 blev sämre än för 2006, beroende på hård konkurrens från ett flertal nya aktörer på hemmamarknaden och prispress. Trafikomläggningar inom Scandinavian Airlines har också påverkat resultatet. För att skapa en plattform för långsiktig lönsamhet har SAS Cargo arbetat fram ett program med kommersiella initiativ, effektiviseringar och strukturella förändringar. Under årets första åtta månader präglades cargomarknaden till/från Asien av kraftig överkapacitet. Effektiviseringsåtgärder infördes vilket gav en positiv resultat effekt under hösten 2007 genom att sänka kostnaderna och stärka SAS Cargos kommersiella utbud.

SAS Cargos intäkter minskade under 2007 med 8,5% och uppgick till 3 336 MSEK. Rörelsekostnaderna minskade under året med 6,3% och uppgick till 3 349 MSEK. Resultatet före engångsposter uppgick till 22 MSEK.

### Marknadsutsikter

SAS Cargo följer noggrant marknadsutvecklingen och kommer fortsätta att anpassa kapaciteten på de olika marknaderna.



## Fakta, nyckeltal och trafiktalsinformation

Trafiktalsinformation	44
Nyckeltal per bolag	45
Koncernens operationella nyckeltal	48
Ekonomisk tioårsöversikt	49
Finansiella nyckeltal och avkastningskrav	50
Star Alliance, nyckeltal	51
Lojalitetsprogram	51
Godkännanden och certifieringar	51

# Trafiktalsinformation och kommentarer

**Scandinavian Airlines Norge** hade en kombination av positiv yield och trafikutveckling under 2007. Kapaciteten drogs ned i början av året på några olönsamma Europa-linjer och omallokerades till den växande norska inrikestrafiken. Trafiken på norsk inrikes ökade med 3,8% och kabinfaktorn steg med 1,8 procentenheter till 68,4%. Utvecklingen var också positiv på de intraskandinaviska linjerna medan trafiken på Europa-linjerna minskade. [s. 31](#)

**Scandinavian Airlines Danmark** ökade under 2007 kapaciteten. Nya linjer introducerades till Grönland och Pristina. Större flygplan hyrdes in under hösten 2007 för att ersätta Q400 som togs ur trafik. Detta påverkade kabinfaktorn negativt och den minskade med 2,1 procentenheter till 70,0%. Yielden utvecklades positivt och enhetskostnaden sänktes med betydliga 4,5%. [s. 32](#)

**Scandinavian Airlines Sverige** öppnade under 2007 12 nya linjer och den totala kapaciteten steg med 9%. Den nya kapaciteten absorberades väl och kabinfaktorn ökade med 0,8 procentenheter till 70,7%. Starkast tillväxt hade Scandinavian Airlines Sverige på Europa-linjerna där trafiken ökade med 15% i kombination med en 1 procentenhet högre kabinfaktor. Till följd av de längre linjerna minskade yielden med 2%. [s. 33](#)

**Scandinavian Airlines International** anpassade under 2007 bättre än tidigare kapaciteten till säsongsvängningarna i efterfrågan mellan Asien och USA. Två säsongslinjer, Stockholm-Bangkok och Köpenhamn-Dubai, startade under vinterhalvåret och antalet frekvenser ökade på USA-linjerna under sommarhalvåret. De kortare linjerna och installationen av SAS Business Sleeper gjorde att kapaciteten minskade med 5,7%. Anpassningarna mottogs väl och Scandinavian Airlines Internationals kabinfaktor ökade med 0,1 procentenheter till 82,9% och yielden steg med 5,7%. [s. 34](#)

**Widerøe** anpassade framgångsrikt kapaciteten under 2007. Trots 4,6% lägre kapacitet ökade trafiken med 0,9% och kabinfaktorn med 3,3 procentenheter till 60,3%. Framför allt var utvecklingen positiv på norsk inrikestrafik där antalet passagerare ökade med 5,1%. Detta är ett resultat av yield management, kapacitetsstyrning och marknadskampanjer. [s. 36](#)

**Blue1** fokuserade under 2007 på att anpassa kapaciteten till efterfrågan, efter den starka kapacitetstillväxten under 2006, genom infasandet av tre MD-90-flygplan. Kapaciteten minskades under året på linjerna mellan Finland och Skandinavien, men ökade på finsk inrikes och på trafiken Finland-Europa. Kabinfaktorn ökade med 0,4 procentenheter till 66,9%. [s. 37](#)

**airBaltics** starka tillväxt fortsatte under 2007 och trafiken ökade med 50,4%. Nya betydligt längre linjer medförde att yielden minskade med 12,2%. Tillväxten var störst på trafiken till/från Riga-basen där trafiken ökade med 56,6%. Trafiken på Vilnius-basen ökade också med goda 37,7%. Trots den stora kapacitetsökningen ökade kabinfaktorn med 2,6 procentenheter till 63,2%. [s. 38](#)

## Intresseföretag

**Estonian Air** hade ingen tillväxt i antal passagerare under första halvåret 2007. Under andra halvåret fasedes två SAAB 340 in i flygplansflottan vilket möjliggjorde ökad tillväxt och öppnandet av nya linjer. Totalt ökade Estonian Airs trafik under året med 7,5% och antalet passagerare med 8%. [s. 38](#)

## SAS Scandinavian Airlines

Trafik, produktion, yield	2007	2006	Förändr.
<b>Total passagerartrafik</b>			
Antal passagerare, (000)	<b>25 403</b>	25 099	1,2%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>27 304</b>	27 506	-0,7%
Sätesskm (ASK), milj.	<b>36 852</b>	36 971	-0,3%
Kabinfaktor	<b>74,1%</b>	74,4%	-0,3 p.e. *
Yield, valutajusterad, SEK	<b>1,21</b>	1,14	6,5%
Total enhetskostnad inklusive charter			3,9%**
<b>Scandinavian Airlines Norge</b>			
Antal passagerare, (000)	<b>9 726</b>	9 554	1,8%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>6 846</b>	6 839	0,1%
Sätesskilometer (ASK), milj.	<b>9 842</b>	9 948	-1,1%
Kabinfaktor	<b>69,6%</b>	68,8%	+0,8 p.e. *
Charterpassag., (000)	<b>482</b>	426	13,1%
Yield, valutajusterad			6,5%
<b>Scandinavian Airlines Danmark</b>			
Antal passagerare, (000)	<b>8 111</b>	8 246	-1,6%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>5 931</b>	6 018	-1,4%
Sätesskm (ASK), milj.	<b>8 474</b>	8 351	1,5%
Kabinfaktor	<b>70,0%</b>	72,1%	-2,1 p.e. *
Charterpassag., (000)	<b>609</b>	372	63,7%
Yield, valutajusterad			5,2%
<b>Scandinavian Airlines Sverige</b>			
Antal passagerare, (000)	<b>6 224</b>	5 892	5,6%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>4 893</b>	4 441	10,2%
Sätesskm (ASK), milj.	<b>6 919</b>	6 349	9,0%
Kabinfaktor	<b>70,7%</b>	69,9%	+0,8 p.e. *
Charterpassag., (000)	<b>323</b>	478	-32,4%
Yield, valutajusterad			-2,0%
<b>Scandinavian Airlines International</b>			
Antal passagerare, (000)	<b>1 341</b>	1 407	-4,7%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>9 634</b>	10 207	-5,6%
Sätesskm (ASK), milj.	<b>11 616</b>	12 323	-5,7%
Kabinfaktor	<b>82,9%</b>	82,8%	+0,1 p.e. *
Yield, valutajusterad			5,7%

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

\*\* Ökade bränslekostnader har negativt påverkat enhetskostnaden med 2,2 procentenheter.

## SAS Individually Branded Airlines

Trafik, produktion, yield	2007	2006	Förändr.
<b>Total passagerartrafik *</b>			
Antal passagerare, (000)	<b>5 776</b>	5 195	11,2%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>4 377</b>	3 580	22,3%
Sätesskm (ASK), milj.	<b>6 843</b>	5 758	18,8%
Kabinfaktor	<b>64,0%</b>	62,2%	+1,8 p.e.
<b>Widerøe</b>			
Antal passagerare, (000)	<b>1 964</b>	1 916	2,5%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>614</b>	608	0,9%
Sätesskm (ASK), milj.	<b>1 018</b>	1 067	-4,6%
Kabinfaktor	<b>60,3%</b>	57,0%	+3,3 p.e.
Yield, valutajusterad			-0,1%
<b>Blue1</b>			
Antal passagerare, (000)	<b>1 798</b>	1 848	-2,7%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>1 447</b>	1 432	1,0%
Sätesskm (ASK), milj.	<b>2 161</b>	2 150	0,5%
Kabinfaktor	<b>66,9%</b>	66,6%	+0,4 p.e.
Yield, valutajusterad			-0,1%
<b>airBaltic</b>			
Antal passagerare, (000)	<b>2 014</b>	1 430	40,8%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>2 317</b>	1 540	50,4%
Sätesskm (ASK), milj.	<b>3 664</b>	2 542	44,2%
Kabinfaktor	<b>63,2%</b>	60,6%	+2,6 p.e.
Yield, valutajusterad			-12,2%
<b>Intresseföretag *</b>			
<b>Estonian Air</b>	<b>2007</b>	2006	Förändr.
Antal passagerare, (000)	<b>746</b>	690	8,1%
Passagerarkm (RPK), milj.	<b>1 006</b>	936	7,5%
Sätesskm (ASK), milj.	<b>1 483</b>	1 427	3,9%
Kabinfaktor	<b>67,9%</b>	65,6%	+2,3 p.e.

\* Intresseföretag redovisas separat och ingår ej i affärsområdets trafiktal.

# SAS Scandinavian Airlines

## Nyckeltal - kommentarer

Flygbolagen inom SAS Scandinavian Airlines uppvisar en svagt positiv utveckling under 2007 avseende punktligheten. Till följd av negativa effekter från Q400 och strejker under inledningen av 2007 försämrades däremot regulariteten marginellt. Samtliga flygbolag har högsta fokus på att förbättra både punktligheten och regulariteten.

Scandinavian Airlines Danmark och Scandinavian Airlines Sverige förbättrade båda flygplansutnyttjande under 2007 medan utnyttjandegraden minskade för Scandinavian Airlines Norge och Scandinavian Airlines International delvis till följd av omläggningar i linjenätet.

Totala enhetskostnaden steg för affärsområdet med 3,9% under året och justerat för flygbränslekostnaderna var ökningen 1,7%. Ökningen beror delvis på kostnader för Q400, men också på grund av förse-ningar i genomförandet av vissa kostnadsåtgärder.

Flygplansflottan ökade under 2007 från 180 till 198 inklusive wet leaseade flygplan efter leverans av två Boeing 737. Nätverket expanderade under året och SAS Scandinavian Airlines flög till totalt 126 destinationer. Scandinavian Airlines Sverige öppnade 12 linjer under 2007.

Flertalet av miljönyckeltalen förbättrades under året.

## Resultaträkning - kommentarer

Affärsområdet SAS Scandinavian Airlines uppvisade en underliggande förbättrad resultatutveckling under 2007. Intäkterna ökade under året med 3,9% och uppgick till 40 155 MSEK till följd av fler passagerare och en 6,5% högre yield.

Affärsområdets rörelsekostnader ökade under året med 4,5% till 35 051 MSEK. Ökningen beror på ökad kapacitet och negativa effekter från att flygplanstypen Q400 ställdes på marknaden för gott i oktober och fick ersättas med wet leasing för att kunna erbjuda kunderna bästa möjliga erbjudande. Leasingkostnaderna ökade med 2,6% till 2 156 MSEK. ECA-avtalet och Q400 påverkade totalt resultatet negativt med knappt 1,3 miljarder SEK. Affärsområdets resultat före engångsposter uppgick till 1 765 MSEK vilket är en förbättring med 41% jämfört med 2006.

Scandinavian Airlines Norge uppvisar en resultatförbättring på 653 MSEK. Även Scandinavian Airlines Danmark och Scandinavian Airlines Sverige visar resultatförbättring före engångsposter på 277 MSEK respektive 121 MSEK trots negativa effekter från Q400. Scandinavian Airlines International hade sämre resultat än 2006 beroende på sjunkande fraktintäkter.

Scandinavian Airlines Norges och Scandinavian Airlines Sveriges EBIT-marginal uppgick till 7,7% respektive 7,1% vilket är nära målet på 9%.

## Resultaträkning

MSEK	2007	2006	2005
Passagerarintäkter	33 031	31 603	29 810
Charterintäkter	1 906	1 740	1 523
Övriga trafikintäkter	2 025	2 532	2 512
Övriga intäkter	3 193	2 757	3 014
<b>Intäkter</b>	<b>40 155</b>	38 631	36 859
Personalkostnader	-8 510	-7 844	-7 790
Försäljningskostnader	-512	-473	-617
Flygbränsle	-6 936	-6 883	-5 729
Lufftartsavgifter	-3 608	-3 540	-3 843
Måltidskostnader	-1 262	-1 242	-1 170
Hanteringskostnader	-5 046	-4 962	-5 460
Tekniskt flygplansunderhåll	-3 936	-3 825	-3 942
Data- och telekommunikationskostnader	-1 505	-1 798	-1 731
Övriga rörelsekostnader	-3 737	-2 988	-3 142
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-35 051</b>	-33 554	-33 424
<b>Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR</b>	<b>5 104</b>	5 076	3 435
Leasingkostnader, flygplan	-2 156	-2 102	-1 927
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>2 948</b>	2 974	1 508
Avskrivningar	-985	-1 187	-1 346
Resultatandelar i intresseföretag	-30	58	61
Realisationsvinster	41	58	394
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>1 974</b>	1 903	617
Finansiella poster, netto	-234	-667	-656
<b>Resultat före skatt, EBT</b>	<b>1 740</b>	1 236	-39
<b>Resultat före engångsposter</b>	<b>1 765</b>	1 252	-374

Nyckeltal	Totalt SAS Scandinavian Airlines			Scandinavian Airlines Norge			Scandinavian Airlines Danmark			Scandinavian Airlines Sverige			Scandinavian Airlines International		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Passagerarintäkter	33 031	31 603	29 810	10 905	10 173	9 733	9 382	9 045	8 443	6 834	6 333	5 982	5 914	6 060	5 675
Övriga intäkter	7 124	7 028	7 049	2 507	2 406	2 525	2 277	1 879	1 820	1 945	1 940	1 795	1 711	1 745	2 061
Intäkter	40 155	38 631	36 859	13 411	12 579	12 258	11 659	10 924	10 263	8 779	8 273	7 777	7 625	7 805	7 736
EBIT före engångsposter	1 999	1 919	279	1 038	396	621	433	186	-618	622	525	-311	43	169	-74
EBIT-marginal före engångsposter	5,0%	5,0%	0,8%	7,7%	3,1%	5,1%	3,7%	1,7%	-6,0%	7,1%	6,3%	-4,0%	0,6%	2,2%	-1,0%
Antal destinationer	126	124	109	43	45	39	51	51	66	57	45	45	10	11	11
Genomsnittligt flygavstånd, linjetrafik, km	814	811	793	626	631	609	670	662	649	762	739	721	7 176	7 193	6 822
Antal flygplan <sup>4</sup>	198 <sup>1</sup>	180 <sup>1</sup>	191 <sup>1</sup>	62	58	56	43	54	59	36	42	45	11	11	11
Antal dagliga avgångar (snitt)	822	832	882	340	340	344	271	283	304	193	190	211	18	18	20
Flygplan, blocktimmar/dag	8,0	7,9	8,0	8,1	8,4	8,2	7,5	7,2	7,3	7,1	7,0	7,2	14,6	15,3	16,3
Regularitet	97,6%	97,8%	98,4%	98,6%	97,6%	98,0%	96,7%	97,2%	98,3%	97,0%	99,0%	99,3%	98,6%	98,7%	98,6%
Punktlighet (% inom 15 min.)	79,3%	78,1%	84,5%	81,4%	80,1%	82,8%	76,8%	69,5%	80,7%	79,6%	82,7%	87,0%	74,7%	67,0%	75,2%
Medelantal anställda <sup>3</sup>	6 139	6 852	8 244	2 465	2 604	2 840	2 188	1 983	1 628 <sup>2</sup>	1 704	1 615	1 468 <sup>2</sup>	782	650	671
varav kvinnor	49%	53%	53%	44%	55%	54%	57%	53%	71%	61%	61%	72%	44%	54%	63%
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton	4 019	4 069	4 245	1 056	1 059	1 031	1 022	998	1 065	783	787	859	1 158	1 226	1 290
Kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 000 ton	16,9	17,3	17,4	3,4	3,5	3,7	4,5	4,4	4,0	2,6	2,7	2,9	6,4	6,7	6,9
Miljöindex	-	-	-	91	93	100	94	98	100	95	95	100	106	103	100

<sup>1</sup> Inklusive flygplan under uthyrning. <sup>2</sup> Exklusive piloter. <sup>3</sup> För övriga medarbetarnyckeltal, se not 3 sid 65. <sup>4</sup> Exklusive wet leaseade flygplan under 2005-2006.

# SAS Individually Branded Airlines

## Nyckeltal - kommentarer

Flygbolagen inom SAS Individually Branded Airlines uppvisar en positiv utveckling för flertalet nyckeltal. Delvis har kvalitativa nyckeltal såsom punktlighet och regularitet förbättrats för Blue1 och även för Widerøe trots att Widerøe påverkades negativt av att Q400 ställdes på marken för gott i oktober.

Samtliga flygbolags utnyttjande av flyplansflottan ökade under 2007. Att jämföra utnyttjandegrad av flygplan i luften mellan flygbolag är ofta inte relevant på grund av olika nätverk. Ett bolag som Widerøe med mycket korta flygsträckor kan inte ha flygplanen i luften lika länge. Antalet flygplan var under året oförändrat och uppgick till 62.

Totala enhetskostnaden minskade i Widerøe, Blue1 och airBaltic under året och enheterna förbättrade sin konkurrenskraft. Störst förbättring uppvisade Blue1 med en 6% lägre enhetskostnad 2007 jämfört med 2006.

Flygbolagen inom affärsområdet expanderade också sina nätverk under 2007 och ökade antalet beflugna destinationer från 84 till 92. airBaltic hade störst tillväxt och öppnade under året två nya destinationer och flera linjer framför allt österut från Riga.

Flertalet av miljönyckeltalen förbättrades under året.

## Resultaträkning - kommentarer

Flygbolagen inom SAS Individually Branded Airlines växte under 2007 vilket medförde att intäkterna ökade med 10% till 7 190 MSEK. Framför allt var tillväxten kraftigt i airBaltic som transporterade 41% fler passagerare än 2006. Spanair redovisas som inte kvarvarande verksamhet för åren 2006-2007 och ingår inte i affärsområdets resultaträkning för de åren.

Widerøe och Blue1 genomförde under 2007 kostnadsänkande åtgärder, vilket bidrog till att affärsområdets rörelsekostnader enbart ökade 6,1% och uppgick till 6 220 MSEK. Fler flygplan medförde att leasingkostnaderna ökade med 15% till 474 MSEK. Affärsområdets resultatet före engångsposter förbättrades kraftigt och uppgick till 383 MSEK, en förbättring på 241 MSEK.

Widerøe och Blue1 redovisade sina bästa helårsresultat någonsin. Widerøes EBIT-marginal för 2007 uppgick till 5,8% vilket är när målet på 7%. Blue1:s EBIT-marginal uppgick till 5,6%. airBaltic, som är i en omfattande expansion, kunde uppvisa en positiv resultatutveckling. EBIT-marginalen uppgick till 1,1% vilket är långt ifrån målet på 9%. Det sämre resultatet beror delvis på att flygbränslekostnaderna inte kunde kompenseras på motsvarande sätt som i övriga flygbolag.

## Resultaträkning

MSEK	2007	2006	2005 <sup>1</sup>
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	5 570	5 137	9 536
Fraktintäkter	86	81	127
Charterintäkter	45	33	2 758
Övriga trafikintäkter	353	229	352
Övriga intäkter	1 136	1 051	1 579
<b>Intäkter</b>	<b>7 190</b>	6 532	14 352
Personalkostnader	-1 678	-1 596	-3 007
Försäljningsomkostnader	-181	-162	-375
Flygbränsle	-1 173	-1 077	-2 400
Luftfartsavgifter	-841	-772	-1 905
Måltidskostnader	-134	-139	-634
Hanteringskostnader	-611	-595	-950
Tekniskt flygplansunderhåll	-517	-471	-1 057
Data- och telekommunikationskostnader	-54	-66	-263
Övriga rörelsekostnader	-1 031	-983	-1 841
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-6 220</b>	-5 863	-12 432
<b>Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR</b>	<b>970</b>	668	1 920
Leasingkostnader, flygplan	-474	-412	-1 247
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>497</b>	257	673
Avskrivningar	-176	-174	-312
Resultatandelar i intresseföretag	57	43	39
Realisationsvinster	12	0	15
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>390</b>	126	415
Finansiella poster, netto	5	-11	-136
<b>Resultat före skatt</b>	<b>395</b>	114	279
<b>Resultat före engångsposter</b>	<b>383</b>	142	264

<sup>1</sup> Inklusive Spanair och Aerolineas de Baleares.

Nyckeltal	Totalt SAS Individually Branded Airlines			Widerøe			Blue1			airBaltic			Ej konsoliderat Estonian Air		
	2007	2006	2005 <sup>3</sup>	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Passagerarintäkter	5 570	5 137	9 536	2 000	1 990	1 736	1 784	1 777	1 523	1 787	1 370	1 084	747	744	662
Övriga intäkter	1 620	1 395	4 816	1 051	951	1 095	236	241	181	309	181	127	45	9	16
Intäkter	7 190	6 532	14 352	3 051	2 941	2 831	2 019	2 018	1 704	2 097	1 551	1 211	812	752	678
EBIT före engångsposter	379	151	415 <sup>5</sup>	177	35	89	113	-16	60	24	55	28	-28 <sup>5</sup>	-41 <sup>5</sup>	29 <sup>5</sup>
EBIT-marginal före engångsposter	5,3%	2,3%	2,9% <sup>5</sup>	5,8%	1,2%	3,2%	5,6%	-0,8%	3,5%	1,1%	3,6%	5,3%	-3,5% <sup>5</sup>	-5,4% <sup>5</sup>	4,3% <sup>5</sup>
EBT före engångsposter	383	142	264	162	22	60	117	-18	62	21	49	-19	-32	-36	39
Antal destinationer	92	84	101	43	41	42	27	26	14	56	54	36	19	18	14
Genomsnittligt flygavstånd linjetrafik, km	-	-	-	221	229	222	704	689	557	918	898	909	1 104	1 266	1 258
Antal flygplan	62	62	103 <sup>2</sup>	28	29	30	13	17	14	21	16	16	9	4	5
Antal dagliga avgångar (snitt)	438	437	638	264	270	270	74	87	90	99	80	64	25	25	23
Flygplan, blocktimmar/dag	-	-	-	6,7	6,7	6,7	8,5	8,2	8,0	9,3	9,1	8,7	10,4	10,5	10,2
Regularitet	-	-	-	96,7%	96,2%	95,3%	98,9%	98,6%	98,4%	99,6%	99,2%	99,2%	99,7%	99,1%	99,5%
Punktlighet (% inom 15 min.)	-	-	-	87,2%	87,1%	85,8%	84,1%	83,9%	91,4%	82,5%	85,3%	87,9%	80,5%	84,5%	87,4%
Medelantal anställda <sup>4</sup>	2 884	2 769	5 903	1 358	1 393	1 331	506	491	444	917	790	626	439	424	380
varav kvinnor	46%	45%	48%	35%	35%	37%	52%	46%	49%	54%	57%	55%	53%	54%	54%
Koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 000 ton	2 267 <sup>3</sup>	2 123	1 928 <sup>1</sup>	125	132	129	230	249	199	338	242	195	130	127	124
Kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 000 ton	8,8 <sup>3</sup>	8,03	7,19 <sup>1</sup>	0,38	0,40	0,38	0,77	0,77	0,51	1,13	0,77	0,67	0,44	0,44	0,45
Miljöindex	-	-	-	92	95	100	89	89	100	83	89	100	83	94	100

<sup>1</sup> Inklusive airBaltic. <sup>2</sup> Exklusive airBaltic då de konsoliderades från och med augusti 2005. <sup>3</sup> Inklusive Spanair och Aerolineas de Baleares. <sup>4</sup> För övriga medarbetarnyckeltal, se not 3 sid 65. <sup>5</sup> EBIT inklusive engångsposter.



# SAS Aviation Services

## Resultat - kommentarer

Enheterna inom SAS Aviation Services hade ett utmanande år med negativa resultatutvecklingar. Totalt minskade affärsområdets intäkter med 0,8% till 14 192 MSEK. Minskningen berodde på prispress inom SGS och lägre volym hos STS. SAS Cargo påverkades framför allt av kraftig överkapacitet i början av 2007 vilket medfört lägre priser.

Affärsområdets resultat före engångsposter försämrades med 473 MSEK och uppgick till -623 MSEK för helåret 2007.

Ingen av enheterna uppnåddes avkastningsmålet om en rörelsemarginal på över 4% för SGS och SAS Cargo respektive 5% för STS.

Antalet medarbetare ökade marginellt under året och uppgick till 10 651. Ökningen beror på en ökning inom SGS till följd av fler hanterade passagerare jämfört med tidigare år. STS och SAS Cargo redovisar färre heltidstjänster till följd av lägre volymer.

## Resultaträkning

MSEK	2007	2006	2005 <sup>1</sup>
Intäkter	14 192	14 308	14 964
Personalkostnader	-6 380	-6 197	-6 462
Hanteringskostnader	-985	-1 063	-1 356
Tekniskt flygplansunderhåll	-2 769	-2 551	-1 447
Data- och telekommunikationskostnader	-472	-532	-589
Övriga rörelsekostnader	-3 910	-4 073	-4 099
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-14 515</b>	-14 417	-13 953
<b>Resultat före avskrivningar, EBITDA</b>	<b>-324</b>	-109	1 011
Avskrivningar	-257	-316	-419
Resultatandelar i intresseföretag	-17	-41	-23
Realisationsvinster	-	-	34
<b>Rörelseresultat, EBIT</b>	<b>-598</b>	-466	603
Finansiella poster, netto	-166	-103	-101
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-764</b>	-570	502
<b>Resultat före engångsposter</b>	<b>-623</b>	-150	633

Nyckeltal	Totalt SAS Aviation Services			SAS Ground Services			SAS Technical Services			SAS Cargo		
	2007	2006	2005 <sup>1</sup>	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
Intäkter, MSEK	14 192	14 308	14 964	6 055	5 866	6 185	4 874	4 895	5 167	3 336	3 645	3 308
varav externa intäkter	36,6%	38,3%	37,0%	20,1%	17,5%	17,3%	13,7%	16,2%	19,6%	99,0%	98,5%	95,6%
EBIT före engångsposter	-457	-47	603 <sup>3</sup>	-141	55	241	-372	-176	181	33	114	101
EBIT-marginal före engångsposter	-3,2%	-0,3%	4,0% <sup>3</sup>	-2,3%	0,9%	3,9%	-7,6%	-3,6%	3,5%	1,0%	3,1%	3,0%
EBT före engångsposter	-623	-150	633	-167	43	228	-499	-249	93	22	99	84
Medelantal anställda <sup>2</sup>	10 651	10 565	10 846	6 873	6 622	6 952	2 422	2 509	2 678	1 356	1 434	1 328
varav kvinnor	29%	28%	26%	39%	37%	37%	7%	7%	8%	21%	21%	18%
Osorterat avfall, ton <sup>4</sup>	754	545	432	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energiförbrukning, GWh <sup>4</sup>	191	200	193	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Miljöindex	-	-	-	101	106	100	93	99	100	-	-	-

<sup>1</sup> Inklusive SAS Flight Academy.

<sup>2</sup> För övriga medarbetarnyckeltal, se not 3 sid 65.

<sup>3</sup> EBIT inklusive engångsposter.

<sup>4</sup> Miljöindex är totalsiffror för SAS Aviation Services och samtliga enheter som ägs eller förvaltas av SAS Facility Management (Byggnader och mark).

### Kabinfaktor

%, SAS koncernen totalt



Kabinfaktorn visar på mycket god utveckling under åren 2004-2006.

### Passagerarintäkter

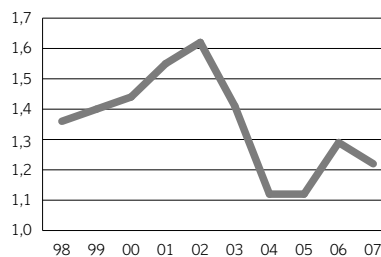
SEK per offererade säteskilometer (RASK)



RASK påverkas av kabinfaktorn och ychielden. RASK-utvecklingen var god under 1999-2001 främst på grund av höga ychielder.

### Yield-utveckling

SEK per betald passagerarkilometer



Yieldutvecklingen från 1998-2000 har varit relativt stabil och ökande. 2003-2005 skedde en dramatisk yieldförsämring.

## Koncernens operationella nyckeltal

Nyckeltalen avser konsoliderade enheter. airBaltic konsoliderades under 2005. Spanair konsoliderades i mars 2002 och ingår till och med 2005. Blue1 och Widerøe är inkluderade i nyckeltalen sedan 1999.

SAS koncernen	2007 <sup>1</sup>	2006 <sup>1</sup>	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998 <sup>3</sup>
<b>Passagerartrafikrelaterade nyckeltal</b>										
Antal beflugna destinationer, linjetrafik	152	146	147	146	130	123	128	92	97	101
Antal flygningar, linjetrafik	459 922	462 970	554 838	530 597	502 145	536 768	445 584	460 496	460 749	334 693
Antal passagerare, totalt (000) <sup>2</sup>	33 420	32 416	41 033	38 253	36 399	38 775	25 103	25 310	23 990	21 699
Antal passagerare, linjetrafik (000)	31 179	30 294	36 312	34 250	31 005	32 562	24 689	25 155	23 755	21 499
Offererade säteskm, totalt (milj.) <sup>2</sup>	48 107	46 938	62 445	60 173	54 800	54 235	38 120	36 334	35 491	31 766
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.)	43 682	42 729	53 689	51 478	47 634	47 079	36 765	34 754	33 930	31 704
Betalda passagerarkm, totalt (milj.) <sup>2</sup>	35 397	34 552	44 566	41 287	36 985	37 237	23 906	23 519	21 722	20 883
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.)	31 682	31 086	35 864	33 312	30 403	30 882	23 567	23 243	21 639	20 821
Kabinfaktor, totalt (%) <sup>2</sup>	73,6	73,6	71,4	68,6	67,5	68,7	62,7	64,7	61,2	65,7
Genomsnittlig passagerarsträcka, totalt (km)	1 059	1 066	1 086	1 079	1 016	960	952	929	905	962
<b>Viktomräknade nyckeltal<sup>5</sup></b>										
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj. tonkm)	6 204	6 185	7 614	7 302	6 227	6 084	4 922	4 699	4 698	4 501
Offererade tonkm, linjetrafik (milj. tonkm)	5 374	5 287	6 376	6 068	5 201	5 171	4 873	4 660	4 637	4 459
Offererade tonkm, övrigt (milj. tonkm)	831	898	1 238	1 233	1 026	914	49	38	61	42
Betalda tonkm, RTK, linjetrafik (milj. tonkm)	5 727	5 676	6 157	5 393	4 544	4 523	3 320	3 269	2 957	2 680
Passagerare och överviktsbagage (milj. tonkm)	3 474	3 390	4 298	3 844	3 234	3 312	2 295	2 237	2 076	1 877
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	92,3	91,8	80,9	73,9	73,0	74,3	67,5	69,6	62,9	59,5
Trafikintäkt/betalad tonkm (SEK)	7,51	7,29	7,57	8,06	9,91	11,41	11,69	11,38	11,50	11,90
<b>Nyckeltal för kostnader och effektivitet</b>										
Total enhetskostnad	0,77	0,79	0,70	0,71	0,81	0,88	1,01	0,91	0,88	0,93
Betalat flygbränslepris, genomsnitt (USD/ton)	786	707	564	434	314	268	295	311	199	218
<b>Intäktrelaterade nyckeltal</b>										
Passagerarintäkt/betalad passag.km, linjetrafik, yield (SEK)	1,22	1,18	1,10	1,11	1,27	1,48	1,55	1,44	1,40	1,36
RASK, Pass. intäkt/offererade säteskm, linjetrafik, (SEK)	0,88	0,86	0,73	0,72	0,81	0,97	1,00	0,96	0,89	0,89
<b>Miljönyckeltal</b>										
CO <sub>2</sub> , gram/betalad passagerarkm	130 <sup>4</sup>	131 <sup>4</sup>	136 <sup>4</sup>	154	158	159	176	179	192	196
Klimatindex (Miljöindex <sup>3</sup> t.o.m. 2004)	92 <sup>4</sup>	94 <sup>4</sup>	100 <sup>4</sup>	76	78	78	87	88	88	96

<sup>1</sup> Exklusive Spanair.

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

<sup>3</sup> Avser Scandinavian Airlines.

<sup>4</sup> Avser SAS koncernens samtliga flygbolag.

<sup>5</sup> Exklusive Blue1 under 1998-2004 och Braathens 2002-2003.

Definitioner och begrepp, se filik längst bak.

# Ekonomisk tioårsöversikt

Resultat- och balansräkningar, kassaflöde och nyckeltal

SAS koncernen <sup>1</sup>	2007 <sup>2</sup>	2006 <sup>2</sup>	2005 <sup>2</sup>	2004 <sup>3</sup>	2003 <sup>3,5</sup>	2002 <sup>3,5</sup>	2001 <sup>5</sup>	2000 <sup>5</sup>	1999 <sup>5</sup>	1998 <sup>5</sup>
<b>Resultaträkningar, MSEK</b>										
Intäkter	52 251	50 152	55 501	58 093	57 655	64 906	51 433	47 540	43 746	40 946
Rörelseresultat före avskrivningar	2 733	2 618	2 548	1 779	597	3 463	743	3 710	2 731	4 101
Avskrivningar	-1 478	-1 757	-2 170	-2 846	-3 046	-2 953	-2 443	-2 192	-2 087	-2 125
Resultatandelar i intresseföretag	9	59	76	157	39	-409	-70	-1	77	-20
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-	-	41	5	651	817	-24	1 033	283	1
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	41	85	182	113	649	-320	1 165	490	726	1 014
Resultat före skatt	1 052	177	-246	-1 833	-1 699	-543	-1 140	2 829	1 885	2 921
Resultat från awecklade verksamheter	-130	4 528	577	-	-	-	-	-	-	-
Resultat före realisationsvinster och engångsposter i kvarvarande och awecklade verksamheter	824	1 279	114	-1 701	-2 450	-829	-2 282	1 291	459	1 905
Resultat före realisationsvinster och engångsposter i kvarvarande verksamheter	1 242	727	-106	-	-	-	-	-	-	-
<b>Balansräkningar, MSEK</b>										
Anläggningstillgångar	26 663	31 189	36 439	38 458	42 768	46 845	42 407	33 422	28 587	26 491
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	13 216	9 172	12 893	10 748	9 441	9 244	8 693	7 024	7 133	5 958
Likvida medel	8 891	10 803	8 684	8 595	9 066	10 721	11 662	8 979	8 495	8 024
Totalt eget kapital	17 149	16 388	12 081	11 044	12 926	15 261	15 807	17 651	16 145	15 359
Långfristiga skulder	11 274	17 847	23 608	25 193	25 633	27 096	24 569	14 895	12 418	11 188
Kortfristiga skulder	20 347	16 930	22 327	21 564	22 716	24 453	22 386	16 879	15 652	13 926
Balansomslutning	48 770	51 164	58 016	57 801	61 275	66 810	62 762	49 425	44 215	40 473
<b>Kassaflödesanalyser, MSEK</b>										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 866	2 102	1 507	-1 440	-1 167	2 138	-350	3 949	1 483	3 665
Investeringar	-2 908	-2 299	-1 827	-3 865	-4 488	-9 919	-11 676	-9 886	-5 845	-6 112
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	2 695	9 784	2 797	6 853	5 535	6 055	8 382	5 559	6 601	2 360
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 653	9 587	2 477	1 548	-120	-1 726	-3 644	-378	2 239	-87
Nyemission	-	-	-	-	-	197	-	-	-	-
Utdelning	-	-	-	-	-	-	-754	-666	-637	-678
Extern finansiering, netto	-4 492	-7 438	-2 426	-2 016	-1 480	588	7 081	1 528	-1 131	-1 039
Årets kassaflöde	-1 839	2 149	51	-468	-1 600	-941	2 683	484	471	-1 804
<b>Nyckeltal</b>										
Bruttovinstmarginal, %	5,2	5,2	4,6	3,1	1,0	5,3	1,4	7,8	6,2	10,0
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), % <sup>4</sup>	6,7	18,2	5,0	-1,1	0,0	3,5	0,0	10,9	8,7	13,4
Avkastning på synligt eget kapital efter skatt, % <sup>4</sup>	3,8	37,8	1,4	-14,9	-11,7	-1,4	-6,3	13,6	9,4	15,5
Soliditet, %	35	32	21	19	21	23	25	36	37	38

<sup>1</sup> Avser SAS koncernen proforma för åren 1998-2000. <sup>2</sup> Awecklade verksamheter redovisas enligt IFRS 5. <sup>3</sup> Jämförelsetal för 2004 är omräknade i enlighet med IFRS. Felaktigheter i Spanairs redovisning har korrigerats för åren 2002-2004. <sup>4</sup> Inkluderar resultat från awecklade verksamheter. <sup>5</sup> För åren 2003 och tidigare är SAS koncernens redovisning enligt Redovisningsrådets rekommendationer. För skillnader i redovisning enligt IFRS och tidigare redovisningsprinciper hänvisas till SAS koncernens årsredovisning för 2005. Definitioner och begrepp, se filik längst bak.

## Resultatutveckling - tillbakablick

SAS koncernen hade en svag resultatutveckling i början av 1990-talet i samband med allmän ekonomisk recession och Gulfkriget. Kraftiga kostnadsåtgärder genomfördes 1991-1993 som resulterade i att SAS koncernen under 1995 uppnådde det hittills bästa resultatet. Resultatet försämrades därefter något till följd av högre kostnader.

2001 började starkt men terrorattacker den 11 september innebar starten på flygindustrins största kris sedan Gulfkriget. Efter en förbättring 2002 medförde SARS och kraftigt ökad konkurrens under 2003 att koncernens lönsamhet försämrades.

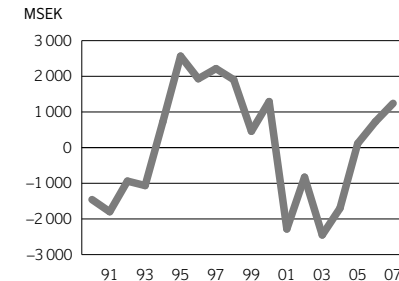
SAS koncernen initierade Turnaround 2005 vilket resulterade i att koncernen efter fyra år med förluster åter blev lönsamt 2005.

Den positiva trenden fortsatte under 2007 med hjälp av en god konjunkturutveckling och positiv trafikutveckling.

## Utveckling 2007

- SAS koncernen transporterade över 31 miljoner passagerare.
- SAS beslutade att ta Q400 ur trafik.
- Kabinfaktorn uppgick till 72,5% (72,8%).
- Resultat före realisationsvinster och engångsposter uppgick till 1 242 MSEK, trots negativa resultat effekter från Q400 på cirka 700 MSEK.

## Resultatutveckling före realisationsvinster och engångsposter, 1990-2007



## Utveckling av finansiella nyckeltal

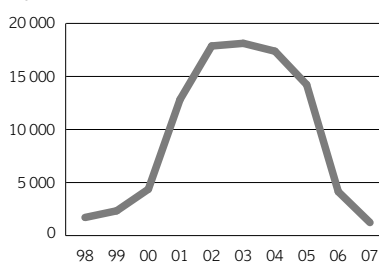
SAS koncernen har som ett av sina finansiella mål att uppnå en CFROI på minst 25% över en konjunkturcykel. Till följd av förväntad ökade investeringar framöver höjde koncernen under 2007 målet till 25% från 20%. Avkastningsmålet visar hur väl verksamhetens resultat före kapital-kostnader utvecklas i förhållande till den faktiska kapitalinsatsen, inklusive åtagande utanför balansräkningen. Åtaganden utanför balansräkningen avser huvudsakligen leasing av flygplan, vilka enligt praxis på kapitalmarknaden multipliceras med en faktor på 7. SAS koncernen har till följd av de svåra åren i början av 2000-talet inte uppnått avkastningsmålet, men har en positiv utveckling till följd av införandet av Turnaround 2005 och övriga effektiviseringsåtgärder.

Övriga finansiella mått visar att SAS koncernens Turnaround 2005 och kapitalfrigörelseprogram starkt bidragit till att förbättra koncernens finansiella position. Räntebärande skulder uppgick till 29,8 miljarder SEK under 2002, men har successivt amorterats ned till 12,0 miljarder SEK vid utgången av 2007.

Sedan 2003 har den finansiella nettoskulden minskat med 16 891 MSEK till 1 231 MSEK. Den justerade skuldsättningsgraden (justerad finansiell nettoskuld, 7 faktor/eget kapital) har förbättrats med 149 procentenheter sedan 2003 till 142%.

SAS koncernens målsättning är att den justerade skuldsättningsgraden ska vara mindre än 100%.

**Finansiell nettoskuld**  
MSEK



## Ekonomisk tioårsöversikt Finansiella nyckeltal och avkastningskrav

SAS koncernen <sup>1</sup>	2007	2006	2005	2004 <sup>2</sup>	2003 <sup>2,4</sup>	2002 <sup>2,4</sup>	2001 <sup>4</sup>	2000 <sup>4</sup>	1999 <sup>4</sup>	1998 <sup>4</sup>
<b>Resultat- och kapitalbegrepp som ingår i CFROI, MSEK</b>										
Resultat före avskrivningar, EBITDA, i kvarvarande och ävvecklade verksamheter	2 646	3 663	2 984	1 779	597	3 463	743	3 710	2 731	4 101
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	3 472	3 527	3 133	2 689	2 935	3 747	2 425	1 898	1 346	1 027
EBITDAR	6 118	7 190	6 117	4 468	3 532	7 210	3 168	5 608	4 077	5 128
– Intäkter från operationell flygplansleasing	–174	–194	–155	–163	–145	–85	–16	–15	–66	–161
Justerat EBITDAR i kvarvarande och ävvecklade verksamheter	5 944	6 996	5 962	4 305	3 387	7 125	3 152	5 593	4 011	4 967
<b>Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital, MSEK</b>										
+ Totalt eget kapital	16 687	12 706	11 921	11 823	13 655	14 914	17 105	16 369	15 393	14 549
+ Övervärde flygplan	–208	371	–161	–674	167	1 318	4 638	5 420	4 911	4 073
+ Kapitaliserade leasingkostnader, netto (7-faktor)	23 191	22 567	18 967	18 130	22 844	21 766	14 818	10 840	7 670	5 383
– Kapitalandelar i intresseföretag	–1 054	–1 132	–853	–676	–519	–803	–1 087	–895	–1 126	–1 102
+ Finansiell nettoskuld	2 447	11 136	16 119	18 592	19 031	16 905	8 661	4 465	3 720	1 026
Justerat sysselsatt kapital	41 063	45 648	45 993	47 195	55 178	54 100	44 135	36 199	30 568	23 929
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	14,5	15,3	13,0	9,1	6,1	13,2	7,1	15,5	13,1	20,8
<b>Övriga finansiella mått, MSEK</b>										
Finansiella intäkter	787	585	492	357	1 096	1 150	618	518	868	634
Finansiella kostnader	–1 045	–1 367	–1 465	–1 399	–1 684	–2 291	–1 129	–729	–713	–684
Räntebärande skulder	12 042	16 478	26 337	27 280	28 866	29 782	26 124	14 563	11 802	10 277
Operationellt leasingkapital	23 086	23 331	20 846	17 682	19 530	25 634	16 863	13 181	6 960	6 062
Nettoskuld	–8 265	–4 671	5 865	9 956	11 466	11 574	7 652	794	–107	484
Finansiell nettoskuld	1 231	4 134	14 228	17 377	18 122	17 872	12 824	4 372	2 336	1 707
Skuldsättningsgrad <sup>3</sup>	0,07	0,25	1,18	1,57	1,40	1,17	0,81	0,25	0,14	0,11
Justerad finansiell nettoskuld (NPV)/eget kapital	0,80	1,03	2,21	2,53	2,18	2,01	1,37	0,45	0,35	0,25
Justerad finansiell nettoskuld (7-faktor)/eget kapital	1,42	1,68	2,90	3,17	2,91	2,85	1,89	1,00	0,73	0,58
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	7,8	6,1	5,2	4,3	6,5	6,9	4,4	5,2	5,4	6,13
Räntetäckningsgrad	1,8	4,4	1,3	–0,3	0,0	0,7	0,0	5,0	3,6	5,3

<sup>1</sup> Avser SAS koncernen proforma för åren 1998-2000. <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> Beräknas på finansiell nettoskuld. <sup>4</sup> För åren 2003 och tidigare är SAS koncernens redovisning enligt Redovisningsrådets rekommendationer. För skillnader i redovisning enligt IFRS och tidigare redovisningsprinciper hänvisas till SAS koncernens årsredovisning för 2005. Definitioner och begrepp, se filik längst bak.

## Star Alliance™ nyckeltal 2007

	Passagerare / år (milj.)	Desti- nationer	Länder	Flyg- plan	Dagliga avgångar	RPK (mdr)	Årlig oms. (mdr USD)	Anställda
Air Canada	32	174	40	335	1 354	72,5	9,3	32 000
Air New Zealand	12	49	16	96	570	24,6	2,5	10 829
ANA - All Nippon Airways	51	75	10	209	899	60,7	12,8	22 170
Asiana Airlines	14	74	17	59	256	22,0	3,6	7 867
Austrian	11	130	66	104	440	23,4	3,4	8 468
bmi	5	33	14	42	300	5,0	1,7	4 077
LOT Polish Airlines	4	61	32	53	230	6,7	0,9	3 250
Lufthansa	53	192	78	430	1 957	110,3	25,0	94 510
Scandinavian Airlines	25	126	34	185	822	27,3	5,9	7 597
Singapore Airlines	18	65	35	92	220	89,1	9,3	13 924
South African Airways	8	34	26	58	166	25,5	2,9	11 000
Spanair	10	39	10	63	283	9,4	1,6	3 415
Swiss	11	69	42	69	370	22,1	3,3	7 200
TAP	7	48	26	48	200	16,6	2,1	5 664
THAI	19	73	34	85	121	54,0	4,6	26 435
United Airlines	69	210	28	460	3 600	188,6	19,3	55 000
US Airways	36	> 225	28	358	4 000	59,7	11,6	35 995

### Regionala medlemmar:

Adria Airways	1	24	18	12	30	1,0	0,2	592
Blue1	2	27	11	13	74	1,4	0,3	506
Croatia Airlines	1	29	19	11	65	1,0	0,2	1 022

### Allianser:

Star Alliance™	389	883	155	2 782	15 957	821,1	120,6	351 521
SkyTeam™	364	751	151	2 189	14 100	765,9	93,1	279 133
oneworld™	321	688	142	2 339	9 297	711,4	68,7	263 350

Källa: Airline Business magazine September 2007, alliansernas webbsites

## Nyckeltal - världens största flybolagsallianser 2007

Andel av världstotal	ASK	RPK	Passagerare	Årlig omsättning
Star Alliance™	20,8%	19,8%	17,0%	25,2%
SkyTeam™	15,6%	18,5%	16,0%	19,1%
oneworld™	18,2%	17,2%	14,1%	14,1%
<b>Totalt</b>	<b>54,6%</b>	<b>55,5%</b>	<b>47,1%</b>	<b>58,4%</b>

Källa: Airline Business magazine September 2007

## Lojalitetsprogram

SAS Scandinavian Airlines			
EuroBonus , tusental	2007	2006	Förändr.
Antal medlemmar	<b>2 692</b>	2 642	1,9%
varav i Danmark	<b>486</b>	462	5,2%
varav i Norge	<b>855</b>	863	-1,0%
varav i Sverige	<b>708</b>	683	3,7%
varav internationellt	<b>643</b>	633	1,5%
Andel Guldmedlemmar	<b>2,6%</b>	2,7%	-0,1 p.e.*
Andel Silvermedlemmar	<b>5,9%</b>	6,0%	-0,1 p.e.*

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

SAS Individually Branded Airlines			
EuroBonus , tusental	2007	2006	Förändr.
Finland (EuroBonus)	<b>194</b>	181	8%
Estland (EuroBonus)	<b>25</b>	21	19%
Lettland (EuroBonus)	<b>21</b>	18	16%
Litauen (EuroBonus)	<b>10</b>	8	22%
<b>Totalt</b>	<b>250</b>	<b>228</b>	<b>9,8%</b>

## Godkännanden och certifieringar

Ett av sex miljömål är att SAS koncernen senast 2011 ska ha ett miljöledningssystem i enlighet med ISO 14001. Redan idag har SAS koncernen ett miljöledningssystem baserat på ISO 14001.

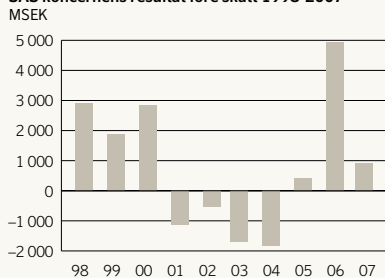
ISO 14001 och ISO 9001 certifiering innehas av SAS Cargo.

Samtliga konsoliderade flygbolag i koncernen 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.

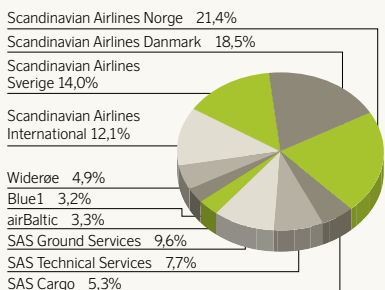




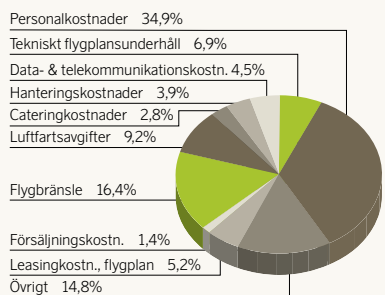
## SAS koncernens resultat före skatt 1998-2007



## SAS koncernens intäktsfördelning 2007



## SAS koncernens kostnadsfördelning 2007



# Årsredovisning

► Organisationsnummer 556606-8499

## Förvaltningsberättelse

*Styrelsen och verkställande direktören för SAS AB får härmed avge årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2007.*

### MARKNADSUTVECKLING

För hela flygindustrin var 2007 ett bra år. Tillväxten var mycket god, vilket i kombination med återhållsamhet i kapacitetsökningar, medförde högre kabinfaktorer och högre enhetsintäkter (yields). SAS koncernens utveckling var positiv under de första tre kvartalen 2007, med bra kabinfaktorer och stabil yield. Under fjärde kvartalet noterades en svagare utveckling främst på grund av problemen med Q400 flottan. Insättandet av ersättningsflyg medförde extracapacitet i vissa marknader, vilket ledde till svagare kabinfaktorer.

### FÖRÄNDRING I KONCERNSTRUKTUREN

SAS Flight Academy avyttrades i februari 2007 till STAR Capital Partners för 550 MSEK. Realisationsvinsten uppgick till 359 MSEK. Koncernens resterande aktieinnehav i Rezidor Hotel Group såldes i maj, varvid en vinst om 513 MSEK realiserades. En överenskommelse beträffande den slutliga köpeskillingen vid avyttringen av SAS Component 2005 gjordes under andra kvartalet och belastar resultatet med 445 MSEK. I slutet av juni förvärvades 5,1% av aktierna i Spanair S.A. SAS koncernen innehar därmed 100% av aktierna i Spanair S.A. I september avyttrades ground handling bolaget Newco för 322 MSEK med en realisationsvinst om 169 MSEK.

Under fjärde kvartalet startades förberedelser för en försäljning av Spanair S.A. och Aerolineas de Baleares. Bolagens tillgångar och skulder redovisas därför som innehav för försäljning. Resultatet efter skatt redovisas bland avvecklade verksamheter. Nedskrivningsprövning har gjorts av goodwill hänförlig till de båda bolagen. Utifrån ett bedömt marknadsvärde har en nedskrivning gjorts med 300 MSEK. Försäljningen förväntas vara avslutad under andra kvartalet 2008.

### EUROPEAN COOPERATION AGREEMENT (ECA)

European Cooperation Agreement är ett samarbete mellan Scandinavian Airlines, Lufthansa 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 och löpte ut per den 31 december 2007.

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

Fortsatt konkurrens och svag resultatutveckling medförde även för 2007 en negativ resultatpåverkan för SAS koncernen av ECA-samarbetet uppgående till -652 (-415) 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 ränteeponering. Se not 29.

### SAS-AKTIE

#### Två aktieslag

SAS AB har två slags aktier, stamaktier och förlagsaktier.

I dagsläget finns endast 164.500.000 stamaktier utfärdade, som tillsammans utgör ett registrerat aktiekapital på 1.645.000.000 SEK. Stamaktier ger aktieägaren samtliga de rättigheter som framgår av aktiebolagslagen och bolagsordningen.

Därutöver finns en möjlighet att ge ut särskilda förlagsaktier för att trygga bolagets luftfartsrättigheter. Förlagsaktier ger aktieägaren rätt att delta i och rösta på bolagets stämmor. Förlagsaktie berättigar däremot inte till utdelning eller till deltagande i fondemission. Skulle förlagsaktier inlösas eller bolaget upplösas och bolagets tillgångar utskiftas erhåller innehavare av förlagsaktier endast ersättning motsvarande aktiernas nominella värde plus en ränteersättning.

#### Skyddet av koncernens luftfartsrättigheter i bolagsordningen

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

En förutsättning för bägge dessa åtgärder är

att bolagets styrelse bedömer att det föreligger ett direkt hot mot bolagets eller något dotterföretags trafikrättigheter för luftfart genom att det utomskandinaviska ägandet eller kontrollen av bolaget eller något dotterföretag ökar så att bolaget eller dotterföretaget bryter eller riskerar att bryta mot relevanta bestämmelser om ägande och kontroll i antingen något bilateralt luftfartsavtal som Danmark, Norge eller Sverige ingått med annat land eller motsvarande bestämmelser som följer av lag eller förordning avseende tillstånd för lufttrafik inom EU/EES.

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

Skulle åtgärden att inlösa stamaktier av styrelsen inte bedömas som möjlig eller tillräcklig, kan styrelsen föreslå en bolagsstämma att besluta att ge ut förlagsaktier till sådant antal som säkerställer fortsatt skandinaviskt ägande och kontroll. Ett sådant beslut måste biträdas av minst hälften av de på stämman avgivna rösterna. De därvid utgivna förlagsaktierna tecknas med stöd av redan utgivna teckningsoptioner, som idag innehas av ett dotterbolag till SAS AB men som styrelsen i SAS AB äger överlåta till ett eller flera lämpliga rättssubjekt med hemvist i Danmark, Norge eller Sverige så snart detta bedöms nödvändigt av luftfartspolitiska skäl. Sammanlagt finns 75.000 teckningsoptioner utgivna som berättigar till nyteckning av sammanlagt 75.000.000 förlagsaktier, vilket skulle öka bolagets aktiekapital med maximalt 750.000.000 SEK. Ut-

givna förlagsaktier skall genom styrelsens försorg inlösas så snart hotet inte längre föreligger.

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

#### Ägande och kontroll

I dagsläget finns endast tre aktieägare som vardera äger och kontrollerar mer än 10% av röstetalet för samtliga aktier i bolaget. Det är den danska staten som äger 14,3%, den norska staten som äger 14,3% och den svenska staten som äger 21,4%. Tillsammans äger de tre staterna 50,0% av aktierna i bolaget. Vidare uppgick vid årsskiftet andelen skandinaviska aktieägare till ca 85% och andelen utom-skandinaviska aktieägare till ca 15% av det totala antalet aktieägare i SAS AB.

Det finns inga begränsningar avseende aktieägares rösträtt vid bolagets stämmor i bolagsordningen utan aktieägare får i enlighet med aktiebolagslagen rösta för det fulla antal röster som denne äger eller genom fullmakt företräder. Det finns heller inga särskilda ordningar, t ex pensionsstiftelser eller dylikt, varigenom bolagets eller koncernens anställda äger aktier för vilka rösträtten har begränsats.

Bolaget har ingen kännedom om avtal mellan aktieägare som skulle begränsa aktieägares möjlighet att rösta vid en bolagsstämma eller rätten att fritt överlåta sådana aktier.

I dag föreligger inga bemyndiganden till styrelsen att besluta att bolaget skall ge ut nya aktier eller förvärva egna aktier, förutom de förut nämnda teckningsoptionerna för förlagsaktier (som kräver bolagsstämmas godkännande).

#### Effekter av ett offentligt uppköpserbjudande

SAS AB är i dag part i ett antal låneavtal vari de långivande bankerna och finansiella instituten har givits vissa rättigheter och befogenheter, bl a rätten att kräva omedelbar återbetalning av utställda lån, vid förändringar av majoritetsägandet eller kontrollen av bolaget.

Mats Jansson, VD och koncernchef i SAS har genom sitt anställningsavtal rätt till avgångsvederlag vid icke avtalsenlig uppsägning från bolagets sida samt vid egen uppsägning i vissa specifika fall till följd av en förändring i ägandet eller kontrollen av SAS, på sätt som närmare anges i Not 3.

#### KAPITALHANTERING

##### Lönsamhetsmål

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värden för sina aktieägare. SAS koncernens lönsamhetsmål är en EBT-marginal på 7%, vilket motsvarar en CFROI på minst 25%, eller ett resultat efter skatt på omkring 4 miljarder SEK.

##### Utdelningspolicy

SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningen ska över en konjunkturcykel ligga i nivå 30-40% av koncernens resultat efter schablonskatt.

##### Mål för finansiell ställning

Justerad soliditet	>35%
Justerad skuldsättningsgrad	<100%
Finansiell beredskap	20% av omsättningen

#### STYRELSEARBETET

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



Styrelsens arbete styrs primärt av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, svensk kod för bolagsstyrning 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 medlemmar i de två styrelseutskotten, ersättningsutskottet och revisionsutskottet. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter.

Vid årsstämman den 17 april 2007 omvaldes samtliga styrelseledamöter. Egil Myklebust utsågs till styrelsens ordförande. Styrelsens sammansättning under 2007 framgår av sidan 92.

Valberedningen i SAS AB kommer att till årsstämman den 9 april 2008 föreslå att Fritz H. Schur utses till ny styrelseordförande i SAS AB. Samtidigt föreslår valberedningen att Dag Mejdell tillträder som ny styrelsemedlem.

Styrelseordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera styrelsemöten, ansvara för att övriga ledamöter fortlöpande får hög kvalitativ information om koncernens ställning och utveckling samt tillse att styrelsen årligen utvärderar styrelsearbetet och VDs arbetsinsats.

Styrelsen har under 2007 avhållit 11 sammanträden, varav 10 ordinarie och ett extra möte. Därutöver hölls ett per capsulammöte. Vid de ordinarie mötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive styrelsesammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, 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 finansiella ramverk.

Särskilda teman som styrelsen har behandlat under året omfattar bland annat Q400 olyckorna, strategiplanen för 2007-2011, försäljning av SAS

Flight Academy och Newco, strejker och arbetskonflikter, miljö- och hållbarhetsfrågor, konkurrensrättsundersökningarna avseende SAS Cargo, flygplansinvesteringar samt fortsatta kostnadsbesparingar och effektiviseringar.

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

Huvuduppgiften för styrelsens två utskott är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Ersättningsutskottet består av tre bolagsstämموvalda ledamöter och revisionsutskottet av fyra bolagsstämموvalda ledamöter. Revisionsutskottet har under 2007 haft fyra protokollförda möten och bland annat granskat omfattningen och utförandet av den externa och interna revisionens arbete, den finansiella rapporteringen och internkontrollen. Ersättningsutskottet har under året haft åtta protokollförda möten och därutöver ett stort antal informella kontakter i samband med fastställande av riktlinjer och principer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och bolagsledning samt rekrytering av nya koncernledningsmedlemmar.

Styrelsens arvoden och ersättning för arbete i de särskilda styrelseutskotten redovisas på sid. 66.

#### **RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Principer för ersättning till koncernledningen bereds av ersättningsutskottet och behandlas därefter av styrelsen, som lägger fram förslaget för årsstämmans beslut. Ersättning till VD skall beslutas inom ramen för godkända principer av styrelsen efter beredning och rekommendation av ersättningsutskottet. Ersättning till övriga ledande befattningshavare skall beslutas av VD inom ramen för fastställda principer och efter avstämning med ersättningsutskottet.

Riktlinjer fastställda på årsstämman 2007 fram-

går av Not 3 samt sidan 89. Awikelser från dessa har ej gjorts under året.

Föreslagna riktlinjer till årsstämman den 9 april 2008 är oförändrade i förhållande till de ersättningsprinciper som fastställdes på årsstämman 2007.

#### **SÄKERHETSARBETET**

SAS koncernen har en hög flygsäkerhetsnivå till följd av rigorösa rutiner i kvalitetskontroller samt de anställdas och ledningens engagemang.

Samtliga flygbolag inom SAS koncernen är IOSA-certifierade. IOSA-certifieringen kan ses som flygbranschens motsvarighet till ISO 9000-certifieringen. Flygsäkerhetsnivån inom SAS koncernen under 2007 är att betrakta som normal i förhållande till gällande industristandard.

Efter tre haverier med Dash 8 Q400, den 9 september, 11 september samt 27 oktober 2007, beslutade SAS AB:s styrelse att permanent ta hela flottan bestående av 27 Dash 8 Q400 ur trafik. Samtliga tre fall berörde landningsställens funktion. De preliminära utredningarna från haverikommissionerna avseende de två första haverierna pekar på ett konstruktionsfel.

SAS koncernens underhåll utförs i huvudsak av SAS Technical Services (STS). Tillsammans med flygbolagen utför de ett kvalitetsarbete som analyseras och utvärderas utifrån rapporterade incidenter, inspektioner, revisioner och övervakning. Andra leverantörers underhåll utförs under liknande avtalsvillkor vilka kontrolleras och övervakas separat. Underhållsprogram, avtal och därmed relaterade frågor är godkända av myndigheterna.

Flera flygbolag inom koncernen har under 2007 rapporterat varierande typer av brister inom den tekniska sektorn. Åtgärdsprogram har initierats för att korrigera dessa brister.

Utifrån erfarenhet och nya krav fokuseras särskilt på kvalitetskontroll i underhållsarbete, förändringar och förbättringar. Scandinavian Operations Management, SOM, har en handlingsplan som avser att förbättra styrningen i förhållande till flyg-

värdighetsdirektiven. Handlingsplanen godkändes av OPS-utvalget\* vid dess möte i februari och har implementerats under 2007.

#### **LEGALA FRÅGESTÄLLNINGAR**

Den 14 februari 2006 offentliggjorde EU kommissionen och amerikanska Justitiedepartementet sina undersökningar avseende eventuell olaglig prissamordning inom flygfraktbranschen. SAS är ett av flera flygbolag och flygfraktbolag som berörs av undersökningarna. Parallellt med undersökningarna har också ett antal civilrättsliga stämningar ("class actions") med krav på skadestånd ingivits mot SAS och andra flygbolag och flygfraktbolag i USA. Tvisterna har nu konsoliderats i ett mål vid en domstol i New York.

SAS fortsätter att samarbeta med myndigheterna i deras undersökningar samt att försvara sig i de civilrättsliga tvisterna. SAS fortsätter också med sin egen interna utredning av saken.

När det gäller utredningen i USA har de amerikanska myndigheterna ännu inte framställt några formella anklagelser mot SAS. Som ett led i samarbetet med de amerikanska myndigheterna har SAS inlett en diskussion med myndigheterna beträffande en möjlig lösning av saken.

Inom EU utfärdade EU kommissionen den 20 december 2007 en anklagelseskraft till ett stort antal flygbolag, inklusive SAS Cargo. I anklagelseskraften görs gällande att vissa av de arbetssätt inom flygfraktbranschen som varit föremål för utredningen utgör överträdelser av EU's konkurrensregler. På grund av komplexiteten i gällande regler om internationella flygtransporter och förekomsten av allianser, förutsätter en komplett analys av och förståelse för kommissionens anklagelser tillgång till EU kommissionens omfattande underliggande dokumentation. Först när SAS har

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

haft möjlighet att gå igenom dokumentationen kan SAS kommentera saken ytterligare.

SAS saknar i nuläget möjlighet att bedöma utgången av pågående undersökningar och de civila rättsprocesserna, men med hänsyn till anklagelsernas karaktär kommer en för SAS ogynnsam utgång sannolikt att medföra en betydande negativ finansiell effekt för SAS.

### SAS KONCERNENS BIDRAG TILL EN HÅLLBAR UTVECKLING

SAS koncernen har en övergripande hållbarhetspolicy 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 värderingar och policies har koncernen en Code of Conduct som alla anställda omfattas av. Under 2007 har nya miljömål och miljöstrategier utformats för att ytterligare förstärka SAS miljöfokus.

Sedan 1996 har SAS koncernen mätt sin miljöeffektivitet med hjälp av miljöindex, vilket är det viktigaste verktyget för att styra och följa upp koncernens och bolagens miljöarbete. Under 2007 har detta index omarbetats så att alla dotterbolag har 2005 som basår i miljöindex, dessutom har ett koncerngemensamt klimatindex utarbetats som innefattar klimatpåverkande utsläpp för flygbolagen. Miljömål är satta för alla dotterbolag fram till 2011 där utvecklingen av miljöindex är en av de parametrar som dotterbolagen blir utvärderade mot. Klimatindex för 2007 blev 92 (94). Det innebär att verksamheten aldrig haft en så låg relativ miljöbelastning.

För koncernens flygbolag finns ett mål för sänkning av den relativa bränsleförbrukningen med 6-7% innan 2011. Förbrukningen minskade under året med 1-2 (0,5)%, vilket motsvarar en relativ minskning av utsläppen av koldioxid på 60-120 ton och en besparing på 80-160 MSEK.

Sammantaget visade koncernens bolag ett förbättrat medarbetarindex i PULS jämfört med föregående år. Fördelat på de 20 koncernbolagen, visade 15 av bolagen förbättring och 5 försämringar jämfört med föregående år. Svarefrekvensen var 72 (70)%.

### Socialt ansvar

SAS koncernens sociala ansvar omfattar ansvar för medarbetare och för påverkan på den omgivning och de samhällen i vilka koncernen verkar.

SAS koncernens dotterbolag 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 2007 ökade den genomsnittliga sjukfrånvaron i SAS koncernen till 6,4%, från 6,1% året innan. Antalet arbetsskador med påföljande frånvaro har minskat från 782 till 670 inom hela SAS koncernen. Inga allvarliga incidenter eller olyckor med arbetsskador har inträffat under året. Kostnaderna för sjukfrånvaron inom SAS koncernen uppgick under 2007 till cirka 1 100 MSEK.

SAS koncernens bolag arbetar aktivt med jämställdhetsarbete, dels utifrån den lagstiftning som gäller i varje land, dels utifrån den faktiska situationen i respektive bolag. Detta innebär bland annat att vid tillsättning av nya medarbetare på vakanta befattningar där ojäm könsfördelning finns, uppmantras det underrepresenterade könet att söka befattningen, både vid intern och vid extern rekrytering. Av SAS koncernens toppchefer är 23% kvinnor. Som en del av SAS Scandinavian Airlines arbete med mångfalds- och jämställdhetsfrågor har det inom SAS Sverige under 2007 identifierats ett antal fokusområden, där kartläggning genomförs och handlingsplaner tas fram, såsom arbete och föräldraskap, arbetsförhållanden, trakasserier och kränkande särbehandling, kompetensutveckling och befordran, samt lönekartläggning.

När det gäller medarbetarnas kompetens bedriver flygbolagen en fortlöpande och planerlig

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 uppgick för 2007 till 370 (326) MSEK.

Under 2007 har ett intensivt arbete genomförts för att förstärka samarbetet med de fackliga organisationerna där en kulturell omvandling varit i fokus vid omfattande dialog mellan koncern- och bolagsledning och fackliga företrädare i Skandinavien. Under första halvåret 2007 förekom några trafikpåverkande konflikter. Sverige hade en varslad strejk under fyra dagar i maj och Danmark hade två avtalsstridiga konflikter i mars och april. Konflikterna uppskattas ha påverkat SAS koncernens resultat med cirka 200 MSEK netto.

### Miljöansvar

SAS koncernens miljöbelastning utgörs till drygt 95% av flygverksamheten och dess användning av fossila bränslen. Knappt 5% av belastningen kommer från kabin- och markverksamheten där energi- och vattenförbrukning samt avfallsgenerering är de viktigaste parametrarna.

Flygverksamhetens mest väsentliga miljöpåverkan utgörs av förbrukning av icke förnybart bränsle, utsläpp av koldioxid och kväveoxider, samt buller. Utsläppen bidrar med påverkan på klimatet. Den lokala och regionala miljöpåverkan utgörs främst av buller vid start och landningar, samt av försurning och övergödning av mark och vatten. Den största potentialen till miljöförbättringar ligger i en kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan, varvid SAS koncernen alltid söker välja bästa ekonomiskt tillgängliga teknik. Miljöaspekter är viktiga vid koncernens val av flygplan och motorer.

Kommersiell flygverksamhet använder flygplan som är internationellt typgodkända enligt ICAOs certifieringsbestämmelser. De nationella registreringarna av flygplanen innehåller även ett miljögodkännande. Miljöbaserade nationella/lokala tillstånd, föreskrifter och regler sätter ramarna för

användningen av flygplanen. Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen. Till exempel 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 1 januari 2007 infördes en kväveoxidskatt i Norge vilket medfört en kostnadsökning på 12 MSEK. Vidare har koldioxidskatten i Norge ökat med drygt 20% till 0,65 NOK/kg koldioxid från och med den 1 januari 2008. Under 2007 uppgick kostnaden för koldioxidskatten i Norge till 165 (160) MSEK. I Storbritannien har den miljörelaterade passageraravgiften nästan fördubblats vilket medfört en kostnadsökning på 80 MSEK till totalt 154 MSEK. Den danska miljörelaterade passageraravgiften togs bort under 2006. I övrigt känner SAS inte till några förändringar i ramvillkor som under kommande räkenskapsår kan få väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten.

I slutet av 2006 offentliggjorde EU-kommisionen ett förslag till direktiv rörande flygets inträde i kvothandeln. Målet är att flyget ska införlivas i systemet 2011. Det omfattande förslaget är i stort i linje med SAS koncernens uppfattning. Under 2007 har förslaget diskuterats i EU-parlamentet. I november kom ett bearbetat förslag som innebär en kraftig skärpning av kommissionens förslag till direktiv. Som tak för utsläppen vill EU-parlamentet sätta 90% av genomsnittet för perioden 2004-06. Parlamentets förslag innebär även en multiplikator där flyget ska återlämna dubbelt så många utsläppsrätter i förhållande till mängden koldioxid som släpps ut. Systemet ska omfatta all trafik inom samt till och från EU. Handeln med utsläppsrätter medför en kostnadsökning, som till största delen kommer att påföras biljettpriiset. I det ursprungliga förslaget antogs kostnaderna i genomsnitt motsvara en ökning med 2-3% av bränslekostnaderna. I parlamentets förslag

kan ökningarna bli betydligt högre, upp till 10–20% påslag i förhållande till bränslekostnaden.

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 underhållsarbetet samt reningsanläggningar. Också här lämnas årligen en rapport till de lokala miljömyndigheterna. SAS har ett miljö tillstånd för en reningsanläggning vid Stavangers flygplats. Samtliga miljö tillstånd för verksamheter som bedrivs i de fastigheter som SAS Facility Management (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, fordonsverkstäder och hangarer, liksom av de koncessioner för operationell drift och för glykolhantering samt gränsvärden för luftemissioner och buller som respektive flygplatsägare har. SAS har ingen tillståndsplikt förknippad med flygverksamhet i Finland, Baltikum och Spanien utöver lokala till-

stånd för avfallshantering. 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. Däremot ska Köpenhamns flygplats under 2008 förnya sitt miljö tillstånd, vilket har stor betydelse för SAS koncernens verksamhet. Koncernen har under året inte erhållit några förelaganden från tillståndsmyndigheterna.

Det har under 2007 förekommit att flyg från SAS koncernens bolag har avvikit från lokala in- och utflygningsbestämmelser. Spanair har vid några tillfällen under 2007 bötfällts av spanska myndigheter. Även Scandinavian Airlines Danmark och Blue1 har vid några tillfällen blivit bötfällda vid in- och utflygning. Flertalet av dessa böter är under förhandling. Det totala bötesbeloppet kan komma att uppgå till 3-5 MSEK. Inget av tillbudena har haft några väsentliga miljömässiga konsekvenser. Flygverksamheten har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna om förbrukning och lagring. Under 2007 har några kilo halon släppts ut. Under 2006 identifierades två mindre markföröreningar på Köpenhamns flygplats hänförliga till läckage av olja och diesel inom ett område som omfattar 1100 kvm. Under 2007 har SAS fört en fortsatt dialog med flygplatsägare och myndigheter om hur dessa markföröreningar ska hanteras. Koncernen har inte varit inblandad i några miljörelaterade tvister eller klagomål och har i övrigt inga större kända miljörelaterade skulder eller avsättningar, i form av markföröreningar eller liknande. I övriga delar av års- och hållbarhetsredovisningen återfinns en mer fullständig beskrivning av SAS koncernens strävan att bidra till en hållbar utveckling.

## UTDELNING 2007

Styrelsen föreslår till årsstämman att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2007. Detta motiveras av SAS koncernens relativt svaga finansiella position och kassaflöde, varför ett finansiellt handlingsutrymme är av stor vikt för att hantera kommande omstruktureringar och investeringar.

## VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderföretaget:

	MSEK
Balanserade vinstmedel	10 322
Erhållna koncernbidrag, netto	19
Årets resultat	-752
<b>Summa fritt eget kapital</b>	<b>9 589</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	MSEK
I ny räkning balanseras	9 589
<b>Summa</b>	<b>9 589</b>

Koncernen och moderföretagets ställning per 31 december 2007 samt resultatet av verksamheten för verksamhetsåret 2007 framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar, kassaflödesanalyser, förändring i eget kapital, bokslutskommentarer och noter.

## VÄSENTLIGA HÄNDELSE

### EFTER BALANSDAGEN

Styrelsen i SAS AB fattade den 5 februari beslut om den framtida strukturen för SAS Ground Services, SAS Technical Services samt Spirit Air Cargo Handling. SAS Ground Services kvarstår tills vidare som ett dotterbolag i koncernen men med krav på förbättringar av kvalitet och lönsamhet. Förändringar i SAS Technical Services verksamhet innebär att tungt underhåll av Boeing 737 Classic kommer att ske utanför Skandinavien. Spirit Air Cargo Handling som är en del av SAS Cargo kommer att säljas.

## HELÅRET 2008

2007 har präglats av en mycket god tillväxt och gynnsamma marknadsförhållanden på SAS koncernens hemmamarknad i Norra Europa. Den allmänna ekonomiska tillväxten bedöms bli lägre under 2008 på SAS koncernens marknader än för 2007. Officiella prognoser har reviderats ned gradvis, främst under senare tid och vi kommer sannolikt se tecken på en konjunkturedgång framöver. Som en konsekvens av detta bedöms marknadens passagerartillväxt bli lägre under 2008.

Utöver detta finns det en osäkerhet kring bränsleprisutvecklingen, där graden av kompensering kan bli en ökande utmaning om efterfrågan viker ned och oljepriset fortsätter öka.

2008 kommer att påverkas positivt av att ECA avtalet nu är avslutat samtidigt som den negativa resultateffekten av Q400 bedöms uppgå till cirka 700-800 MSEK för helåret 2008.



## SAS koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2007	2006
Intäkter	2	52 251	50 152
Personalkostnader	3	-17 271	-16 229
Övriga rörelsekostnader	4	-29 669	-28 824
Leasingkostnader flygplan		-2 578	-2 481
Avskrivningar och nedskrivningar	5	-1 478	-1 757
Resultatandelar i intresseföretag	6	9	59
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	41	85
<b>Rörelseresultat</b>		<b>1 305</b>	<b>1 005</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	8	5	-46
Finansiella intäkter	9	787	585
Finansiella kostnader	9	-1 045	-1 367
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 052</b>	<b>177</b>
Skatt	10	-286	35
<b>Årets resultat från kvarvarande verksamheter</b>		<b>766</b>	<b>212</b>
Resultat från avvecklade verksamheter	11	-130	4 528
<b>Årets resultat</b>		<b>636</b>	<b>4 740</b>
<i>Hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		637	4 622
Minoritetsintresse		-1	118
Resultat per aktie (SEK) <sup>1</sup>		3,87	28,10
Resultat per aktie (SEK) från kvarvarande verksamheter <sup>1</sup>		4,62	1,11

<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.

### Resultat före realisationsvinster och engångsposter

MSEK	2007	2006
Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter	1 052	177
Nedskrivningar	0	126
Omstruktureringskostnader	216	328
Realisationsvinster	-46	-88
Övriga engångsposter	20	184
<b>Resultat före realisationsvinster och engångsposter i kvarvarande verksamheter</b>	<b>1 242</b>	<b>727</b>

## Kommentarer till resultaträkningen

Under fjärde kvartalet inleddes processen avseende försäljning av Spanair S.A. och Aerolineas de Baleares. Bolagens tillgångar och skulder redovisas därför som innehav för försäljning. Resultat efter skatt redovisas bland avvecklade verksamheter. Nedskrivningsprövning har gjorts av goodwill hänförlig till de båda bolagen. Baserat på ett bedömt marknadsvärde har en nedskrivning gjorts med 300 MSEK.

SAS Flight Academy avyttrades i februari 2007 och redovisas som avveklad verksamhet. Resterande 6,7% av aktierna i Rezidor Hotel Group avyttrades i maj. En överenskommelse beträffande den slutliga köpeskillingen vid avyttringen av SAS Component 2005 gjordes under andra kvartalet och belastar resultatet från avvecklade verksamheter med -445 MSEK. I slutet av juni förvärvades resterande 5,1% av aktierna i Spanair S.A. SAS koncernen innehar därefter 100% av aktierna i Spanair S.A. I september avyttrades ground handling bolaget Newco.

### Kvarvarande verksamheter

Nettoeffekten av valutaförändringar mellan perioden januari-december 2006 och 2007 var 619 MSEK. Effekten är -587 MSEK på intäkterna, 1 193 MSEK på rörelsekostnaderna samt 13 MSEK på finansnettot.

SAS koncernens intäkter uppgick till 52 251 (50 152) MSEK, en ökning med 2 099 MSEK eller 4,2%. Med hänsyn tagen till valutaeffekt ökade intäkterna med 5,4%. Passagerartrafik (RPK) ökade med 1,9% för koncernen.

Koncernens kostnad för flygbränsle uppgick till 8 104 (7 953) MSEK. Justerat för positiv valuta-effekt på grund av en svagare USD ökade bränsle-kostnaden med 811 MSEK beroende på högre pris och ökad volym. Därutöver ökade rörelsekostnaderna på grund av passagerartillväxt, ökad kapacitet samt högre kostnader för tekniskt underhåll.

Resultateffekten relaterad till ECA-samarbetet uppgick för helåret till -652 (-415) MSEK.

Rörelseresultatet före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR, blev 5 311 (5 099) MSEK.

Leasingkostnader och avskrivningar var med hänsyn till valutaeffekt på samma nivå som under föregående år.

Koncernens resultat från försäljning av flygplan och byggnader, uppgick under helåret till 41 (85) MSEK. Under året avyttrades en deHavilland Q100 samt genomfördes sale and leaseback av tre Boeing 737 och tre Airbus 319/321. Resultatet från övriga aktier och andelar 5 (-46) MSEK, utgörs av vinst vid avyttring av aktier i OMX. Föregående år gjordes värdering till verkligt värde av aktier i Aeroexchange med -50 MSEK.

Koncernens finansnetto uppgick till -258 (-782) MSEK. Räntenettot blev -231 (-740) MSEK. Valutaeffekten var 13 (0) MSEK. Övriga finansiella kostnader var netto -40 (-42) MSEK.

Resultat före realisationsvinster och engångsposter i kvarvarande verksamheter uppgick till 1 242 (727) MSEK.

### Avvecklade verksamheter

Resultat från avvecklade verksamheter uppgick totalt till -130 (4 528) MSEK. SAS Flight Academy såldes i februari 2007 till STAR Capital Partners för 550 MSEK. Realisationsvinsten hänförlig till SFA uppgick till 359 MSEK. Resultat efter skatt i SAS Flight Academy var 5 MSEK fram till försäljningstidpunkten. Se not 11.

SAS koncernens resterande aktieinnehav i Rezidor Hotel Group efter börsnoteringen 2006, såldes i slutet av maj varvid en vinst om 513 MSEK realiserades. Därutöver erhölls utdelning med 6 MSEK.

Resultateffekten av en överenskommelse beträffande köpeskillingen vid avyttringen av 67% av aktierna i SAS Component 2005, uppgick till -445 MSEK. Under tredje kvartalet avyttrades Newco för 322 MSEK med en realisationsvinst om 169 MSEK. Resultat efter skatt var 22 MSEK i Newco fram till försäljningstidpunkten. Resultat efter skatt samt nedskrivning av goodwill i Spanair och Aerolineas de Baleares uppgick till -713 MSEK.

För helåret 2006 redovisas resultat efter skatt i Rezidor Hotel Group, Norwegian Aviation College, SAS Flight Academy, Newco samt Spanair och Aerolineas de Baleares med totalt 274 MSEK. Därtill kommer realisationsvinst vid börsintroduktion av Rezidor Hotel Group med 4 254 MSEK.

## VALUTANS INVERKAN PÅ SAS KONCERNENS RESULTAT

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 18% av omsättningen och 15% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten på SAS koncernens rörelseresultat av förändrade valutakurser mellan åren var 606 (30) MSEK. Valutaeffekten kan huvudsakligen hänföras till den svagare US-dollar.

Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var 13 (9) MSEK, samt 264 (6) MSEK i avvecklade verksamheter.

Den totala valutaeffekten vid jämförelse av resultatet före skatt mellan år 2007 och 2006 blev därmed 883 (45) MSEK.

Förändring MSEK	2006/07	2005/06
Intäkter	-587	4
Personalkostnader	82	-19
Övriga kostnader	1 309	48
Omräkning av rörelsekapital	74	152
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-272	-155
<b>Rörelseresultat</b>	<b>606</b>	<b>30</b>
Finansnetto	13	9
<b>Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter</b>	<b>619</b>	<b>39</b>
Avvecklade verksamheter	264	6
<b>Resultat före skatt</b>	<b>883</b>	<b>45</b>

Valutakurseffekter i årets resultat, MSEK	2007	2006
Omräkning av rörelsekapital	81	2
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-229	42
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-148</b>	<b>44</b>
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	13	0
<b>Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter</b>	<b>-135</b>	<b>44</b>
Avvecklade verksamheter	-105	-41
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-240</b>	<b>3</b>

## Resultaträkning - kvartalsvisa uppgifter

MSEK	2006					2007				
	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Aug	Okt-Dec	Helår Jan-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Aug	Okt-Dec	Helår Jan-Dec
Intäkter	10 999	13 366	12 955	12 832	50 152	11 887	13 496	13 484	13 384	52 251
Personalkostnader	-4 173	-4 292	-3 812	-3 952	-16 229	-4 127	-4 304	-4 234	-4 606	-17 271
Övriga rörelsekostnader	-6 738	-7 493	-7 461	-7 132	-28 824	-6 750	-7 344	-7 789	-7 786	-29 669
Leasingkostnader flygplan	-616	-617	-624	-624	-2 481	-642	-641	-659	-636	-2 578
Avskrivningar och nedskrivningar	-421	-465	-409	-462	-1 757	-364	-378	-371	-365	-1 478
Resultatandelar i intresseföretag	-2	19	46	-4	59	10	38	7	-46	9
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	27	12	16	30	85	-2	-44	20	67	41
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-924</b>	<b>530</b>	<b>711</b>	<b>688</b>	<b>1 005</b>	<b>12</b>	<b>823</b>	<b>458</b>	<b>12</b>	<b>1 305</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	0	1	0	-47	-46	0	0	5	0	5
Finansiella poster, netto	-187	-191	-219	-185	-782	-108	-84	-30	-36	-258
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-1 111</b>	<b>340</b>	<b>492</b>	<b>456</b>	<b>177</b>	<b>-96</b>	<b>739</b>	<b>433</b>	<b>-24</b>	<b>1 052</b>
Skatt	241	-18	-113	-75	35	55	-212	-78	-51	-286
<b>Resultat från kvarvarande verksamheter</b>	<b>-870</b>	<b>322</b>	<b>379</b>	<b>381</b>	<b>212</b>	<b>-41</b>	<b>527</b>	<b>355</b>	<b>-75</b>	<b>766</b>
Resultat från avvecklade verksamheter	-194	231	225	4 266	4 528	-6	80	346	-550	-130
<b>Periodens resultat</b>	<b>-1 064</b>	<b>553</b>	<b>604</b>	<b>4 647</b>	<b>4 740</b>	<b>-47</b>	<b>607</b>	<b>701</b>	<b>-625</b>	<b>636</b>
<i>Hänförligt till:</i>										
Innehavare av aktier i moderföretaget	-1 034	489	559	4 608	4 622	-18	584	667	-596	637
Minoritetsintresse	-30	64	45	39	118	-29	23	34	-29	-1

# SAS koncernens balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2007	2006
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	12	1 226	2 932
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	13		
Byggnader och mark		568	684
Flygplan		10 766	11 330
Reservmotorer och reservdelar		1 211	1 383
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan		226	215
Övriga inventarier och fordon		308	634
Pågående nyanläggningar		172	378
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	14	185	317
		<b>13 436</b>	<b>14 941</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	15		
Kapitalandelar i intresseföretag	16	1 063	1 012
Långfristiga fordringar hos intresseföretag	17	170	189
Andra värdepappersinnehav		5	601
Pensionsmedel, netto	18	9 496	8 805
Uppskjuten skattefordran	10	690	1 378
Andra långfristiga fordringar		577	1 331
		<b>12 001</b>	<b>13 316</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>26 663</b>	<b>31 189</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager och förråd	19	849	993
Förskott till leverantörer		1	3
		<b>850</b>	<b>996</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>	20		
Kundfordringar		1 951	3 918
Fordringar hos intresseföretag	21	510	357
Övriga fordringar		2 637	2 767
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	22	1 070	1 134
		<b>6 168</b>	<b>8 176</b>
Kortfristiga placeringar	23	7 308	9 117
Kassa och bank		1 583	1 686
Innehav av tillgångar för försäljning	11	6 198	-
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>22 107</b>	<b>19 975</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>48 770</b>	<b>51 164</b>

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2007	2006
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital		1 645	1 645
Övrigt tillskjutet kapital		170	170
Reserver	24	1 466	1 312
Balanserade vinstmedel		13 849	13 239
<b>Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare</b>		<b>17 130</b>	<b>16 366</b>
Minoritetsintressen		19	22
<b>Totalt eget kapital</b>		<b>17 149</b>	<b>16 388</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	25		
Förlagslån	26	693	716
Obligationslån	27	2 079	7 135
Övriga lån	28	3 936	5 685
Pensioner och liknande förpliktelser		59	57
Uppskjuten skatteskuld	10	3 755	3 473
Övriga avsättningar	30	691	603
Övriga skulder		61	178
		<b>11 274</b>	<b>17 847</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån		1 615	841
Kortfristiga lån	31	421	2 043
Förskott från kunder		20	181
Leverantörsskulder		2 108	3 350
Skulder till intresseföretag	32	94	169
Skatteskulder		5	43
Trafikavräkningsskuld	33	3 842	3 395
Kortfristig del av övriga avsättningar	30	190	318
Övriga skulder		1 580	1 845
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	34	5 149	4 744
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	11	5 323	-
		<b>20 347</b>	<b>16 929</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>48 770</b>	<b>51 164</b>
Synligt eget kapital per aktie (SEK) <sup>1</sup>		104,13	99,49

Information om koncernens ställda säkerheter, eventual- och hyresförpliktelser finns i not 35, 36 och 37.

<sup>1</sup> Beräknat på 164 500 000 aktier.

# Kommentarer till balansräkningen

Mot bakgrund av att Spanair samt Aerolineas de Baleares klassificerats som verksamheter under avveckling, redovisas de båda bolagens tillgångar inklusive förvärvsgoodwill respektive skulder på en rad i koncernens balansräkning. Se vidare not 11.

## Tillgångar

SAS koncernens totala tillgångar har minskat under 2007, från 51 164 MSEK till 48 770 MSEK.

Minskning av immateriella tillgångar med 1 706 MSEK härrör huvudsakligen från goodwill samt övriga immateriella tillgångar i Spanair om totalt 1 797 MSEK. Därutöver avgår 124 MSEK i avyttrade verksamheter. Årets avskrivningar uppgick till 73 MSEK. Under året har investeringar i systemutveckling gjorts med 127 MSEK. Valutaeffekter m.m. var 163 MSEK.

Det bokförda värdet på flygplan minskade med 564 MSEK. Investeringar i tre Boeing 737, två Airbus 319 samt en Airbus 321 uppgick till 1 310 MSEK. Utnyttjande av förskott till flygplansleverantörer samt modifieringar var 839 MSEK. Årets avskrivningar uppgick till 1 111 MSEK och restvärdet för sålda flygplan m.m. var 1 602 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmateriel minskade under året med 132 MSEK. För leveranser har ianspråktagits 434 MSEK. Förskott avseende kommande leveranser har erlagts med 293 MSEK. Finansiella kostnader har aktiverats med 17 MSEK och omräkningsdifferens på grund av en svagare USD har minskat värdet med 8 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har ökat med 51 MSEK till 1 063 MSEK. Årets resultatandelar var 9 MSEK. Investeringar i intresseföretag uppgick till 44 MSEK. Därutöver har kapitalandelarna minskat med netto 2 MSEK från positiva valutakurseffekter samt avdrag för erhållen utdelning.

Andra värdepappersinnehav har minskat från 601 MSEK till 5 MSEK efter avyttring under 2007 av kvarvarande aktiepost i Rezidor Hotel Group.

För samtliga förmånsbaserade pensionsplaner beräknas pensionsförpliktelserna och hänsyn tas till samtliga fonderade medel. Per 31 december 2007 uppgick bokförda pensionsmedel, netto, till 9 496 (8 805) MSEK (se vidare not 18).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 8 891 (10 803) MSEK, eller 18% (21%) av balansomslutningen.

## Eget kapital

Eget kapital inklusive minoritetsintressen ökade med 761 MSEK till 17 149 (16 388) MSEK varav 636 MSEK är årets resultat. Värdeförändring av kassaflödessäkringar uppgick till 587 MSEK. Ändrad redovisningsprincip i intresseföretag påverkade negativt med -27 MSEK. Försäljning av resterande aktieinnehav i Rezidor Hotel Group gav en negativ påverkan på eget kapital med -508 MSEK. Resterande 73 MSEK utgörs av omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag. Soliditeten

var vid årsskiftet 35% (32%) och avkastningen på synligt eget kapital uppgick till 4% (38%).

## Skulder

Av de totala skulderna var 12 042 (16 478) MSEK räntebärande. Förändringen beror i huvudsak på att intäkter från kapitalfrigörelse möjliggjort förtida amorteringar.

Kortfristig del av långfristiga lån uppgick totalt till 4 361 MSEK främst på grund av att tre obligationslån förfaller under 2008, se not 27. Del av beloppet, 2 746 MSEK, redovisas som skuld hänförlig till innehav av tillgångar för försäljning.

Den räntebärande nettoskulden uppgick per 31 december 2007 till -8 265 (-4 671) MSEK.

SAS koncernens genomsnittliga nettoskuld har under året varit -6 697 (2 537) MSEK.

Den finansiella nettoskulden exklusive pensionsmedel, netto, uppgick till 1 231 (4 134) MSEK. Skuldsättningsgraden beräknad på den finansiella nettoskulden var per 31 december 2007, 0,07 (0,25).

Avsättning för marginalkostnader förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av intjänade poäng i koncernens lojalitetsprogram uppgick per 31 december 2007 till 495 (551) MSEK.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 29 191 (32 866) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 30 280 (35 185) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev 7% (18%).

## Förändring i eget kapital

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare						
	Aktiekapital <sup>1</sup>	Övrigt tillskjutet kapital <sup>2</sup>	Reserver	Balanserade vinstmedel <sup>3</sup>	Totalt eget kapital hänf. till moderföretagets ägare	Minoritetsintresse	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital 1 januari 2006</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>
Avyttring Rezidor Hotel Group				-154	-154	-650	-650
Övergång till IFRS i intresseföretag				488			-154
Förskjutning inom eget kapital		-488					
Årets förändring av omräkningsreserv			-1		-1	-24	-25
Årets förändring av verkligt värdereserv			508		508		508
Årets förändring av säkringsreserv			-158		-158	2	-156
Skatt redovisad direkt mot eget kapital			45		45	-1	44
<b>Summa förmögenhetsförändringar redovisade direkt mot eget kapital exkl. transaktioner med bolagets ägare</b>	<b>0</b>	<b>-488</b>	<b>394</b>	<b>334</b>	<b>240</b>	<b>-673</b>	<b>-433</b>
Årets resultat				4 622	4 622	118	4 740
<b>Utgående eget kapital 31 dec. 2006</b>	<b>1 645</b>	<b>170</b>	<b>1 312</b>	<b>13 239</b>	<b>16 366</b>	<b>22</b>	<b>16 388</b>
Förändrad redovisningsprincip i intresseföretag				-27	-27		-27
Årets förändring av omräkningsreserv			-38		-38	-2	-40
Årets förändring av verkligt värdereserv			-508		-508		-508
Årets förändring av säkringsreserv			815		815		815
Skatt redovisad direkt mot eget kapital			-115		-115		-115
<b>Summa förmögenhetsförändringar redovisade direkt mot eget kapital exkl. transaktioner med bolagets ägare</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>154</b>	<b>-27</b>	<b>127</b>	<b>-2</b>	<b>125</b>
Årets resultat				637	637	-1	636
<b>Utgående eget kapital 31 dec. 2007</b>	<b>1 645</b>	<b>170</b>	<b>1 466</b>	<b>13 849</b>	<b>17 130</b>	<b>19</b>	<b>17 149</b>

<sup>1</sup> Aktiekapitalet i SAS AB är fördelat på 164 500 000 aktier med 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> Utdelning har ej lämnats under 2005 och 2006.

## SAS koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2007	2006
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		1 052	177
Avskrivningar och nedskrivningar		1 478	1 757
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		-46	-88
Resultat före skatt i avvecklade verksamheter, exkl realisationsresultat	11	-718	523
Avskrivningar och nedskrivningar i avvecklade verksamheter	11	464	389
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	38	-15	-149
Betald skatt		-38	-65
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>2 177</b>	<b>2 544</b>
<i>Förändring av:</i>			
Varulager och förråd		11	-51
Rörelsefordringar		-397	-439
Rörelseskulder		1 075	48
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>		<b>689</b>	<b>-442</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 866</b>	<b>2 102</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Flygplan		-1 310	-846
Reservmateriel		-127	-71
Byggnader, inventarier och övrig utrustning		-782	-1 139
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m.m.		-171	-118
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-293	-125
Förvärv av dotterföretag	39	-225	-
<b>Summa investeringar</b>		<b>-2 908</b>	<b>-2 299</b>
Avyttring av dotterföretag	40	549	5 725
Försäljning av flygplan, byggnader och aktier		2 039	4 018
Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m.		107	41
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-213</b>	<b>7 485</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förändring av långfristiga lån		-3 280	-7 268
Förändring av kortfristiga lån		-1 121	-1 058
Förändring av räntebärande fordringar och skulder		-91	888
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-4 492</b>	<b>-7 438</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-1 839</b>	<b>2 149</b>
Omräkningsdifferens i likvida medel		29	-30
Likvida medel omklassificerade till innehav av tillgångar för försäljning		-102	-
Likvida medel vid årets början	41	10 803	8 684
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	41	<b>8 891</b>	<b>10 803</b>

## Kommentarer till kassaflödesanalysen

Resultatet i kvarvarande verksamheter uppvisade under 2007 en förbättring medan resultatet från avvecklade verksamheter visade ett underskott jämfört med 2006. SAS koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital minskade därför under året till 2 177 (2 544) MSEK. Rörelsekapitalet minskade under året med 689 (-442) MSEK, till stor del beroende på ökade kortfristiga skulder. Jämfört med föregående år förbättrades kassaflödet från den löpande verksamheten med 764 MSEK och uppgick till 2 866 (2 102) MSEK.

Totala investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 2 908 (2 299) MSEK. Flygplansinvesteringarna 2007 omfattar två Boeing 737, två Airbus A319 och en Airbus A321. Dessutom köptes en Boeing 737 som tidigare var på operationell lease. I juni förvärvades minoritetsägarens fem procent av aktierna i Spanair och Aerolineas de Baleares vilka därmed blev helägda dotterföretag.

I februari avyttrades SAS Flight Academy och i september det spanska Newco Airport Services. Den totala köpesumman för de avyttrade dotter-

företagen uppgick till 872 MSEK. Till följd av principöverenskommelsen beträffande köpeskillingen vid avyttringen av SAS Component Group 2005 utbetalades i augusti 193 MSEK. Med hänsyn tagen till likvida medel i de avyttrade företagen och försäljningskostnader, påverkades koncernens likvida medel med 549 MSEK.

Försäljning av flygplan, byggnader och aktier genererade 2 039 (4 018) MSEK varav 1 484 (3 692) hänför sig till avyttringar av flygplan. Sale and leaseback av tre Boeing 737, två Airbus A319 och en Airbus A321 har genomförts under året och vidare har en Dash 8 Q100 sålts. I maj avyttrades SAS resterande aktier i Rezidor Hotel Group för 584 MSEK.

De kort- och långfristiga lånen minskade sammanlagt med 4 401 MSEK, vilket i huvudsak var amortering samt lösen av lån med cirka 4 700 MSEK.

Sammantaget minskade SAS koncernens likvida medel med 1 810 (-2 119) MSEK. Efter att 102 MSEK flyttats till innehav av tillgångar för försäljning uppgår de likvida medlen i kvarvarande verksamheter till 8 891 (10 803) MSEK.



# Noter till de finansiella rapporterna

Uttryckt i svenska kronor (MSEK) om inte annat anges.

## Not 1 • Väsentliga redovisningsprinciper

### 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 2007. Övergångsdatum för redovisning enligt IFRS var den 1 januari 2004 vilket innebär att jämförelsesiffrorna för 2004 och framåt är upprättade enligt de nya principerna. Vidare tillämpar koncernen även redovisningsrådets rekommendation RR 30:06, "Kompletterande redovisningsregler för koncerner", vilken specificerar de tillägg till IFRS upplysningar som krävs enligt bestämmelserna i Årsredovisningslagen.

Moderföretagets redovisningsprinciper följer koncernens med undantag för de tvingande regler som framgår i Redovisningsrådets rekommendation RR32:06 Redovisning för juridiska personer. Redovisningsprinciperna för moderföretaget framgår under rubriken "Moderföretagets redovisningsprinciper".

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 finansiella tillgångar och skulder (inklusive derivatinstrument) som värderas till verkligt värde eller upplupet anskaffningsvärde beroende på kategorisering under IAS 39. 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 framåttriktat, det vill säga jämförelseåret 2004 har inte omräknats. IAS 39 medförde ett byte av redovisningsprincip.

### Uppskattningar och bedömningar i de finansiella rapporterna

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

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Ändringar och uppskattningar redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida period.

Bedömningar gjorda av företagsledningen vid tillämpning av IFRS som har en betydande inverkan på de finansiella rapporterna och gjorda uppskattningar som kan medföra väsentliga justeringar i påföljande års finansiella rapporter beskrivs i not 46.

### Väsentliga tillämpade redovisningsprinciper

De nedan angivna redovisningsprinciperna har, med de undantag som närmare beskrivs, tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras

i koncernens finansiella rapporter. Koncernens redovisningsprinciper har vidare konsekvent tillämpats av koncernens företag.

Vidare har resultaträkningen för föregående år omarbetats som om de under innevarande år avvecklade verksamheterna hade avvecklats redan från ingången av föregående år.

### Nya standarder och tolkningar

International Accounting Standards Board (IASB) utfärdade 2005 IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar, vilken har tillämpats vid upprättandet av 2007 års finansiella rapporter. Standarden har endast medfört förändringar i upplysningskraven avseende finansiella instrument. En ny standard, IFRS 8 Operating Segments, vilken ersätter den nuvarande standarden avseende segmentrapportering (IAS 14) ska tillämpas från och med 2009.

International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) har utfärdat tolkningarna IFRIC 8 Tillämpningsområde för IFRS 2, IFRIC 9 Omvärdering av inbäddade derivat och IFRIC 10 Interim Financial Reporting and impairment vilka tillämpas från och med 2007 men har inte medfört några effekter på koncernens finansiella rapporter. IFRIC 11 IFRS 2 Group and Treasury Share Transactions samt IFRIC 12 Service Concession Arrangements och IFRIC 14 IAS 19 - The limit on a defined benefit asset minimum funding requirements, ska tillämpas från och med 2008.

Ingen av ovanstående nya standarder eller tolkningar bedöms påverka SAS koncernens redovisade resultat eller ställning, men kommer att påverka upplysningskraven i framtida finansiella rapporter.

IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes, utfärdades under 2007 och ska tillämpas på räkenskapsår som inleds den 1 juli 2008 eller senare. Tidigare tillämpning är tillåten. Denna standard kommer att få en i nuläget ej kvantifierbar effekt på koncernens finansiella rapporter.

Därutöver har ändringar gjorts i ett antal standarder vilka ska tillämpas från 1 januari 2009 eller senare. Berörda standarder är IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar, IAS 1 Utformning av finansiella rapporter, IAS 23 Lånekostnader, IAS 32 Finansiella instrument, IFRS 3 Rörelseförvärv, IAS 27 Koncernredovisning, IAS 28 Innehav i intresseföretag samt IAS 31 Andelar i joint ventures.

### 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 förvärvats 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 en-

ligt 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 AB:s 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 dotterföretagens eget kapital såsom det ingår i koncernen och redovisas i koncernens balansräkning som en särskild post i eget kapital.

I anslutning till resultaträkningen redovisas minoritetens andel av årets resultat.

Samtliga koncerninterna fordringar och skulder, intern försäljning samt internvinster elimineras 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 årets resultat efter skatt i intresseföretaget. Som resultatandel från intresseföretag redovisas även eventuella nedskrivningar av kapitalandelar.

Internvinster elimineras baserat på koncernens andel i intresseföretaget.

### Avvecklade verksamheter

Klassificering som avveklad verksamhet görs då en självständig väsentlig verksamhet har avyttrats eller vid den tidpunkt då verksamheten uppfyller kriterierna för att klassificeras som innehav för försäljning. Nämda kriterier omfattar att beslut tagits av koncernledningen och styrelsen, en aktiv försäljningsprocess påbörjats, priset är rimligt i relation till verkligt värde samt att det är troligt att försäljning sker inom ett år.

Resultatet efter skatt i avvecklade verksamheter såväl som realisationsresultat och i förekommande fall nedskrivning till verkligt värde, redovisas på en rad i resultaträkningen. I balansräkningen särredovisas tillgångar som innehas för försäljning samt skulder hänförliga till dessa tillgångar.

### 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 dotterföretagens samtliga tillgångar och skulder inklusive goodwill och andra koncernmässiga över- och undervärden omräknas till balansdagskurs och samtliga poster i resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs. Omräkningsdifferenser redovisas direkt mot SAS koncernens eget kapital som en omräkningsreserv.

### Säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet

SAS koncernen kursräddar i viss omfattning investeringar i utländska nettotillgångar inklusive goodwill. Kursräddning sker både genom valutalan och terminkontrakt vilka värderas till balansdagskurs. Den effektiva delen av kursdifferenserna på säkringstransaktionerna redovisas direkt mot 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 redovisas värdeförändringen mot eget kapital.

Valutakurser			Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
			2007	2006	2007	2006
Danmark	DKK	100	127,05	121,35	123,84	124,42
Norge	NOK	100	118,75	109,45	115,02	115,63
USA	USD		6,47	6,87	6,77	7,42
Storbritannien	GBP		12,90	13,49	13,53	13,58
Schweiz	CHF	100	569,85	563,10	562,25	590,09
Japan	JPY	100	5,72	5,78	5,73	6,40
EMU-länder	EUR		9,47	9,05	9,23	9,28

### Finansiella tillgångar och skulder

Finansiella instrument redovisas till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde beroende på den initiala kategoriseringen enligt 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.

Verkligt värde för kortfristiga placeringar fastställs helt genom hänvisning till officiella marknadsnoteringar. Vid fastställande av verkligt värde för 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.

### Långfristiga fordringar intresseföretag

Långfristiga fordringar i intresseföretag, d.v.s. fordringar med löptid längre än ett år, kategoriseras som låne- och kundfordringar vilket innebär värdering till upplupet anskaffningsvärde.

### Andra värdepappersinnehav

Andra värdepappersinnehav kategoriseras som finansiella tillgångar som kan säljas, varvid förändringar i verkligt värde redovisas över eget kapital. Nedskrivning till följd av en varaktig värdenedgång redovisas i resultaträkningen.

### Andra långfristiga fordringar

Andra långfristiga fordringar d.v.s. fordringar med löptid längre än ett år, kategoriseras som låne- och kundfordringar vilket innebär värdering till upplupet anskaffningsvärde.

### Kundfordringar

Kundfordringar kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar vilket innebär värdering till upplupet anskaffningsvärde. Kundfordrans 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.

### Kortfristiga fordringar intresseföretag

Kortfristiga fordringar intresseföretag, d.v.s. fordringar med löptid kortare än ett år, kategoriseras som låne- och kundfordringar vilket innebär värdering till upplupet anskaffningsvärde.

### Likvida medel

Kortfristiga placeringar värderas till verkligt värde via resultaträkningen. Deposit och spärrade medel kategoriseras som låne- och kundfordringar. Övriga placeringar kategoriseras som finansiella tillgångar som innehas för handel. 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. Kassa och bank består av kassamedel hos finansinstitut och redovisas till dess nominella belopp samt av bankcertifikat som redovisas till verkligt värde.

### Långfristiga låneskulder

Långfristiga låneskulder, dvs. skulder med löptid längre än ett år, utgörs av räntebärande skulder till banker och kreditinstitut samt emitterade obligationslån. Skulderna kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde per likviddagen. Långfristiga skulder som säkringsredovisas enligt metoden för verklig värdesäkring redovisas till verkligt värde avseende den säkrade risken.

### 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 kategoriseras som andra skulder och redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Kortfristiga skulder som säkringsredovisas enligt metoden för verklig värdesäkring redovisas till verkligt värde avseende den säkrade risken.

### 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.

### 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. För derivat med positivt marknadsvärde redovisas långfristiga derivat som "Andra långfristiga fordringar" och kortfristiga derivat som "Övriga kortfristiga fordringar". För derivat med ett negativt marknadsvärde redovisas långfristiga derivat som "Övriga långfristiga lån" och kortfristiga derivat som "Övriga kortfristiga lån".

För att säkringsredovisning ska få tillämpas måste effektivitet kunna påvisas vid ingående 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 avaktan 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 räntexponeringen 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 räntexponeringen från fast till rörlig 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. Dessa derivat kategoriseras som finansiella instrument som innehas för handel.

### 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 har 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 var 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 rutinmässigt flygplansunderhåll samt reparationer resultatförs löpande. Omfattande modifieringar och förbättringar på anläggnings-tillgångar aktiveras och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänförs till, över dess 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 materiella 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 *
Reservmateriel 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 ovan nämnda principer för finansiell respektive operationell leasing.

För operationellt leaseade flygplan anges i leasingavtalen att flygplanen vid återlämnandetidpunkten 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.

### 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 fördelarna som kan hänföras till tillgången kommer att tillfålla företaget
- ▶ tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Goodwill redovisas i balansräkningen som en immateriell tillgång till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Beträffande goodwill i förvärv som ägt rum före den 1 januari 2004 har koncernen inte tillämpat IFRS retroaktivt utan det per denna dag redovisade värdet utgör fortsättningsvis koncernens anskaffningsvärde efter nedskrivningsprövning. 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 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 utvecklingskostnader 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 immateriella tillgångar ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen

### 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 flygplansflotta. 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 återvinningsvärdet för den ägda flygplansflotta.

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 för övriga tillgångar 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 senaste finansiella plan 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 pro rata-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. Då sådana indikationer finns, beräknas återvinningsvärdet om. 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 värdet som tillgången skulle ha haft om tidigare nedskrivning inte ägt rum.

### 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.

### Avsättningar och eventulförpliktelser

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 omstruktureringskostnader 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 pensionsintjäning och ränta på förpliktelser vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Härtill 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 intjäningsstid för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen. Ackumulerade estimatavvikelse på upp till 10% av det största av pensionsförpliktelser 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.

Forts. not 1

#### Uppsättningslöner

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. Koncernens redovisar avgångsvederlag när det föreligger sådan skyldighet enligt anställningskontrakt eller vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställd.

#### Variabel lön och resultatlön

Variabel lön och resultatlön till ledande befattningshavare redovisas i not 3 på sidorna 65-67. 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 trafikavräkningssskuld. Denna reduceras antingen genom att SAS eller annat flygbolag genomför transporten eller efter krav om återbetalning från passageraren. Del av trafikavräkningssskuden täcker sålda biljetter som bedöms förbli outnyttjade. Årligen görs en uppskattning av outnyttjade biljetters förväntade andel av trafikavräkningssskuden. Denna reserv intäktsförs nästföljande år i enlighet med fastställda principer.

**Fraktintäkter:** SAS Cargos transporttjänster intäktsredovisas när flygtransporten är utförd.

**Övriga intäkter:** 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 nettoredo visas 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 tre affärsområden (SAS Scandinavian Airlines, SAS Individually Branded Airlines samt SAS Aviation Services) 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 förpliktelse 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

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 RR32:06 "Redovisning för juridiska personer" samt tillämpliga uttalanden från Akutgruppen. RR32:06 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.

**Övriga aktier och andelar:** Redovisas till anskaffningsvärde.

**Säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet:** Omräkningsdifferenser avseende valutasäkring redovisas i resultaträkningen.

#### Not 2 • Omsättning

	2007	2006
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	38 601	36 740
Charter	1 951	1 772
Post och frakt	1 732	2 102
Övriga trafikintäkter	1 539	1 684
Övriga rörelseintäkter:		
Försäljning ombord	514	493
Marktjänster	1 417	1 213
Tekniskt underhåll	976	1 147
Terminal- och speditionstjänster	1 592	1 513
Försäljningskommissioner och -avgifter	834	820
Övriga rörelseintäkter	3 095	2 668
	<b>52 251</b>	<b>50 152</b>

#### Not 3 • Personalkostnader

##### Medelantal anställda

Medelantalet anställda under 2007 inom SAS koncernens kvarvarande verksamheter var 21 898 (21 753). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 6 105 (6 007), i Norge 6 839 (7 258) samt i Sverige 5 454 (5 366).

	2007		2006	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	3 812	2 294	3 985	2 022
Norge	4 511	2 328	4 506	2 752
Sverige	3 103	2 351	3 252	2 114
Storbritannien	261	388	148	283
Finland	385	411	404	369
Estland	135	104	120	94
Lettland	380	346	303	331
USA	73	129	80	143
Övriga länder	300	588	278	569
<b>Totalt</b>	<b>12 960</b>	<b>8 939</b>	<b>13 076</b>	<b>8 677</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>21 898</b>		<b>21 753</b>	

Medelantalet anställda i avyttrade verksamheter uppgick till 4 640 (10 015).

**Könsfördelning inom ledande befattningar i koncernen**

	2007		2006	
	Antal på balansdagen	varav män	Antal på balansdagen	varav män
Styrelseledamöter	130	72%	135	80%
VD och andra ledande befattningshavare	116	72%	127	81%

**Löner, ersättningar och sociala avgifter**

SAS koncernens totala lönekostnader i kvarvarande verksamheter uppgick till 16 759 (15 101) MSEK varav sociala avgifter 1 931 (1 796) MSEK och pensioner 2 124 (1 631) MSEK.

	2007		2006	
	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostnad)	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostnad)
SAS AB	216	100 (46)	193	107 (55)
SAS konsortiet	1 015	339 (91)	1 116	246 (-8)
Övriga dotterföretag	11 473	3 616 (1 987)	10 365	3 074 (1 584)
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>12 704</b>	<b>4 055 (2 124)</b>	<b>11 674</b>	<b>3 427 (1 631)</b>

\* Pensionskostnaden för samtliga VD och andra ledande befattningshavare i SAS koncernens företag uppgick till 35 (18) MSEK.

I avvecklade verksamheter uppgick lönekostnaderna till 1 701 (13 579) MSEK, varav sociala avgifter 278 (574) MSEK och pensioner - (53) MSEK.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, verkställande direktörer och övriga ledande befattningshavare samt övriga anställda framgår av tabell nedan.

	2007		2006	
	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda
SAS AB	42 (8)	174	41 (5)	152
SAS konsortiet	- (-)	1 015	- (-)	1 116
SAS Scandinavian Airlines Danmark	6 (1)	1 628	15 (2)	1 334
SAS Scandinavian Airlines Sverige	15 (2)	1 014	14 (1)	771
SAS Scandinavian Airlines Norge	17 (4)	2 260	15 (2)	2 096
SAS Ground Services	64 (4)	2 879	52 (2)	2 588
SAS Technical Services	13 (1)	1 350	9 (1)	1 318
Blue1	7 (0)	216	5 (0)	213
Widerøes Flyveselskap	9 (1)	924	8 (1)	882
SAS Cargo	11 (2)	603	9 (1)	606
Övriga dotterföretag	30 (4)	427	17 (1)	413
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>214 (27)</b>	<b>12 490</b>	<b>185 (16)</b>	<b>11 489</b>

**Upplysning om sjukfrånvaro i moderföretaget SAS AB**

	2007	2006
Total sjukfrånvaro	0,9%	2,1%
Långtidssjukfrånvaro >59 dagar	0,2%	1,5%
Sjukfrånvaro för kvinnor	0,9%	1,0%
Sjukfrånvaro för män	0,9%	2,9%
Sjukfrånvaro anställda <30 år	0,0%	0,9%
Sjukfrånvaro anställda 30-49 år	1,1%	2,8%
Sjukfrånvaro anställda >49 år	0,8%	1,7%

Den totala sjukfrånvaron anges i procent av de anställdas sammanlagda arbetstid. Uppgifterna gäller endast anställda i Sverige.

**Pensionskostnader**

	2007	2006
Förmånsbaserade pensionsordningar	1 161	841
Premiebaserade pensionsordningar	963	790
<b>Summa</b>	<b>2 124</b>	<b>1 631</b>

**Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare**

Till styrelsens ledamöter i SAS AB utgår arvode och annan ersättning enligt årsstämans beslut, som även har godkänt principerna för ersättningarna till ledande befattningshavare.

**Styrelsen**

Vid årsstämman i SAS AB den 17 april 2007 fastställdes arvode till styrelsens ledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott enligt nedan:

Styrelsens ordförande	600 TSEK
Styrelsens vice ordförande	400 TSEK
Övriga styrelseledamöter (8 personer)	300 TSEK per ledamot
Arbetsdagarsuppleanter (6 personer)	1 TSEK inläsningsarvode/styrelsemöte 3,5 TSEK arvode/styrelsemöte
Ordförande revisionsutskottet	100 TSEK
Övriga ledamöter i revisionsutskottet	50 TSEK
Ordförande ersättningsutskottet	75 TSEK
Övriga ledamöter ersättningsutskottet	25 TSEK

Ingen av styrelseledamöterna har under 2007 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.

**Principer**

Följande ersättningsprinciper har tillämpats under 2007 avseende ledande befattningshavare i SAS koncernen. Med ledande befattningshavare avses i detta sammanhang VD och övriga fem medlemmar av SAS koncernledning.

SAS koncernens överordnade ersättningspolicy syftar till att erbjuda marknadsmissig kompensation.

SAS koncernens övergripande ersättningsmodell bygger på följande fyra hörstenar:

- ▶ Lönesättningen ska vara individuell och differentierad
- ▶ Lönesättningen ska vara nationell och marknadsanpassad
- ▶ Lönesättningen ska vara ett viktigt chefsinstrument för att nå verksamhetens mål
- ▶ Lönesättningen ska stimulera till professionell och personlig utveckling

Den sammanlagda ersättningen skall utgöras av fast lön, rörlig lön, övriga förmåner samt pension.

SAS koncernen tillämpar en ersättningsmodell som innebär att lönen ska vara prestationsbaserad. Fördelningen av lönen i en fast och en prestationsbaserad rörlig del skall stå i proportion till befattningens ansvar och befogenhet. En på konkreta mål baserad rörlig lön är ett viktigt styrverktyg och avser att säkerställa att ledande befattningshavares prioriteringar överensstämmer med koncernens övergripande mål och strategier.

Den rörliga lönen skall vara maximerad och aldrig överstiga 50% av den fasta lönen. Minst 20% och maximalt 60% av den rörliga lönen skall vara relaterad till koncernens resultat. Någon resultatbaserad lön skall inte utbetalas om koncernens resultat (EBT före engångsposter) är negativt. Utfallet av den rörliga lönen fastställs utifrån uppnåendet av de mål som överenskommit mellan medarbetaren och dennes överordnade i ett målkontrakt. Styrelsen fastställer efter rekommendation av ersättningsutskottet verkställande direktörens mål, grad av måluppfyllelse samt storleken på den rörliga lönen. Verkställande direktören fastställer årligen målkriterierna för sina direktrapporterande och beslutar efter samråd med ersättningsutskottet om utbetalning av den rörliga lönen.

Utbetalning av den rörliga lönen sker efter det att SAS koncernens årsredovisning fastställts av årsstämman.

**Verkställande direktören tillika koncernchefen**

Mats Jansson, som tillträdde som VD och koncernchef den 1 januari 2007, har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- ▶ En årlig fast baslön på 10 000 TSEK som ej skall vara föremål för lönerrevision under perioden 1 januari 2007 - 31 december 2011.
- ▶ En rörlig lön som utgör maximalt 20% av den årliga fasta lönen.
- ▶ En avgiftsbestämd pensionsordning där 35% av den fasta lönen erläggs som premier till en överenskommen pensionsförsäkring. Om Mats Jansson kvarstår i anställning den 31 december 2011 skall SAS erlägga en engångsbetald pensionspremie om 8 MSEK.

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 verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande 12 månadslöner. Om ny anställning erhålls inom 12 månader efter anställningens upphörande ska utfallande avgångsvederlag minskas med erhållen ersättning från sådan ny anställning. Avgångsvederlag utgår ej vid uppsägning från verkställande direktörens sida, om inte sådan uppsägning är föranlett av följande omständigheter:

- ▶ Om SAS blir uppköpt av någon industriell eller finansiell ägare och därmed upphör att vara ett självständigt företag.



- ▶ Om någon extern, industriell eller finansiell, ägare erhåller en kontrollpost motsvarande minst 30% av rösterna i SAS. Med extern industriell eller finansiell ägare menas sådan person eller gruppering som idag inte äger eller har någon kontrollpost i SAS som ger inflytande i bolagets styrning.

#### Vice verkställande direktörerna

SAS koncernen har två vice verkställande direktörer, Gunilla Berg (CFO) och John S. Dueholm (vice koncernchef och COO).

Gunilla Berg har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- ▶ En årlig fast baslön om 3 700 TSEK, avser lön fastställd per juni 2007 som är föremål för lönerevision i januari varje år.
- ▶ En rörlig lön som utgör maximalt 40% av den årliga fasta baslönen.
- ▶ En förmånsbaserad pensionsordning som innebär att intjänning sker linjärt fram till pensionsåldern, 60 år. Pensionsnivån vid fullt intjänande uppgår till 70% av pensionsgrundande lön upp till 30 prisbasbelopp (för närvarande 1 200 TSEK) och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Med pensionsgrundande lön avses årlig fast lön med tillägg av genomsnittet av betald rörlig lön under de senaste tre åren.

John S. Dueholm har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- ▶ En årlig fast baslön om 5 717 TSEK, avser lön fastställd per juni 2007 som är föremål för lönerevision i januari varje år.
- ▶ En rörlig lön som utgör maximalt 50% av den årliga fasta baslönen.
- ▶ En premiebestämd pensionsordning där 35% av lönen avsätts till vald försäkring. Om John Dueholm kvarstår i anställning den 30 juni 2011 skall SAS erlagga en engångsbetald pensionspremie om 5 MDKK, motsvarande 6,4 MSEK.

Uppsägningstiden är sex månader vid uppsägning från Gunilla Bergs sida och 12 månader vid uppsägning från SAS ABs sida. Uppsägningstiden är 6 månader vid uppsägning från John Dueholms sida och 6 månader vid uppsägning från SAS ABs sida.

Avgångsvederlag för vice verkställande direktörer, vid uppsägning från SAS ABs sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av vice verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande 24 månadslöner där avräkning mot inkomster från annan anställning eller uppdrag uppgår till maximalt en fast årslön.

Avgångsvederlag kan även utgå vid uppsägning från befattningshavarens sida om dennes ansvar eller befogenheter väsentligen förändras genom ägarförändringar eller organisatoriska förändringar. Avgångsvederlag i ovan nämnda fall utgår dock inte om befattningshavaren erbjudits annan anställ-

ning inom SAS koncernen och befattningen har samma klassificeringsnivå som den tidigare befattningen.

#### Andra ledande befattningshavare

Av övriga nuvarande personer i koncernledningen, tre personer, har en person ingått i koncernledningen sedan juni och två sedan oktober 2007. Under året har tre andra personer varit medlemmar av koncernledningen del av året, en under januari-oktober, en under januari-september och en under januari-maj.

Av de tre nuvarande övriga koncernledningsmedlemmarna har samtliga en premiebaserad pensionsordning, varav två med 65 års pensionsålder och en med 60 års pensionsålder, där 15-35% av den fasta grundlönen avsätts till pension. Av de ledamöter som var medlemmar under del av året, men som på balansdagen inte kvarstod i koncernledningen, har en anställning i Sverige med en förmånsbaserad pensionsordning med 60 års pensionsålder. De övriga två har anställning i Norge, varav en med premiebaserad pensionsordning (premie om 21,6% av årslönen) och 60 års pensionsålder och den andre med en förmånsbaserad pensionsordning med 67 års pensionsålder. Intjänning i de förmånsbestämda pensionsordningarna sker linjärt fram till pensionsåldern. Pensionsnivån i Sverige vid full intjänning uppgår till 70% av pensionsgrundande lön upp till 30 prisbasbelopp och 35% av pensionsgrundande lön därutöver och i Norge till 66% av 25G (norsk Grundbelopp 2007 = NOK 68 812).

Uppsägningstiden är 12 månader vid uppsägning från SAS ABs sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida.

Avgångsvederlag för dessa ledande befattningshavare fastställs enligt samma principer som för de två vice verkställande direktörerna, dock med den skillnaden att avgångsvederlaget uppgår till belopp motsvarande en fast årslön med full avräkning för inkomster från annan anställning eller uppdrag.

#### 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.

#### Berednings- och beslutsprocessen

Frågan om styrelsens arvoden bereds av valberedningen, som består av representanter valda vid årsstämman. Förslag till styrelsearvoden framläggs på stämman av valberedningen för stämmans beslut.

Det av styrelsen inrättade ersättningsutskottet har som sin primära uppgift att för styrelsens beslut bereda frågor som rör den verkställande direktörens lön och övriga anställningsvillkor, samt utarbeta och föreslå de huvudprinciper och ramvillkor som ska gälla för lönesättning och andra ersättnings- och anställningsvillkor (inklusive rörlig lön, pension och principer för avgångsvederlag) för koncernledning och andra ledande befattningshavare i SAS koncernen. Förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen framläggs av styrelsen på årsstämman för stämmans beslut.

Ersättningsutskottet har under året behandlat samt givit styrelsen rekommendationer gällande övergripande principer för ersättningspolicies i SAS koncernen, innefattande bl.a. principerna och nivåerna för rörlig 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 och i enlighet med av stämman fastställda principer. Ersättningsutskottet har haft åtta protokollförda sammanträden och därutöver ett antal informella diskussioner.

#### Not 4 • Övriga rörelsekostnader

	2007	2006
Försäljningskostnader	705	641
Flygbränsle	8 104	7 953
Luftfartsavgifter	4 574	4 396
Cateringkostnader	1 399	1 388
Hanteringskostnader	1 931	1 893
Tekniskt flygplansunderhåll	3 404	3 164
Data- och telekommunikationskostnader	2 234	2 727
Övrigt	7 318	6 662
<b>Summa</b>	<b>29 669</b>	<b>28 824</b>

#### Not 5 • Avskrivningar och nedskrivningar

	2007	2006
Övriga immateriella tillgångar	43	83
Flygplan	1 045	1 216
Reservmotorer och reservdelar	135	120
Verkstadsinventarier och serviceitrustn. för flygplan	71	74
Övriga inventarier och fordon	95	124
Byggnader och inredningar	89	89
Nedskrivningar	-	51
<b>Summa</b>	<b>1 478</b>	<b>1 757</b>

Namn	Fast baslön (TSEK)	Rörlig ersättning (TSEK)	Övriga förmåner (TSEK)	Pensionskostnad (TSEK)	Finansiella instrument	Engångsersättning (TSEK)	Försäkringar (TSEK)	Summa (TSEK)	Pensionsförpliktelser <sup>1</sup> (TSEK)
Mats Jansson	10 000	-	<sup>3</sup>	160	2 400	-	26	12 586	-
Gunilla Berg	3 482	1 221	<sup>3</sup>	136	2 500	-	471	7 816	-
John S. Dueholm	5 405	1 943	<sup>3</sup>	2	2 105	-	2 695	12 160	-
Övriga <sup>2</sup>	11 233	4 323	288 <sup>3</sup>	485	3 035	-	321	19 797	-

<sup>1</sup> Samtliga pensionsutfästelser är försäkrade och fribrevsbildande.

<sup>2</sup> I ersättningen till Övriga ingår ersättning till tre (3) nuvarande koncernledningsmedlemmar samt tre (3) medlemmar som endast var tillförordnade under del av året.

<sup>3</sup> Rörlig lön för år 2007 är ännu inte fastställd för samtliga. Utbetalning sker efter det att SAS koncernens årsredovisning fastställs av årsstämman. Angivet belopp avser rörlig lön till tidigare koncernledningsmedlem.

**Not 6 • Resultatandelar i intresseföretag**

	2007	2006
British Midland PLC <sup>1</sup>	33	60
Skyways Holding AB <sup>2</sup>	11	-22
Air Greenland A/S <sup>3</sup>	33	31
Go Now AS <sup>4</sup>	-18	-
AS Estonian Air <sup>5</sup>	-20	-26
ST Aerospace Solutions (Europe) A/S	-23	-50
Commercial Aviation Leasing Ltd	-11	20
Upplösning av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd.	-	40
Malmö Flygfraktterminal AB	5	8
Övriga	-1	-2
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>59</b>
Totala intäkter i intresseföretag	17 738	17 713
Resultat efter skatt i intresseföretag	133	207
SAS koncernens resultatandelar	9	59

<sup>1</sup> Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 1 (1) MSEK.

<sup>2</sup> I resultatandelen för 2006 ingår nedskrivning av goodwill med 25 MSEK.

<sup>3</sup> Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 10 (6) MSEK.

<sup>4</sup> Go Now AS ingår från mars 2007 i SAS koncernen som intresseföretag.

<sup>5</sup> Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med - (-2).

SAS koncernens resultatandelar i intresseföretag har i vissa fall baserats på preliminära bokslut från företagen.

**Not 7 • Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader**

	2007	2006
Airbus A319/321	29	51
Boeing 737	-30	1
Boeing 767 <sup>1</sup>	42	-40
Douglas MD-80	-	25
Fokker F50	-	13
deHavilland Q100	12	-
Fastigheter	-12	35
<b>Summa</b>	<b>41</b>	<b>85</b>

<sup>1</sup> Avser korrigerade försäljningskostnader vid tidigare års avyttring.

**Not 8 • Resultat från andra värdepappersinnehav**

	2007	2006
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andelar	5	3
Nedskrivning av aktier	-	-50
Utdelning	-	1
<b>Summa</b>	<b>5</b>	<b>-46</b>

**Not 9 • Finansnetto**

Finansiella intäkter	2007	2006
Ränteintäkter på finansiella tillgångar ej värderade till verkligt värde	41	32
Ränteintäkter på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	743	537
Övriga finansiella intäkter	3	16
<b>Summa</b>	<b>787</b>	<b>585</b>

**Finansiella kostnader**

Räntekostnader på finansiella skulder ej värderade till verkligt värde	-847	-1 261
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till verkligt värde	-236	-258
Övriga finansiella kostnader	-43	-58
Valutakursdifferenser, netto	13	-

Nettoresultat finansiella instrument

kategoriserade som:

Innehav för handel	76	172
Andra skulder	-8	38

**Summa** **-1 045** **-1 367**

**Säkringsredovisning**

Säkring av verkligt värde	0	0
- varav värdeförändring på säkringsinstrument	-16	-30
- varav värdeförändring på säkrad post	16	30
Ineffektivitet på kassaflödessäkring	0	0
Ineffektivitet på säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet	0	0

**Summa** **0** **0**

**Not 10 • Skatt**

Följande komponenter ingår i koncernens skattekostnad.

	Kvarvarande verksamheter		Avvecklade verksamheter		Total	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Aktuell skatt	-28	-10	-12	-68	-40	-78
Uppskjuten skatt	-258	45	5	-163	-253	-118
<b>Skatt hänförlig till moderföretaget och dess dotterföretag</b>	<b>-286</b>	<b>35</b>	<b>-7</b>	<b>-231</b>	<b>-293</b>	<b>-196</b>

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Skattesatsen i Danmark har ändrats 2007 från 28% till 25%. 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:

	2007	2007 (%)	2006	2006 (%)
Resultat före skatt	929		4 936	
Skatt enligt skattesats i Sverige	-260	-28,0	-1 382	-28,0
Skatteeffekt av resultat i intresseföretag	10	1,1	60	1,2
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-142	-15,3	-137	-2,8
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	174	18,7	1 207	24,5
Skatt hänförlig till tidigare år	-		59	1,2
Skatteeffekt av underskottsavdrag	-166	-17,8	-	
Skatteeffekt av ändrad skattesats	91	9,8	-78	-1,6
Skatteeffekt av ändringar i koncernstrukturen	-		75	1,5
<b>Skattekostnad och effektiv skattesats för räkenskapsåret</b>	<b>-293</b>	<b>-31,5</b>	<b>-196</b>	<b>-4,0</b>

<b>Uppskjuten skatteskuld/skattefordran:</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Uppskjuten skatteskuld	3 755	3 473
Uppskjuten skattefordran	-690	-1 378
<b>Uppskjuten skatteskuld, netto</b>	<b>3 065</b>	<b>2 095</b>

I tabellerna nedan redovisas koncernens väsentligaste uppskjutna skatteskulder och skattefordringar efter kategori samt hur skulderna och fordringarna förändrats.

<b>Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Anläggningstillgångar	1 955	2 222
Avsättningar	-49	-148
Kassaflödessäkringar	439	204
Övriga temporära skillnader	1 678	1 688
Skattemässiga underskottsavdrag	-268	-493
<b>Summa</b>	<b>3 755</b>	<b>3 473</b>

<b>Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Skattemässiga underskottsavdrag	1 254	1 434
Anläggningstillgångar	-25	-59
Avsättningar/fordringar	15	3
Tillgångar som innehas för försäljning	-554	-
<b>Summa</b>	<b>690</b>	<b>1 378</b>

<b>Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Ingående balans	2 095	2 093
Tillgångar för försäljning	554	-
Årets förändring avseende kassaflödessäkringar	228	-44
Nettoskatteskuld i sålda företag	-35	-14
Förändring enligt resultaträkningen	253	118
Uppskjuten skatt redovisad mot eget kapital	-90	-
Kursdifferenser m.m.	60	-58
<b>Uppskjuten skatteskuld, netto, per 31 december</b>	<b>3 065</b>	<b>2 095</b>

Per balansdagen har koncernen utnyttjade underskottsavdrag i kvarvarande verksamheter, Spanair exkluderat 2007, uppgående till totalt 4 289 (8 239) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 968 (1 927) 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. Redovisade skattefordringar avser främst Blue 1, SAS AB samt koncernens verksamheter i Norge. För underskottsavdrag uppgående till 727 (1 318) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. Av underskottsavdragen

har 282 MSEK förfallotidpunkt 2015 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 kassaflödessäkringar, redovisade enligt IAS 39, uppgår till 365 (137) MSEK.

#### Not 11 - Avvecklade verksamheter

2007 avyttrades SAS Flight Academy och Newco Airport Services samt resterande aktieinnehav i Rezidor Hotel Group. Spanair och Aerolineas de Baleares är under försäljning och redovisas som avvecklade verksamheter. Som följd av försäljningen av aktierna i Rezidor Hotel Group har 495 MSEK omförs från eget kapital till resultaträkningen.

Föregående år börsintroducerades Rezidor Hotel Group varvid SAS avyttrade 91% av sitt aktieinnehav. Dessutom avyttrades Norwegian Aviation College.

<b>Årets resultat från avvecklade verksamheter</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Årets resultat i avvecklade verksamheter	-745	295
Resultat vid försäljning av dotterföretag	609	4 233
Utdelning från avvecklade verksamheter	6	-

<b>Resultat från avvecklade verksamheter</b>	<b>-130</b>	<b>4 528</b>
--	-------------	--------------

<b>Årets resultat i avvecklade verksamheter</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Intäkter	11 109	17 519
Personalkostnader	-1 991	-3 981
Övriga rörelsekostnader	-8 133	-11 345
Leasingkostnader flygplan	-1 072	-1 148
Avskrivningar och nedskrivningar	-164	-386
Resultatandelar i intresseföretag	-	47
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	59	-11*
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	-14	3

<b>Rörelseresultat</b>	<b>-206</b>	<b>698</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	-	-1
Finansiella poster, netto	-173	-179

<b>Resultat före skatt</b>	<b>-379</b>	<b>518</b>
----------------------------	-------------	------------

Skatt	-7	-231
-------	----	------

<b>Årets resultat</b>	<b>-386</b>	<b>287</b>
Nedskrivning av goodwill	-300	-3
Koncerneliminering	-59	-

<b>Årets resultat efter koncernjusteringar</b>	<b>-745</b>	<b>284</b>
--	-------------	------------

\* Börsintroduktionskostnader har reducerat koncernens realisationsresultat med 11 MSEK.

<b>Innehav av tillgångar för försäljning och därtill hänförliga skulder</b>	<b>2007</b>
Goodwill	1 711
Övriga immateriella tillgångar	86
Materiella anläggningstillgångar	535
Finansiella anläggningstillgångar	1 159
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>3 491</b>
Omsättningstillgångar	147
Kortfristiga fordringar	2 458
Kassa och bank	102
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>2 707</b>
<b>Innehav av tillgångar för försäljning</b>	<b>6 198</b>
Långfristiga skulder	53
Kortfristiga skulder	5 270
<b>Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning</b>	<b>5 323</b>
Räntebärande tillgångar	329
Räntebärande skulder	3 240

Nettokassaflöde från avvecklade verksamheter som redovisas som innehav av tillgångar för försäljning

	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-362	246
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-173	-109
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	526	-226
<b>Nettokassaflöde</b>	<b>-9</b>	<b>-89</b>

## Not 12 · Immateriella anläggningstillgångar

	Goodwill		Övriga tillgångar		Summa immateriella tillgångar	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Ingående anskaffningsvärde	2 880	3 217	1 439	1 997	4 319	5 214
Investeringar	266	-	126	79	392	79
Försäljning/utrangering	-	-27	-9	-76	-9	-103
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	-116	-165	-64	-586	-180	-751
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning <sup>1</sup>	-2 103	-	-260	-	-2 363	-
Omklassificeringar	38	-	3	59	41	59
Valutakursdifferenser	176	-145	14	-34	190	-179
<b>Utgående ackum. ansk. värde</b>	<b>1 141</b>	<b>2 880</b>	<b>1 249</b>	<b>1 439</b>	<b>2 390</b>	<b>4 319</b>
Ingående avskrivningar	-198	-235	-1 189	-1 117	-1 387	-1 352
Årets avskrivningar i kvarvarande verksamheter	-	-	-43	-83	-43	-83
Årets avskrivningar i avvecklade verksamheter	-	-	-30	-42	-30	-42
Nedskrivningar i kvarvarande verksamheter	-	-	-	-51	-	-51
Nedskrivningar i avvecklade verksamheter	-300	-20	-	-	-300	-20
Försäljning/utrangering	-	27	-	76	-	103
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	11	28	45	23	56	51
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning <sup>1</sup>	392	-	174	-	566	-
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-
Valutakursdifferenser	-15	2	-11	5	-26	7
Utgående ackum. avskrivningar	-110	-198	-1 054	-1 189	-1 164	-1 387
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>1 031</b>	<b>2 682</b>	<b>195</b>	<b>250</b>	<b>1 226</b>	<b>2 932</b>

<sup>1</sup> Under året avyttrades SAS Flight Academy och Newco Airport Services. Spanair och Aerolineas de Baleares är under försäljning och redovisas som avvecklade verksamheter. Föregående år börsnoterades Rezidor Hotel Group varvid SAS avyttrade 91% av sitt aktieinnehav. Dessutom avyttrades Norwegian Aviation College.

SAS koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Det planenliga restvärdet fördelar sig på följande sätt:

	2007	2006
Goodwill	1 031	2 682
Aktiverade systemutvecklingskostnader	195	239
Övrigt	0	11
<b>Summa restvärde</b>	<b>1 226</b>	<b>2 932</b>

Goodwill:

	2007	2006
Spanair	-	1 608
SAS Scandinavian Airlines Norge	756	697
Widerøe	156	144
Newco	-	103
airBaltic	65	62
Air Maintenance Estonia	25	24
Aerolineas de Baleares	-	15
Blue1	14	14
SAS Cargo	15	15
<b>Summa goodwill</b>	<b>1 031</b>	<b>2 682</b>

### Prövning av nedskrivningsbehov av immateriella anläggningstillgångar

Bedömning av värdet av koncernens goodwillposter och övriga immateriella anläggningstillgångar med obestämbart nyttjandeperiod har gjorts gentemot återvinningsvärdet vilket utgörs av det högsta av marknadsvärde och estimerat nyttjandevärde. Beräkningarna har genomgående baserats på respektive kassagenererande enhets nyttjandevärde och bygger på kassaflöden i respektive enhets budget/affärsplan, vilka omfattar fyra år.

Viktiga parametrar i affärsplanerna är volymutveckling, enhetsintäkt och driftsmarginaler. Antaganden bortom planperioden är en årlig tillväxt med 4% och med bibehållna marginaler. För de intressebolag där budgets/affärsplaner inte funnits att tillgå har generella rimliga antaganden gjorts utifrån historiskt utfall och prognoser i linje med ovan.

De prognostiserade kassaflödena har nuvärdeberäknats baserat på en vägd kapitalkostnad efter skatt för underhållsverksamhet på 8%, för flygbolag på 9% och för övriga verksamheter på 10%. Diskonteringsräntan före skatt för respektive bolag har därefter bestämts beroende på respektive bolags nominella skattesats och uppgår för underhållsverksamheten till 11,1%, för flygbolag mellan 12,0% och 13,8% och för övriga verksamheter mellan 13,9% och 15,4%.

För samtliga bolag bedömer företagsledningen att rimligt möjliga förändringar i antagandena i affärsplanerna, 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 omsättnings-tillväxten och driftsmarginalerna bortom planperioden eller en höjning av diskonteringsräntan som var och en för sig är rimligt trolig 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 obestämbart nyttjandeperiod.

Spanair har i bokslutet omklassificerats med anledning av att företaget skall avyttras under det närmaste året. Värdet har därvid skrivits ned med 300 MSEK till det lägsta av anskaffningsvärde och bedömt marknadsvärde.

**Not 13 - Materiella anläggningstillgångar**

	Byggnader & mark		Flygplan <sup>1,2</sup>		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutr. flygplan	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Ingående anskaffningsvärde	1 717	3 046	18 358	23 157	1 755	2 306	1 310	1 369
Investeringar	24	46	1 310	846	127	71	97	108
Aktiverade räntor <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-23	-578	-1 510	-6 021	-33	-418	-39	-108
Företagsförsäljning <sup>4</sup>	-35	-828	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning <sup>4</sup>	-175	-	-515	-	-289	-	-80	-
Omklassificeringar	17	88	877	452	181	-170	-4	-
Valutakursdifferenser	55	-57	146	-76	50	-34	66	-59
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 580	1 717	18 666	18 358	1 791	1 755	1 350	1 310
Ingående avskrivningar	-1 033	-1 789	-7 028	-8 476	-372	-780	-1 095	-1 159
Årets avskrivningar i kvarvarande verksamheter	-89	-89	-1 045	-1 216	-135	-120	-71	-74
Årets avskrivningar i avvecklade verksamheter	-10	-59	-66	-51	-15	-14	-7	-10
Försäljning/utrangering	22	285	71	2 685	14	370	37	94
Företagsförsäljning <sup>4</sup>	26	585	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning <sup>4</sup>	103	-	293	-	89	-	66	-
Omklassificeringar	-	2	-17	6	-142	167	4	-
Valutakursdifferenser	-31	32	-108	24	-19	5	-58	54
Utgående ackumulerad avskrivningar	-1 012	-1 033	-7 900	-7 028	-580	-372	-1 124	-1 095
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>568</b>	<b>684</b>	<b>10 766</b>	<b>11 330</b>	<b>1 211</b>	<b>1 383</b>	<b>226</b>	<b>215</b>
	Övriga inventarier & fordon		Pågående nyanläggningar		Förskott anläggnings-tillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Ingående anskaffningsvärde	3 472	4 879	378	148	317	422	27 307	35 327
Investeringar	293	261	368	722	293	127	2 512	2 181
Aktiverade räntor <sup>3</sup>	-	-	-	-	17	24	17	24
Försäljning/utrangering	-224	-167	-	-	-	-	-1 829	-7 292
Företagsförsäljning <sup>4</sup>	-1 607	-1 367	-71	-93	-	-2	-1 713	-2 290
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning <sup>4</sup>	-79	-	-	-	-	-	-1 138	-
Omklassificeringar	19	-32	-505	-398	-434	-207	151	-267
Valutakursdifferenser	79	-102	2	-1	-8	-47	390	-376
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 953	3 472	172	378	185	317	25 697	27 307
Ingående avskrivningar	-2 838	-3 666	-	-	-	-	-12 366	-15 870
Årets avskrivningar i kvarvarande verksamheter	-95	-124	-	-	-	-	-1 435	-1 623
Årets avskrivningar i avvecklade verksamheter	-36	-193	-	-	-	-	-134	-327
Försäljning/utrangering	220	158	-	-	-	-	364	3 592
Företagsförsäljning <sup>4</sup>	1 136	903	-	-	-	-	1 162	1 488
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning <sup>4</sup>	52	-	-	-	-	-	603	-
Omklassificeringar	-4	-	-	-	-	-	-159	175
Valutakursdifferenser	-80	84	-	-	-	-	-296	199
Utgående ackumulerad avskrivningar	-1 645	-2 838	-	-	-	-	-12 261	-12 366
<b>Utgående planenligt restvärde</b>	<b>308</b>	<b>634</b>	<b>172</b>	<b>378</b>	<b>185</b>	<b>317</b>	<b>13 436</b>	<b>14 941</b>

Vid ingången av 2007 fanns sju Boeing 737, fyra Airbus A321 och fem Airbus A330/340 som förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen 9-10 år. Under året har inga transaktioner avseende finansiellt leaseade flygplan genomförts.

Med avseende på finansiellt leaseade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid leasingavtalens slut samt den ekonomiska risk SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

De 16 (16) finansiellt leaseade flygplanen ingår i balansräkningen med 6 468 (6 745) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 3 (12) flygplan till ett värde om 551 (1 747) MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med här till hörande skuldsättning om 234 (1 349) MSEK, att betrakta som finansiellt leaseade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2007	2006
Ägda	4 298	4 585
Finansiellt leaseade	6 468	6 745
<b>Bokfört värde</b>	<b>10 766</b>	<b>11 330</b>

**Finansiell leasing**

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till nio 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 643 (804) MSEK. Variabla avgifter har påverkat årets leaseavgifter med 113 (158) MSEK.

Per balansdagen förekommer ingen vidareuthyrning av finansiellt leaseade tillgångar.

Finansiellt leaseade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan		Maskiner & inventarier	
	2007	2006	2007	2006
Anskaffningsvärde	8 656	8 575	-	57
Avgår ackum. avskrivningar	-2 188	-1 830	-	-12
<b>Bokfört värde finansiellt leaseade tillgångar</b>	<b>6 468</b>	<b>6 745</b>	<b>-</b>	<b>45</b>

<sup>1</sup> Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2007 uppgick till 46 041 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leaseade) flygplan med 35 994 MSEK.

<sup>2</sup> Modifieringar av operationellt leaseade flygplan ingår i planenligt restvärde med 259 (217) MSEK.

<sup>3</sup> Aktivering av räntor har gjorts till en genomsnittlig räntesats om 6,0% (6,0%).

<sup>4</sup> Under året avyttrades SAS Flight Academy och Newco Airport Services. Spanair och Aerolinas de Baleares är under försäljning och redovisas som avvecklade verksamheter. Föregående år bör noterades Rezidor Hotel Group varvid SAS avyttrade 91% av sitt aktieinnehav. Dessutom avyttrades Norwegian Aviation College.



Forts. not 13

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen.

Förfallotidpunkt:	2007		2006	
	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.
Inom ett år	518	506	619	599
1-5 år	3 070	2 668	2 843	2 408
Över 5 år	1 141	827	2 273	1 613
<b>Summa</b>	<b>4 729</b>	<b>4 001</b>	<b>5 735</b>	<b>4 620</b>

#### Operationell leasing

SAS koncernen leasar ut ägda tillgångar med bokfört värde som på balansdagen uppgick till:

	Flygplan		Maskiner & inventarier	
	2007	2006	2007	2006
Anskaffningsvärde	907	1 153	12	8
Avgår ackum. avskr.	-436	-648	-4	-1
<b>Bokfört värde operationellt utleasade tillgångar</b>	<b>471</b>	<b>505</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade tillgångar var 57 (57) MSEK. Årets leaseintäkter innehöll ej någon variabel del.

Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen:

	2007	2006
Inom ett år	134	145
1-5 år	232	323
Över 5 år	125	175
<b>Summa</b>	<b>491</b>	<b>643</b>

#### Kontrakterade inköpsåtaganden

Koncernen hade per balansdagen följande förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar.

	2007
Flygplan	1 139
Övriga inköpsåtaganden	46
<b>Summa</b>	<b>1 185</b>

SAS koncernen gör bedömningen att de kontrakterade framtida förvärven, utifrån externa värderingar är i linje med förväntade marknadsvärden.

#### Taxeringsvärden

Byggnader:	2007	2006
Sverigehuset, del av Arlanda 2:1	51	33
Flight Academy, del av Arlanda 2:1	190	134
Night Stop, del av Arlanda 2:1	-	9
<b>Summa</b>	<b>241</b>	<b>176</b>

#### Not 14 • Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	2007	2006
Airbus	-	149
Boeing	175	166
Övrigt	10	2
<b>Summa</b>	<b>185</b>	<b>317</b>

#### Not 15 • Finansiella anläggningstillgångar

	Kapitalandelar i intresseföretag		Långfristiga fordr. hos intresseföretag		Andra värdepappersinnehav		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordringar		Summa finansiella anläggningstillg.	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Ingående anskaffningsvärde	1 012	1 214	189	228	329	344	8 805	8 363	2 709	3 195	13 044	13 344
Tillskott	44	32	-	-	1	7	485	748	254	554	784	1 341
Resultatandel	9	106	-	-	-	-	-	-	-	-	9	106
Försäljning	-	-	-	-	-89	-	-	-	-	-	-89	-
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	-	-90	-	-	-	-13	-35	-116	-25	-362	-60	-581
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-1 159	-	-1 159	-
Amortering	-	-	-8	-9	-	-	-	-	-550	-514	-558	-523
Utdelning	-14	-29	-	-	-	-	-	-	-	-	-14	-29
Omklassificeringar	-3	-148	-	-	-183	2	-	-	-7	-49	-193	-195
Valutakursdifferenser	15	-73	-11	-30	-	-11	241	-190	45	-115	290	-419
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 063	1 012	170	189	58	329	9 496	8 805	1 267	2 709	12 054	13 044
Ingående omvärdering	-	-	-	-	508	63	-	-	-	-	508	63
Årets omvärdering	-	-	-	-	-13	508	-	-	-	-	-13	508
Försäljning <sup>1</sup>	-	-	-	-	-495	-	-	-	-	-	-495	-
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-63	-	-	-	-	-	-63
Utgående ackumulerad omvärdering	-	-	-	-	-	508	-	-	-	-	-	508
Ingående nedskrivningar	-	-	-	-	-236	-193	-	-	-	-94	-236	-287
Nedskrivningar i kvarvarande verksamheter	-	-	-	-	-	-50	-	-	-	-	-	-50
Nedskrivningar i avvecklade verksamheter	-	-	-	-	-	-1	-	-	-	-	-	-1
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94	-	94
Omklassificeringar	-	-	-	-	183	-	-	-	-	-	183	-
Valutakursdifferenser	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	8
Utgående nedskrivningar	-	-	-	-	-53	-236	-	-	-	-	-53	-236
<b>Utgående restvärde</b>	<b>1 063</b>	<b>1 012</b>	<b>170</b>	<b>189</b>	<b>5</b>	<b>601</b>	<b>9 496</b>	<b>8 805</b>	<b>1 267</b>	<b>2 709</b>	<b>12 001</b>	<b>13 316</b>

<sup>1</sup> Under året avyttrades SAS Flight Academy och Newco Airport Services samt resterande aktieinnehav i Rezidor Hotel Group. Spanair och Aerolinas de Baleares är under försäljning och redovisas som avvecklade verksamheter. Föregående år börskoterades Rezidor Hotel Group varvid SAS avyttrade 91% av sitt aktieinnehav. Dessutom avyttrades Norwegian Aviation College.

## Not 16 • Kapitalandelar i intresseföretag

	Organisationsnr	Säte	Kapitalandel %	Kapitalandel	
				2007	2006
British Midland PLC	2107441	Derby, UK	20,0	95	96
Skyways Holding AB	556021-5872	Stockholm, Sverige	25,0	57	53
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	218	177
AS Estonian Air	10076042	Tallinn, Estland	49,0	189	200
ST Aerospace Solutions (Europe) A/S	28501048	Köpenhamn, Danmark	28,7	412	382
Commercial Aviation Leasing Ltd	IE6328550R	Dublin, Irland	49,0	179	201
Eliminering av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd				-119	-119
Malmö Flygfraktkterminal AB	556061-7051	Malmö, Sverige	40,0	8	7
Travel AS	987096985	Fredrikstad, Norge	25,3	6	7
SIA Baltijas Kravu Centers	40003458674	Riga, Lettland	45,0	5	4
Go Now AS	989867873	Oslo, Norge	41,7	10	-
Övriga				3	4
<b>Summa</b>				<b>1 063</b>	<b>1 012</b>
Totala tillgångar i intresseföretag				12 303	12 156
Totala skulder i intresseföretag				9 436	9 622
Eget kapital i intresseföretag				2 867	2 534
SAS koncernens kapitalandel i intresseföretag				1 063	1 012

Andelar i intresseföretag redovisas hos ägarföretaget genom tillämpning av kapitalandelsmetoden. Koncernens eget kapital uppgick per balansdagen 2007-12-31 till 17 130 MSEK. Om andelar i intresseföretag hade redovisats enligt anskaffningsmetoden hade koncernens eget kapital uppgått till 17 106 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde i British Midland PLC med 34 (35) MSEK, Skyways Holding AB 39 (39) MSEK, AS Estonian Air med 148 (141) MSEK, Travel AS med 7 (6) MSEK och Go Now AS med 8 (-) MSEK.

## Not 17 • Långfristiga fordringar hos intresseföretag

	2007	2006
Commercial Aviation Leasing Ltd	170	189
<b>Summa</b>	<b>170</b>	<b>189</b>

## Not 18 • Pensionsmedel, netto

	2007	2006
Pensionsmedel, netto, fonderade ordningar	11 441	10 367
Pensionsmedel, netto, ofonderade ordningar	-1 945	-1 562
<b>Summa</b>	<b>9 496</b>	<b>8 805</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 Euroben och i Norge hos Vital. Personalen i Danmark har i huvudsak premiebaserade lösningar.

En stor del av SAS anställda i Sverige omfattas av ITP-pension återförsäkrad i Alecta (Alectaplanen). Alectaplanen är en pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare (s.k. 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 Norge medges frivillig 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 inkluderas 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:

	2007	2006	2005
Diskonteringsränta	5,8%	5,2%	5,2%
Långsiktig avkastning	6,2%	7,4%	7,4%
Inflation	1,7%	1,7%	1,7%
Framtida lönejustering	3,2%	2,6%	2,6%
Framtida justering av löpande pensioner	1,7%	1,7%	1,7%

För de största pensionsordningarna i Sverige och Norge är följande ränteparametrar använda:

Diskonteringsränta	5,5% (5,0%) i Sverige och 6,0% (5,5%) i Norge
Långsiktig avkastning	6,5% (7,5%) i Sverige och 6,0% (7,5%) i Norge

Diskonteringsräntan ska enligt IAS 19 fastställas baserat på marknadsmässig

avkastning på företagsobligationer på balansdagen. Övriga finansiella antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelsernas löptid.

Diskonteringsräntan sätts på balansdagen mot bakgrund i företagsobligationer och med hänsyn till relevant spread vars löptid är förenlig med löptiden för förpliktelserna. Den långsiktiga avkastningen ska motsvara en långsiktig förväntad på avkastning av fonderade medel med bakgrund i pensionsinstitutens placeringar i aktier respektive räntebärande värdepapper.

Inflationsantagande har gjorts med 1,5% i Sverige och Danmark samt 2% i Norge. Framtida lönejustering har för Sverige och Danmark lagts en procentenhet samt för Norge två procentenheter över inflationsantagandet i syfte att inkludera en reallöneökning i beräkningarna av pensionsförpliktelserna.

Amorteringstiden för estimatavvikelser vilka överstiger det högsta av 10% av förpliktelser eller fonderade medel är 15 år vilket motsvarar genomsnittlig återstående anställningstid.

Förmånsbaserade pensionsordningar	2007	2006
Årets pensionsintjäning	-1 008	-1 034
Ränta på pensionsavsättningar	-1 488	-1 340
Årets förväntade avkastning på fonderade medel	1 841	1 981
Årets amorteringar av estimatavvikelser och planändr.	-506	-448
<b>Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar i kvarvarande verksamheter</b>	<b>-1 161</b>	<b>-841</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 förpliktelsen i SAS koncernen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen nedan. Planändringar amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningsstid för de yrkesaktiva som omfattas och estimataavvikelser amorteras över femton år då dessa överstiger 10% av det största av pensionsförpliktelsen eller pensionsmedlen.

Status per 31 december	2007	2006
Fonderade medel	30 585	27 954
Pensionsförpliktelser	-29 069	-27 307
Differens fonderade medel och förpliktelser	1 516	647
Ej resultatförda estimataavvikelser och planändr. <sup>1</sup>	7 980	8 158
<b>Bokförd tillgång</b>	<b>9 496</b>	<b>8 805</b>

<sup>1</sup> Varav estimataavvikelser 7 716 (7 872) MSEK.

Förändringar av nuvärdet av förpliktelsen för förmånsbestämda planer	2007	2006
Förpliktelse för förmånsbestämda planer per den 1 januari	27 307	25 702
Utbetalda pensioner	-1 250	-1 218
Kostnad för intjänning	1 008	1 034
Räntekostnad	1 488	1 340
Aktuariella vinster och förluster (-/+)	-670	1 885
Effekter av sålda bolag	-67	-376
Valutakursdifferenser	1 252	-1 060

Förpliktelse för förmånsbestämda planer per 31 december	29 069	27 307
---	--------	--------

Förändringar av förvaltningstillgångarnas verkliga värde	2007	2006
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per den 1 januari	27 954	26 734
Inbetalning premier	1 535	1 484
Utbetalda pensioner	-971	-883
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	1 841	1 981
Aktuariella vinster och förluster (+/-)	-433	349
Utnyttjande av företagsanknutna medel i Alecta	-273	-385
Effekter av sålda bolag	-102	-401
Valutakursdifferenser	1 034	-925

Förändringarnas verkliga värde per 31 december	30 585	27 954
--	--------	--------

Förvaltningstillgångarna består av följande	2007	2006
Koncernen		
Aktier	31%	35%
Räntebärande värdepapper	57%	55%
Fastigheter	9%	9%
Övrigt	3%	1%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Endast en immateriell andel av förvaltningstillgångarna är investerade i SAS-aktier.

I vissa pensionsordningar har under tidigare år den verkliga avkastningen varit lägre än koncernens beräknade långsiktiga avkastning vilket avspeglas i posten ej resultatförda estimataavvikelser. Den faktiska avkastningen på förvaltnings-

tillgångarna var under år 2006, 7,2% och under 2005, 10,2%. För 2007 är de slutliga beräkningarna inte klara, men avkastningen beräknas bli cirka 6%.

Skillnaden mellan differens fonderade medel/förpliktelser och nettobokförd tillgång visas nedan:

	Fonderade medel	Förpliktelser (PBO)	Differens fonderade medel/förpliktelser	Pensionsmedel, netto
Pensionsplaner i Sverige	13 737	9 000	4 737	5 708
Pensionsplaner i Norge	11 895	14 382	-2 487	2 759
Pensionsplaner i övriga länder	4 953	5 687	-734	1 029
<b>Summa</b>	<b>30 585</b>	<b>29 069</b>	<b>1 516</b>	<b>9 496</b>

I pensionsmedel, netto, ingår ofonderade planer vilka finansieras över rörelse-resultatet med 328 MSEK i Sverige och 1 234 MSEK i Norge.

Pensionsmedel, netto, omfattande pensionsförpliktelser, förvaltningstillgångar samt ej resultatförda planändringar och estimataavvikelser har för de förmånsbaserade pensionsordningarna utvecklats på följande sätt:

	2007	2006
Ingående balans	8 805	8 363
Årets resultatpåverkan i kvarvarande och avvecklade verksamheter	-1 161	-855
Inbetalda premier	1 535	1 484
Utbetalda pensioner	279	335
Utnyttjande av företagsanknutna medel i Alecta	-273	-385
Pensionsmedel i avyttrade verksamheter	-35	-116
Förändring av estimataavvikelser	105	169
Valutakurseffekt	241	-190
<b>Utgående balans</b>	<b>9 496</b>	<b>8 805</b>

Av totala pensionsförpliktelser 29 069 (27 307) MSEK var 25 962 (24 637) MSEK fonderade och 3 107 (2 670) MSEK ofonderade.

Under 2008 förväntas inbetalda premier uppgå till cirka 1 400 MSEK.

	2007	2006
Nuvärde av förmånsbestämd förpliktelse	-29 069	-27 307
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	30 585	27 954
Överskott	1 516	647
Erfarenhetsbaserad justering avseende förvaltningstillgångar	289	19
Erfarenhetsbaserad justering avseende förmånsbestämda förpliktelser	610	286

#### Not 19 - Varulager och förråd

	2007	2006
Förråd, flygmateriel	610	740
Förråd, övrigt	171	151
Varulager	68	102
<b>Summa</b>	<b>849</b>	<b>993</b>

	2007	2006
Värderat till anskaffningskostnad	835	982
Värderat till nettoförsäljningsvärde	14	11
<b>Summa</b>	<b>849</b>	<b>993</b>

#### Not 20 - Kortfristiga fordringar

Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, har belastat resultatet i kvarvarande verksamheter med 27 (64) MSEK. I avvecklade verksamheter var motsvarande belopp 107 (-9) MSEK.

Nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har belastat resultatet i kvarvarande verksamheter med 1 (12) MSEK.

Koncernens sammanlagda kundfordringar uppgår till 3 733 (3 918) varav 1 782 (-) redovisas som innehav av tillgångar för försäljning.

Åldersanalys ej nedskrivna kundfordringar	2007	2006
Ej förfallna kundfordringar	1 613	2 791
Förfallna < 31 dagar	223	472
Förfallna 31-90 dagar	61	271
Förfallna 91-180 dagar	29	124
Förfallna > 180 dagar	25	260
<b>Summa</b>	<b>1 951</b>	<b>3 918</b>

Avsättning för osäkra kundfordringar	2007	2006
Avsättning vid årets början	215	143
Omklassificering till tillgångar för försäljning	-93	-
Reservering för befärade förluster	33	101
Återförda reserveringar	-13	-5
Konstaterade förluster	-8	-18
Valutakursdifferenser	1	-6
<b>Summa</b>	<b>135</b>	<b>215</b>

#### Not 21 - Kortfristiga fordringar hos intresseföretag

	2007	2006
ST Aerospace Solutions (Europe) A/S	365	234
Commercial Aviation Leasing Ltd	128	113
Skyways Holding AB	8	0
Övriga företag	9	10
<b>Summa</b>	<b>510</b>	<b>357</b>

#### Not 22 - Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2007	2006
Förutbetalda kostnader	548	604
Upplupna intäkter	522	530
<b>Summa</b>	<b>1 070</b>	<b>1 134</b>

### Not 23 - Kortfristiga placeringar

	2007	2006
Statsskuldväxlar	1 990	1 997
Bostadscertifikat	2 379	3 539
Depositioner	1 754	2 641
Företagscertifikat	945	747
Spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge	240	193
<b>Summa</b>	<b>7 308</b>	<b>9 117</b>

Bokfört värde på kortfristiga placeringar överensstämmer med det verkliga värdet. Verkligt värde är det belopp som skulle ha erhållits för utestående kortfristiga placeringar vid avyttring på balansdagen. Depositioner och spärrade bankmedel är kategoriserade som lånefordringar och kundfordringar. Övriga finansiella instrument kategoriseras som innehav för handel.

### Not 24 - Reserver

Omräkningsreserv	2007	2006
Ingående omräkningsreserv	286	287
Årets omräkningsdifferenser	273	-327
Avgår: Säkring av valutarisk i utlandsverksamhet	-314	368
Skatt avs. säkring av valutarisk i utlandsverksamhet <sup>1</sup>	113	
Avgår: Omräkningsdifferenser hänförliga till avyttrade verksamheter	3	-42
Utgående omräkningsreserv	361	286
<b>Verkligt värdereserv</b>		
Ingående verkligt värdereserv	508	0
Finansiella tillgångar som kan säljas:		
- Omvärderingar redovisade direkt mot eget kapital	-13	508
- Redovisad i resultaträkningen vid avyttring	-495	
Utgående verkligt värdereserv	0	508
<b>Säkringsreserv</b>		
Ingående säkringsreserv	518	631
Kassaflödessäkringar:		
- Redovisade direkt mot eget kapital	583	698
- Förändring i resultaträkningen	232	-856
- Skatt hänförlig till årets förändr. av säkringsreserv	-228	45
Utgående säkringsreserv	1 105	518
<b>Summa reserver</b>		
Ingående reserver	1 312	918
Årets förändring av reserver:		
- Omräkningsreserv	75	-1
- Verkligt värdereserv	-508	508
- Säkringsreserv	587	-113
Utgående reserver	1 466	1 312

<sup>1</sup> 23 MSEK utgör skatt avseende säkring av valutarisk i utlandsverksamhet för åren 2004-2006.

### Omräkningsreserv

Omräkningsreserven omfattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än svenska kronor. Vidare består omräkningsreserven av valutakursdifferenser som uppstår vid omvärdering av skulder och valutaterminer som upptagits som säkringsinstrument av en nettoinvestering i utländsk verksamhet.

### Verkligt värdereserv

Verkligt värdereserven inkluderar den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på finansiella tillgångar som kan säljas fram till dess att tillgången bokas bort från balansräkningen.

### Säkringsreserv

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödesinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte inträffat.

### Not 25 - Långfristiga skulder

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen.

	2007	2006
Förlagslån	693	716
Övriga lån	1 055	2 115
<b>Summa</b>	<b>1 748</b>	<b>2 831</b>

### Not 26 - Förlagslån

Under verksamhetsåret 1985/86 emitterades ett förlagslån på 200 MCHF. 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 fr.o.m. januari 2006 till 2,375%. SAS har tidigare år återköpt obligationer för 73 MCHF varefter lånet uppgår till nominellt 127 MCHF, motsvarande 725 MSEK. Lånets räntexponering har ändrats från fast till rörlig ränta genom ränteswapavtal. Lånet ingår i en verkligt värde säkring och det verkliga värdet, detta med hänsyn tagen endast till lånets räntesats uppgick på balansdagen till 693 MSEK.

Lånet är noterat och på balansdagen uppgick det totala marknadsvärdet (inklusive kreditrisk) till 61 (67) MCHF, motsvarande 348 (376) MSEK.

### Not 27 - Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 2 079 (7 135) MSEK.

Specifikation på enskilda lån:

Ursprungligt emitterat belopp	Räntesats	Löptid	Återstående skuld valuta	Bokfört värde MSEK
5 500,0 MJPY	1,305%	2001/2008	2 700,0 MJPY	154
750,0 MCZK	4,460% <sup>1</sup>	2001/2008	376,3 MCZK	134
500,0 MEUR <sup>2</sup>	6,000%	2001/2008	394,0 MEUR	3 730
108,0 MEUR	9,476% <sup>1</sup>	2003/2010	108,0 MEUR	965
200,0 MSEK	6,828% <sup>1</sup>	2005/2010	200,0 MSEK	200
454,0 MNOK	8,970% <sup>1</sup>	2005/2010	454,0 MNOK	536
265,5 MNOK <sup>3</sup>	7,000%	2005/2010	265,5 MNOK	300
50,0 MNOK <sup>3</sup>	7,000%	2005/2010	50,0 MNOK	56
17,0 MNOK <sup>3</sup>	7,000%	2005/2010	17,0 MNOK	19
213,0 MNOK	8,970% <sup>1</sup>	2006/2010	10,5 MNOK	3

<b>Summa</b>	<b>6 097</b>
Avgår amorteringar 2008	-4 018
<b>Summa</b>	<b>2 079</b>

Bokfört värde i MSEK överensstämmer med upplupet anskaffningsvärde med undantag för de lån som redovisas till verkligt värde<sup>3</sup>. Under 2007 har återköp gjorts till ett motvärde av 1 350 MSEK varav 1 100 MSEK avser lån med förfall år 2008.

För att hantera valutaexponeringen är lånen till viss del omlagda till andra valutor. Räntexponeringen hanteras genom att ränteswapavtal har ingåtts för att ändra räntebindningstiden.

Obligationslån som förfaller år 2008 redovisas som kortfristig del av långfristiga lån.

<sup>1</sup> Räntesats vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta som fastställs var tredje månad.

<sup>2</sup> Lånet är noterat och på balansdagen uppgick verkligt värde till 394,5 MEUR, motsvarande 3 737,4 MSEK.

<sup>3</sup> Lånet utgör en del av en verkligt värdesäkring och redovisas till verkligt värde avseende den säkrade risken.

### Not 28 - Övriga lån

	2007		2006	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiell leasing	3 818	3 954	4 470	4 572
Övriga lån, swaptransaktioner	514	520	1 940	2 000
<b>Summa före amortering</b>	<b>4 332</b>	<b>4 474</b>	<b>6 410</b>	<b>6 572</b>
Avgår amortering 2008 resp. 2007	-343	-510	-725	-960
<b>Summa efter amortering</b>	<b>3 989</b>	<b>3 964</b>	<b>5 685</b>	<b>5 612</b>
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	-53	-53	-	-
<b>Summa övriga lån</b>	<b>3 936</b>	<b>3 911</b>	<b>5 685</b>	<b>5 612</b>

**Förfalloprofil för övriga lån:**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013>	Summa
Finansiella leasar	306	364	388	836	926	998	3 818
Övriga lån	90	115	197	27	28	57	514
<b>Summa</b>	<b>396</b>	<b>479</b>	<b>585</b>	<b>863</b>	<b>954</b>	<b>1 055</b>	<b>4 332</b>

Övriga lån kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upp-  
 loppet anskaffningsvärde.

**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 räntexponeringen.

**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 finanspolicy uppgå till 60-90% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos och säkringsnivån för framtida flygplansförsäljningar ska enligt policy 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 policy att den finansiella nettoskulden huvudsakligen ska hållas i respektive företags redovisningsvaluta. Vidare har SAS koncernen säkrat utländska dotterföretags 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 räntebindningstid. Enligt gällande policy är målsättningen att den genomsnittliga räntebindningen på den finansiella nettoskulden ska motsvara 3,5 år. Den genomsnittliga räntebindningstiden under året var 3,8 (3,5) år. Vid utgången av 2007 var räntebindningstiden 2,5 (4,8) år.

**Känslighetsanalys**

Marknadsrisk	Förändring	Resultat påverkan MSEK	Eget kapital påverkan MSEK
Marknadsräntor	+1%	-14	20
Marknadsräntor	-1%	14	-21
Valuta	+10%	0	-427
Valuta	-10%	2	447
Bränslepris	+10%	0	260
Bränslepris	-10%	0	-305

Tuöver ovanstående effekt på eget kapital påverkas eget kapital vid 10% valutaförändring med 511 MSEK av värdeförändringar för säkringar av nettoinvesteringar. Motsvarande värdeförändring uppstår för nettoinvesteringar i utlandsverksamhet. Nettoeffekten av ovanstående värdeförändring ger ingen påverkan på eget kapital. Resterande belopp består av värdeförändring för kassaflödessäkringar.

Vid känslighetsanalys avseende resultatpåverkan för ränteförändringar har simuleringen baserats på ett 1% procentigt parallellskift avseende yieldkurvan. Känslighetsanalysen avseende valuta baseras på en 10% uppgång eller nedgång för den svenska kronan mot samtliga valutor som SAS är exponerade för. Vid känslighetsanalys avseende resultatpåverkan för bränslederivat har simuleringen baserats på ett 10% procentigt parallellskift avseende priskurvan för underliggande bränsle.

**Kreditrisk**

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. Finanspolicyen 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 71%. Resterande kreditexponering är fördelad med 19% i övriga Europa och med 10% 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 bokförda värdet och fördelar sig enligt följande:

Rating (Moody's)	Bokfört värde MSEK
Aaa/P-1	1 990
Aa1/P-1	2 882
Aa2/P-1	595
Aa3/P-1	744
A1/P-1	799
A2/P-1	298
A3/P-1	0
<b>Summa</b>	<b>7 308</b>

Beträffande SAS koncernens kundfordringar är kreditrisken spridd på ett stort antal kunder, såväl privatpersoner som företag i olika branscher. Kreditupplösning erfordras för försäljning på kredit i syfte att minimera risken för kundförluster och baseras på koncernintern information om betalningsbeteende kompletterad med kredit- och affärsinformation från externa källor.

Den maximala kreditrisken för SAS koncernen överensstämmer med de finansiella tillgångarnas bokförda värde enligt kategoriseringstabell.

**Likviditets- och 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 försärdad.

Målsättningen är att den finansiella beredskapen minimum ska uppgå till 20% av SAS koncernens omsättning varav minst hälften ska hållas i likvida medel. Per den 31 december 2007 uppgick den finansiella beredskapen till 15 091 MSEK där likvida medel uppgick till 8 993 MSEK och totala outnyttjade kreditfaciliteter till 6 098 MSEK. Av de likvida medlen är 102 MSEK klassificerade som innehav av tillgångar för försäljning. Detta ger en finansiell beredskap på 24%. SAS koncernens likvida medel ska hållas i instrument med god likviditet eller kort löptid med kreditvärdighet om lägst A3/P-1 enligt kreditvärderingsinstitutet Moody's.

**Kontrakterade kreditlöften**

Facilitet	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet	Förfalldatum
Revolverande kreditfacilitet 366 MEUR	3 467	0	3 467	2010
Revolverande kreditfacilitet 98 MNOK	116	0	116	2011
Revolverande kreditfacilitet 156 MUSD	1 008	0	1 008	2011
Bilaterala bankfaciliteter	500	0	500	2011
Bilaterala bankfaciliteter	500	0	500	2009
Bilaterala bankfaciliteter	250	0	250	2010
Övriga faciliteter	504	247	257	2008-2009
<b>Summa</b>	<b>6 345</b>	<b>247</b>	<b>6 098</b>	

Per 2007-12-31 uppgick koncernens räntebärande skulder till 12 042 (16 478) MSEK, 0% (0%) av de räntebärande skulderna är förenade med krav på finansiella nyckeltal såsom kassaflödes-, skuldsättnings- och likviditetsmått. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till 2,7 (3,1) år.

**Likviditetsrisk**

	Upp till 3 mån	3-12 mån	1-5 år	över 5 år
<b>2007-12-31</b>				
Förlagslån	17	0	69	794
Obligationslån	15	4 359	2 343	0
Övriga lån	22	-8	464	63
Finansiella leasar	108	437	3 443	1 314
Kortfristiga lån	1	1	0	0
Ränteswapavtal	89	-106	-23	9
Leverantörsskulder	3 550	0	0	0
<b>Summa</b>	<b>3 802</b>	<b>4 683</b>	<b>6 296</b>	<b>2 180</b>
<b>2006-12-31</b>				
Förlagslån	17	0	68	802
Obligationslån	37	538	7 801	0
Övriga lån	72	277	2 251	84
Finansiella leasar	116	529	3 040	2 594
Kortfristiga lån	1 136	0	0	0
Ränteswapavtal	97	107	-37	8
Leverantörsskulder	3 350	0	0	0
<b>Summa</b>	<b>4 825</b>	<b>1 451</b>	<b>13 123</b>	<b>3 488</b>



Ovanstående tabell visar återstående kontraktssenlig löptid för SAS finansiella skulder inklusive verksamheter till försäljning. De belopp som lämnas upplysning om är de kontraktssenliga ej diskonterade kassaflödena för de finansiella skulderna, baserat på tidigaste datum som SAS kan bli skyldig att betala. Tabellen ovan innehåller både ränta och nominellt belopp.

#### Finansiella derivat

För att hantera valutaexponeringen används olika typer av valutaderivat såsom valutaterminskontrakt, valutawapavtal och valutaoptioner. Vidare hanteras ränterisiksexponering med olika typer av räntederivat såsom FRA (forward rate agreements), futures, ränteswapavtal och valutaränteswapavtal.

Per den 31 december 2007 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt 409 (-81) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell.

	2007				2006	
	Ute- stående volym	Verkligt värde			Ute- stående volym	Verkligt värde, netto
Till- gångar		Skulder	Netto			
Valutaderivat	11 839	71	-261	-190	18 951	129
Räntederivat	10 309	1	51	52	14 867	-46
Bränslederivat	5 835	547	0	547	9 532	-164
<b>Summa</b>	<b>27 983</b>	<b>619</b>	<b>-210</b>	<b>409</b>	<b>43 350</b>	<b>-81</b>

Per 2007-12-31 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 619 (177) MSEK återfinns 1 (55) MSEK som andra långfristiga fordringar och resterande 618 (122) MSEK som övriga fordringar.

Skuldernas bokförda värde på totalt -210 (-258) MSEK återfinns som övriga lån och kortfristiga lån. Av bokfört värde för ovanstående derivat avser 322 (56) MSEK kassaflödessäkringar, -32 (-233) MSEK verkligt värde säkringar, -81 (54) MSEK säkring av nettoinvestering samt 200 (42) MSEK derivat som ej säkringsredovisas.

Ej säkringsredovisade derivat kategoriseras som finansiella instrument som innehas för handel. 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 2007-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på kassaflödessäkrade lån och derivat avseende framtida flygplansförsäljningar i eget kapital med 952 (740) 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 2007-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på dessa kassaflödessäkrade valutaderivat i eget kapital med -159 (58) MSEK.

##### Räntederivat

När SAS koncernen lånar till rörlig ränta och ändrar ränteeponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att rörlig ränta erhålles och fast ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en kassaflödessäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas den effektiva delen av säkringsinstrumentets värdeförändring i eget kapital. De räntederivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån. Per 2007-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade räntederivat i eget kapital med 1 (40) 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 2007-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade bränslederivat i eget kapital med 393 (-250) MSEK.

Totalt redovisas 1 187 (588) MSEK avseende kassaflödessäkringar i eget kapital per 2007-12-31 och beräknas påverka resultaträkningen under följande år:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013>	Summa
Flygplan	258	483	339	177	9	56	1 322
Kommersiella flöden	-221						-221
Räntederivat				-1	2		1
Bränslederivat	546						546
Uppskjutet skatt	-163	-135	-95	-49	-3	-16	-461
<b>Effekt på eget kapital</b>	<b>420</b>	<b>348</b>	<b>244</b>	<b>127</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>1 187</b>

#### Säkringsredovisade derivat, verklig värdesäkring

I de fall SAS koncernen lånar till fast ränta och ändrar ränteeponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att fast ränta erhålles och rörlig ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en verkligt värdesäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas värdeförändringarna 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 värdeförändring 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.

## Kategorisering av finansiella tillgångar och skulder

2007-12-31	Innehav för handel	Låne- & kund- fordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Andra skulder	Säkrings- instrument *	Icke finansiella poster	Kvarvarande verksamheter och verksamheter för försäljning		Tillgångar och skulder för försäljning	Summa bokfört värde
	Verkligt värde	Upplupet anskaffn. värde	Verkligt värde	Upplupet anskaffn. värde	Verkligt värde		Summa bokfört värde	Summa verkligt värde **		
<b>TILLGÅNGAR</b>										
Långfristiga fordringar hos intresseföretag		170					170	170		170
Andra värdepappersinnehav			5				5	5		5
Andra långfristiga fordringar		1 181			1		1 182	1 182	-605	577
Kundfordringar		3 733					3 733	3 733	-1 782	1 951
Fordringar hos intresseföretag		510					510	510		510
Övriga fordringar	26				593	2 592	3 211	3 211	-574	2 637
Kortfristiga placeringar	5 314	1 994					7 308	7 308		7 308
Kassa & Bank	1 145	540					1 685	1 685	-102	1 583
<b>Summa</b>	<b>6 485</b>	<b>8 128</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>594</b>	<b>2 592</b>	<b>17 804</b>	<b>17 804</b>	<b>-3 063</b>	<b>14 741</b>
<b>EGET KAPITAL &amp; SKULDER</b>										
Förlagslån				693			693	348		693
Obligationslån				1 133	946		2 079	2 086		2 079
Övriga lån				1 462	2 527		3 989	3 964	-53	3 936
Kortfristig del av långfristiga lån				4 147	214		4 361	4 368	-2 746	1 615
Kortfristiga lån	-174			698	333		857	857	-436	421
Leverantörsskulder				3 550			3 550	3 550	-1 442	2 108
<b>Summa</b>	<b>-174</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11 683</b>	<b>4 020</b>	<b>0</b>	<b>15 529</b>	<b>15 173</b>	<b>-4 677</b>	<b>10 852</b>
<b>2006-12-31</b>										
<b>TILLGÅNGAR</b>										
Långfristiga fordringar hos intresseföretag		189					189	189		
Andra värdepappersinnehav			601				601	601		
Andra långfristiga fordringar		1 276			55		1 331	1 331		
Kundfordringar		3 918					3 918	3 918		
Fordringar hos intresseföretag		357					357	357		
Övriga fordringar	91				32	2 644	2 767	2 767		
Kortfristiga placeringar	6 283	2 834					9 117	9 117		
Kassa & Bank	819	867					1 686	1 686		
<b>Summa</b>	<b>7 193</b>	<b>9 441</b>	<b>601</b>	<b>0</b>	<b>87</b>	<b>2 644</b>	<b>19 966</b>	<b>19 966</b>		
<b>EGET KAPITAL &amp; SKULDER</b>										
Förlagslån				716			716	376		
Obligationslån				6 041	1 094		7 135	7 036		
Övriga lån				3 032	2 653		5 685	5 612		
Kortfristig del av långfristiga lån				583	258		841	841		
Kortfristiga lån	49			1 820	174		2 043	2 040		
Leverantörsskulder				3 350			3 350	3 350		
Skulder till intresseföretag				169			169	169		
<b>Summa</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15 711</b>	<b>4 179</b>	<b>0</b>	<b>19 939</b>	<b>19 424</b>		

\* Lån i utländsk valuta, som dedikerats som säkringsinstrument i en säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet, värderas till upplupet anskaffningsvärde.

\*\* Verkligt värde för kortfristiga placeringar, förlagslån samt ett av obligationslånen har fastställts i sin helhet genom användande av officiella prisnoteringar. Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder har fastställts genom att delvis använda sig av officiella prisnoteringar, såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad ränta.

### Not 30 • Övriga avsättningar

	Omstrukturering		Lojalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Ingående balans 1 januari 2007	162	290	551	606	208	74	921	970
Avsättningar	216	267	272	230	137	252	625	749
lansspråktagna avsättningar	-143	-383	-308	-284	-195	-112	-646	-779
Valutakurseffekter	4	-12	1	-1	-3	-6	2	-19
Skuld hänförlig till tillgångar som innehas för försäljning	-	-	-21	-	-	-	-21	-
<b>Utgående balans 31 december 2007</b>	<b>239</b>	<b>162</b>	<b>495</b>	<b>551</b>	<b>147</b>	<b>208</b>	<b>881</b>	<b>921</b>

### Fördelning i balansräkningen:

	2007	2006
Långfristiga skulder	691	603
Kortfristiga skulder	190	318
<b>Summa</b>	<b>881</b>	<b>921</b>

I övriga avsättningar ingår avsättningar för hyreskostnader avseende outnyttjade lokaler samt underhållskostnader för inhyrda flygplan i enlighet med leasingavtal.

### Not 31 • Kortfristiga lån

	2007	2006
Emitterade företagscertifikat	0	1 108
Banklån	7	26
Checkräkningskredit, utnyttjad del	436	377
Upplupna räntor	255	309
Derivat	159	223
<b>Summa</b>	<b>857</b>	<b>2 043</b>

Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning

<b>Summa</b>	<b>421</b>	<b>2 043</b>
--------------	------------	--------------

### Not 32 • Skulder till intresseföretag

	2007	2006
ST Aerospace Solutions (Europe) A/S	93	168
Övriga företag	1	1
<b>Summa</b>	<b>94</b>	<b>169</b>

### Not 33 • Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningsskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se Not 1, Väsentliga redovisningsprinciper - Intäktsredovisning sid 65.

Den i trafikavräkningsskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 2007 till 482 (399) MSEK.

### Not 34 • Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2007	2006
Semesterlöneskuld	1 608	1 634
Övriga upplupna personalkostnader	493	299
Bränslekostnader	577	122
Försäljningsomkostnader	229	245
Tekniskt flygplansunderhåll	109	80
Övriga upplupna kostnader	1 613	1 815
Förutbetalda intäkter	520	549
<b>Summa</b>	<b>5 149</b>	<b>4 744</b>

### Not 35 • Ställda säkerheter

	2007	2006
<b>Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:</b>		
Inteckningar i fast egendom	125	115
Inteckningar i flygplan	328	779
Företagsinteckningar	26	27
Övriga inteckningar	-	-
Andelar i dotterföretag	0	0
<b>Avseende depositioner:</b>		
Spärrade bankmedel	86	70
<b>Summa</b>	<b>565</b>	<b>991</b>

Utestående skuld per 31 december 2007 avseende inteckningar i flygplan är 154 (288) 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

	2007	2006
Eventualförpliktelser	137	288
<b>Summa</b>	<b>137</b>	<b>288</b>

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:

	2008	2009	2010	2011	2012	2013>
Flygplan	2 378	2 163	1 554	1 208	965	3 379
Fastigheter	927	890	852	829	819	4 913
Maskiner och inventarier	53	25	20	13	11	11
<b>Summa</b>	<b>3 358</b>	<b>3 078</b>	<b>2 426</b>	<b>2 050</b>	<b>1 795</b>	<b>8 303</b>

Hyreskontrakt med en årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under 2007 uppgick för kvarvarande verksamheter till 3 908 (3 942) MSEK, varav 11 (10) MSEK avsåg variabla avgifter. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor. Under 2007 vidareuthyrdes objekt för 83 (103) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till 139 (252) MSEK.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan: SAS koncernen hade vid utgången av 2007 totalt 310 flygplan i flygplansflottan, varav 243 inhyrda. Under 2007 genomfördes sale- and leaseback transaktioner för fem flygplan, motsvarande en årlig hyreskostnad på cirka 94 MSEK. Avtalens löptid varierar mellan två och fjorton år. I december 1999 genomfördes tillsammans med GECAS en sale- and leaseback affär med 30 MD-80 flygplan, med en årlig hyreskostnad på cirka 280 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 2008 till 204 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 2008 till 164 MSEK.

**Not 38 • Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.**

	2007	2006
Resultatandelar i intresseföretag	-9	-106
Utdelningar från intresseföretag	14	29
Nedskrivningar	-	51
Aktiverad ränta på förskott till flygplansleverantörer	-17	-24
Resultateffekt vid värdering av finansiella derivat enligt IAS 39	-22	-124
Övrigt	19	25
<b>Summa</b>	<b>-15</b>	<b>-149</b>

**Not 39 • Förvärv av dotterföretag**

2007 förvärvades Teinvers fem procent av aktierna i Spanair och Aerolineas de Baleares vilka därmed blev helägda dotterföretag i SAS koncernen.

2006 förvärvades inga dotterföretag. Värdet av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärvsanalyserna följande:

	2007	2006
Anläggningstillgångar	-	-
Omsättningstillgångar	-	-
Minoritetsintressen	-38	-
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-	-
<b>Summa</b>	<b>-38</b>	<b>-</b>
Goodwill	304	-
<b>Köpeskillning</b>	<b>266</b>	<b>-</b>
Lösen av Teinvers låneskuld till SAS	-41	-
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>225</b>	<b>-</b>

**Not 40 • Avyttring av dotterföretag**

2007 avyttrades SAS Flight Academy och Newco Airport Services. Dessutom gjordes en reglering av köpeskillingen avseende avyttringen av 67% av aktierna i SAS Component Group 2005.

Föregående år börsnoterades Rezidor Hotel Group varvid SAS avyttrade 91% av sitt aktieinnehav. Dessutom avyttrades Norwegian Aviation College. Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2007	2006
Immateriella tillgångar	124	700
Materiella anläggningstillgångar	551	802
Finansiella anläggningstillgångar	40	550
Omsättningstillgångar	3	52
Kortfristiga fordringar	726	1 059
Likvida medel	141	365
Minoritetsintressen	-38	-650
Långfristiga skulder	-241	-213
Kortfristiga skulder	-742	-1 745
<b>Summa</b>	<b>564</b>	<b>920</b>
Realisationsvinst exklusive försäljningskostnader	321	4 406
<b>Köpeskillning</b>	<b>885</b>	<b>5 326</b>
Köpeskillning avseende avyttring av SAS Component 2005, erhållen 2006	-	877
Försäljningskostnader	-214	-173
Ej betalda försäljningskostnader	19	60
Likvida medel i avyttrade företag	-141	-365
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>549</b>	<b>5 725</b>

**Not 41 • Likvida medel**

	2007	2006
Kortfristiga placeringar	7 308	9 117
Kassa och bank	1 685	1 686
Kassa och bank omklassificerat till innehav av tillgångar för försäljning	-102	-
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>8 891</b>	<b>10 803</b>

*Upplysning om betalda räntor:*

Under året erhållen ränta uppgick i kvarvarande verksamheter till 542 (463) MSEK varav 167 (201) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. Under året betalad ränta uppgick i kvarvarande verksamheter till 1 202 (1 533) MSEK varav 193 (235) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. I avvecklade verksamheter uppgick erhållen ränta till 7 (12) MSEK och betalad ränta till 29 (33) MSEK.

**Not 42 • Revisionsarvoden**

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 föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana arbetsuppgifter ingår också. Allt annat betraktas som övriga uppdrag.

Följande ersättningar har utgått från kvarvarande verksamheter till revisionsföretag för revisionsuppdrag samt för övriga uppdrag.

	2007	2006
Deloitte		
Revisionsuppdrag	21	20
Övriga uppdrag	15	8
<b>Summa Deloitte</b>	<b>36</b>	<b>28</b>
Andra revisionsföretag		
Revisionsuppdrag	1	1
<b>Summa</b>	<b>37</b>	<b>29</b>

**Not 43 • Transaktioner med intresseföretag**

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 302 (200) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 1 579 (1 771) MSEK.

## Not 44 - Segmentrapportering

### Resultat per affärsområde

RESULTATRÄKNING	SAS Scandinavian Airlines		SAS Individually Branded Airlines		SAS Aviation Services		Koncerngemensamt och elimineringar		SAS koncernen	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Extern försäljning	38 827	37 201	7 103	6 427	5 189	5 414	1 132	1 110	52 251	50 152
Försäljning mellan rörelsegränar	1 328	1 430	87	104	9 003	8 894	-10 418	-10 428	0	0
Intäkter	40 155	38 631	7 190	6 531	14 192	14 308	-9 286	-9 318	52 251	50 152
Personalkostnader	-8 510	-7 844	-1 678	-1 597	-6 380	-6 197	-703	-591	-17 271	-16 229
Övriga kostnader	-26 541	-25 711	-4 541	-4 266	-8 136	-8 221	9 549	9 374	-29 669	-28 824
<b>Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader</b>	<b>5 104</b>	<b>5 076</b>	<b>971</b>	<b>668</b>	<b>-324</b>	<b>-110</b>	<b>-440</b>	<b>-535</b>	<b>5 311</b>	<b>5 099</b>
Leasingkostnader flygplan	-2 156	-2 102	-474	-411	0	0	52	32	-2 578	-2 481
<b>Rörelseresultat före avskrivningar</b>	<b>2 948</b>	<b>2 974</b>	<b>497</b>	<b>257</b>	<b>-324</b>	<b>-110</b>	<b>-388</b>	<b>-503</b>	<b>2 733</b>	<b>2 618</b>
Avskrivningar	-984	-1 187	-176	-174	-257	-316	-61	-80	-1 478	-1 757
Resultatandelar i intresseföretag	-31	58	57	43	-17	-40	0	-2	9	59
Realisationsvinster	41	58	12	0	0	0	-12	27	41	85
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 974</b>	<b>1 903</b>	<b>390</b>	<b>126</b>	<b>-598</b>	<b>-466</b>	<b>-461</b>	<b>-558</b>	<b>1 305</b>	<b>1 005</b>
<b>Ofördelade resultatposter:</b>										
Resultat från övriga aktier och andelar									5	-46
Finansiella poster, netto									-258	-782
Skatt									-286	35
<b>Årets resultat för kvarvarande verksamheter</b>									<b>766</b>	<b>212</b>

### ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

	SAS Scandinavian Airlines		SAS Individually Branded Airlines		SAS Aviation Services		Koncerngemensamt och elimineringar		Summa kvarvarande verksamheter		Avvecklade verksamheter		Total	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Tillgångar	27 071	18 351	3 720	4 677	7 429	8 216	9 487	13 396	47 707	44 640	0	5 512	47 707	50 152
Kapitalandelar	76	89	558	526	425	393	4	4	1 063	1 012	0	0	1 063	1 012
Totala tillgångar	27 147	18 440	4 278	5 203	7 854	8 609	9 491	13 400	48 770	45 652	0	5 512	48 770	51 164
Summa skulder	17 875	9 791	2 226	1 789	6 954	6 971	4 566	10 511	31 621	29 062	0	5 714	31 621	34 766
Årets investeringar	1 604	1 412	244	186	368	222	295	-8	2 511	1 812	438	487	2 949	2 299

### Geografisk uppdelning

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Total			
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006		
Passagerarintäkter	12 471	11 370	4 002	3 601	9 573	9 558	12 555	12 211	38 601	36 740		
Frakt- och postintäkter	163	303	77	70	296	275	1 196	1 454	1 732	2 102		
Charterintäkter	45	28	0	0	1 906	1 744	0	0	1 951	1 774		
Övriga trafikintäkter	638	526	71	54	571	835	259	269	1 539	1 684		
Totala trafikintäkter	13 317	12 227	4 150	3 725	12 346	12 412	14 010	13 932	43 823	42 298		
	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Total	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Övriga rörelseintäkter, kvarvarande verksamheter	1 377	1 093	2 029	1 872	2 281	2 324	2 193	1 974	548	591	8 428	7 854
Övriga rörelseintäkter, avvecklade verksamheter	1	689	2	1 543	14	685	605	3 109	0	0	622	6 026
	1 378	1 782	2 031	3 415	2 295	3 009	2 798	5 083	548	591	9 050	13 880

### ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Ej fördelat		Total	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Tillgångar <sup>1</sup>	2 977	3 012	3 933	3 395	11 623	12 856	4 383	6 099	142	189	4 311	3 039	27 169	28 590
Årets investeringar, kvarvarande verksamheter <sup>1</sup>	71	123	78	83	1 040	155	371	242	5	6	946	1 426	2 511	2 035

<sup>1</sup> Flygplan och reservdelar är ej fördelade, se Not 1, Väsentliga redovisningsprinciper - Segmentrapportering, sid 65.

För beskrivning av verksamheten i de olika segmenten hänvisas till sid 3.



**Not 45 - Dotterföretag i SAS koncernen**

	Säte	Organisations-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	4 095
SAS Norge AS	Bærum	811176702	47 000 000	100	628	3 555
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	571	2 889
Widerøes Flyveselskap AS	Bodø	917330557	364 196	100	1 440	521
Spanair Holding	Palma de Mallorca	B83180851	5 862 593	100	894	-864
Spanair S.A.	Palma de Mallorca	EA07225154	11 122 248	100	772	
SAS Ground Services AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	716	395
SAS Technical Services AB	Stockholm	556137-6764	940 000	100	650	334
Nordair A/S	Tårnby	24176711	10 000	100	526	314
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	237	212
airBaltic Corporation A/S	Riga	40003245752	224 453	47,2	123	17
OY Nordair AB	Vantaa	525.232	150	100	72	263
SAS Facility Management Sweden AB	Stockholm	556663-7004	45 000	100	45	59
Aerolineas de Baleares	Palma de Mallorca	A07988728	60 000	100	44	28
SAS Human Resources Sweden AB	Stockholm	556664-1485	30 000	100	30	18
SAS Accounting Services Sweden AB	Stockholm	556664-1493	16 000	100	21	13
SAS Revenue Information Services A/S	Tårnby	28098766	13 200	100	16	40
SAS Business Opportunities AB	Stockholm	556657-7358	8 000	100	8	8
SAS Trading AB	Stockholm	556406-9390	50 200	100	3	3
Övriga					0	0
					<b>7 533</b>	<b>11 900</b>
<i>Ägda av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB:</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	-	100	13 695	13 695
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
SAS Scandinavian Airlines Norge AS	Bærum	962308449	150 000	100	3 851	1 823
SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S	Tårnby	10156858	1 290 500	100	1 570	1 507
SAS Scandinavian Airlines Sverige AB	Stockholm	556235-5908	710 000	100	1 010	1 694
SAS Investments A/S	Köpenhamn	25578104	300 000	100	488	423
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	-	79	283	322
Cherrydean Ltd	Dublin	310983	12 633 198	100	113	81
SAS Ejendom SOLA AS	Ullensaker	971125977	145	100	102	68
SAS Investments Denmark A/S	Tårnby	427110814	9 000	100	45	15
SAS Media Partner AB	Stockholm	556175-9183	5 000	100	15	7
SAS Ejendom A/S	Tårnby	78752513	20 000	100	11	40
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	8	63
Övriga					1	12
					<b>7 497</b>	<b>6 055</b>
<i>Ägt av Nordair A/S:</i>						
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	255	241
<i>Ägt av SAS Investments Denmark A/S:</i>						
RampSnake A/S	Köpenhamn	24202941	10 500	100	0	-33
SAS Trading Denmark A/S	Tårnby	42710814	700	100	1	1
					<b>1</b>	<b>-32</b>

**Not 46 - Viktiga 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.

Nedskrivning av goodwill prövas årligen. För att bestämma om värdet på goodwill minskat måste den kassagenererande enhet till vilken goodwill hänförs värderas, vilket sker genom en diskontering av enhetens kassaflöden. Vid tillämpningen av denna metod förlitar sig bolaget på ett antal faktorer inklusive uppnådda resultat, affärsplaner, ekonomiska prognoser och marknadsdata. Detta beskrivs ytterligare i not 12 och som förstås av beskrivningen skulle ändringar av förutsättningarna för dessa antaganden och uppskattningar kunna ha en väsentlig effekt på värdet av goodwill.

Pensionsantaganden är viktiga inslag i de aktuariella metoder som används för att mäta pensionsåtaganden och de kan ha en väsentlig inverkan på redovisad pensionsförpliktelse och den årliga pensionskostnaden. Två kritiska antaganden, diskonteringsräntan och den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångar, är väsentliga för mätningen av såväl årets pensionskostnad som nuvärdet av de förmånsbaserade pensionsförpliktelserna. Dessa antaganden bedöms åtminstone en gång per år för varje plan i varje land. Det verkliga utfallet avviker ofta från de aktuariella antaganden av ekonomiska och andra orsaker.

Diskonteringsräntan ska motsvara avkastningen på förstklassiga företagsobligationslån eller, om en fungerade marknad för sådana inte finns, statsobligationer. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionsskulden och den årliga kostnaden.

För att bestämma den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångar tar koncernen i beaktande tillgångarnas nuvarande och förväntade kategorifördelning och historisk såväl som förväntad avkastning på de olika kategorierna av tillgångar.

Bedömningar görs för att bestämma uppskjutna skatteskulder och -tillgångar, inte minst vad gäller värdet av uppskjutna skattetillgångar. Koncernen måste därvid bedöma sannolikheten för att de uppskjutna skattefordringarna kommer att utnyttjas för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster.

Beträffande EU-kommissionens och amerikanska justitiedepartementets undersökningar avseende eventuell olaglig priskoordination inom flygfraktkranschen fortsätter SAS att samarbeta med de amerikanska myndigheterna. Några formella anklagelser har inte fastställts. EU-kommissionen utfärdade den 20 december 2007 en anklagelseskrift. Till denna föreligger en omfattande dokumentation som kräver en komplett analys. SAS kan på nuvarande tidpunkt ej bedöma utgången av pågående undersökningar men en för SAS oönsksam utgång kommer sannolikt att medföra en betydande negativ finansiell effekt.

Avsättningar görs då sannolika och kvantifierbara förlustrisker hänförliga till tvister bedöms föreligga.

# SAS AB, moderbolag

## Resultaträkning

MSEK	Not	2007	2006
Intäkter		244	246
Personalkostnader	1	-326	-313
Övriga rörelsekostnader		-306	-256
<b>Rörelseresultat före avskrivningar</b>		<b>-388</b>	<b>-323</b>
Avskrivningar		0	0
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-388</b>	<b>-323</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	2	-816	6 432
Resultat från andelar i intresseföretag	2	-30	-
Resultat från övriga andelar	2	451	-
Ränteintäkter och liknande resultatposter		209	25
Räntekostnader och liknande resultatposter		-176	-195
Valutakursdifferenser		-128	155
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-878</b>	<b>6 094</b>
Skatt	3	126	89
<b>Årets resultat</b>		<b>-752</b>	<b>6 183</b>

## Balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2007	2006
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	4	8	6
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier	5	3	3
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i dotterföretag	6	7 533	8 384
Andelar i intresseföretag	7	230	198
Andra värdepappersinnehav	8	2	138
Långfristiga fordringar på koncernföretag		462	464
Uppskjutna skattefordran		365	246
Andra långfristiga fordringar		14	11
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>8 617</b>	<b>9 450</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		2	10
Fordringar på koncernföretag		7 632	5 642
Fordringar på intresseföretag		13	-
Övriga fordringar		18	26
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		3	2
		<b>7 668</b>	<b>5 680</b>
Kassa och bank		258	301
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>7 926</b>	<b>5 981</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>16 543</b>	<b>15 431</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK</b>		<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		1 645	1 645
Reservfond		306	306
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserad vinst		10 341	4 139
Periodens resultat		-752	6 183
<b>Summa eget kapital</b>		<b>11 540</b>	<b>12 273</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga skulder till koncernföretag		4 669	2 855
Pensioner och liknande förpliktelser		5	1
Övriga skulder		27	4
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 701</b>	<b>2 860</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Skulder till koncernföretag		65	32
Leverantörsskulder		59	31
Övriga skulder		75	103
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		103	132
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>302</b>	<b>298</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>16 543</b>	<b>15 431</b>
<b>Ställda säkerheter och eventalförpliktelser</b>			
Ställda säkerheter		-	-
Eventalförpliktelser	9	312	376

## Kassaflödesanalys

MSEK	2007	2006
<b>Den löpande verksamheten</b>		
Resultat före skatt	-886	6 094
Avskrivningar	0	0
Resultat vid försäljning av aktier m.m.	408	-3 774
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	-7	-2
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-485</b>	<b>2 318</b>
<i>Förändring av:</i>		
Rörelsefordringar	38	69
Rörelseskulder	-23	136
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>	<b>15</b>	<b>205</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-470</b>	<b>2 523</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>		
Köp av inventarier	-2	-6
Köp av aktier och andelar	-896	-103
Försäljning av aktier	1 463	5 169
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>565</b>	<b>5 060</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>		
Förändring av långfristiga fordringar	-3	-
Förändring av kortfristiga fordringar	-2 187	-5 061
Förändring av långfristiga lån	1 819	-2 418
Förändring av räntebärande skulder	35	-10
Erhållna koncernbidrag, netto	198	206
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-138</b>	<b>-7 283</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-43</b>	<b>300</b>
Likvida medel vid årets början	301	1
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>258</b>	<b>301</b>

## Förändring i eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2006	1 645	306	3 933	5 884
Erhållna koncernbidrag			286	286
Skatteeffekt i koncernbidrag			-80	-80
Periodens resultat			6 183	6 183
<b>Eget kapital 31 december 2006</b>	<b>1 645</b>	<b>306</b>	<b>10 322</b>	<b>12 273</b>
Erhållna koncernbidrag			25	25
Skatteeffekt i koncernbidrag			-6	-6
Periodens resultat			-752	-752
<b>Eget kapital 31 december 2007</b>	<b>1 645</b>	<b>306</b>	<b>9 589</b>	<b>11 540</b>

Antal aktier 1 645 000 000. Kvotvärde 10 (10). Varje aktie berättigar till en röst och samtliga aktier äger lika rätt till andel i företagets tillgångar och vinst. Ingen utspädning har skett under året.

**Not 1 - Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader**

Medelantalet anställda uppgick till 164 (182) personer. Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av nedanstående tabell.

	2007		2006	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	9	5	9	5
Norge	8	7	8	7
Sverige	78	57	88	65
<b>Totalt</b>	<b>95</b>	<b>69</b>	<b>105</b>	<b>77</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>164</b>		<b>182</b>	

För löner, ersättningar, sociala avgifter samt sjukfrånvaro hänvisas till SAS koncernens not 3, Personalkostnader, sidan 66.

**Not 2 - Resultat från finansiella poster**

	Resultat från andelar i koncernföretag		Resultat från andelar i intresseföretag		Resultat från övriga andelar	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Utdelning	-	2 658	7	-	6	-
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	43	3 774	-	-	445	-
Nedskrivningar	-859	-	-37	-	-	-
	<b>-816</b>	<b>6 432</b>	<b>-30</b>	-	<b>451</b>	-

**Not 3 - Skatt**

	2007	2006
Årets skatteintäkt	121	89
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	5	0
<b>Uppskjuten skatt</b>	<b>126</b>	<b>89</b>

**Not 4 - Immateriella tillgångar**

Övriga tillgångar	2007	2006
Ingående anskaffningsvärde	6	-
Periodens anskaffningsvärde	2	6
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
Ingående avskrivningar	-	-
Periodens avskrivningar	-	-
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

**Not 5 - Materiella anläggningstillgångar**

Inventarier	2007	2006
Ingående anskaffningsvärde	9	17
Utrangering/försäljning	0	-9
Periodens anskaffningsvärde	0	1
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Ingående avskrivningar	-6	-12
Utrangering/försäljning	0	6
Periodens avskrivningar	0	0
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-6</b>	<b>-6</b>
<b>Bokfört värde</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**Not 6 - Andelar i dotterföretag**

Se SAS koncernens not 45 - Dotterföretag i SAS koncernen, sidan 82.

**Not 7 - Andelar i intresseföretag**

	Säte	Org.nr.	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde
AS Estonian Air	Tallinn	10076042	44 100 + 266 pref	49%	189
Travel AS	Fredrikstad	987096985	511	25,27%	0
Go Now AS	Oslo	989867873	589	41,65%	0
Skyways Holding AB	Stockholm	556021-5872	1 548 000	25%	41
					<b>230</b>

**Not 8 - Andra värdepappersinnehav**

	2007	2006
Rezidor Hotel Group Incorporated Cell Company	-	138
	2	-
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>138</b>

**Not 9 - Eventualförpliktelser**

Övriga eventualförpliktelser till förmån för:	2007	2006
Blue1	131	139
Widerøes Flyveselskap	60	100
Spanair	114	137
Go Now	7	-
<b>Summa</b>	<b>312</b>	<b>376</b>

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 10 - Arvoden till revisionsföretag**

Arvoden till Deloitte har utgått med 11 (10) MSEK för revisionsuppdrag samt 6 (4) MSEK för övriga uppdrag.

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen samt RR 32:06 Redovisning för juridiska personer och ger en rättvisande bild av företagets ställning och resultat och att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför.

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

Stockholm den 3 mars 2008

**Egil Myklebust**  
*Styrelsens ordförande*

**Jacob Wallenberg**  
*Vice ordförande*

**Jens Erik Christensen**  
*Styrelseledamot*

**Berit Kjøl**  
*Styrelseledamot*

**Timo Peltola**  
*Styrelseledamot*

**Fritz H. Schur**  
*Styrelseledamot*

**Anitra Steen**  
*Styrelseledamot*

**Ulla Grøntvedt**  
*Styrelseledamot*

**Olav H. Lie**  
*Styrelseledamot*

**Verner Lundtoft Jensen**  
*Styrelseledamot*

**Mats Jansson**  
*Verkställande direktör och koncernchef*

Årsredovisningen och koncernredovisningen har som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 3 mars 2008. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagens resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 9 april 2008.

Vår revisionsrapport har avgivits den 3 mars 2008

Deloitte AB

**Peter Gustafsson**  
*Auktoriserad revisor*

## Revisionsberättelse

*Till årsstämman i SAS AB*

*Organisationsnummer 556606-8499*

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS AB för räkenskapsåret 2007. Bolagets årsredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 52-85. 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 ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att 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 moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 3 mars 2008

Deloitte AB

**Peter Gustafsson**  
*Auktoriserad revisor*



# Ordförandens kommentarer

När jag tillträdde som ordförande i november 2001 hade SAS många utmaningar att hantera, 11 septemberhändelserna i USA, den svåra olyckan i Milano samt radikalt förändrade marknads- och konkurrensförhållanden till följd av lågkostnadsbolagens nya affärsmodeller och förändrade resemönster. Vi hade även lågkonjunktur och påföljande kraftiga resultatförsämringar. Omfattande åtgärdsplaner avlöste varandra och samlades under programmet Turnaround 2005. Dessa kostnadsreduktioner samt avyttring av tillgångar var nödvändiga för SAS överlevnad och det är glädjande att konstatera att vi lyckades med uppdraget att skapa en ny plattform och att reducera enhetskostnaderna med 30%. Hela den förbättringen har kommit kunderna tillgodo genom prissänkningar. När vi nu åter står inför en möjlig lågkonjunktur och resultatnivåerna för koncernen enbart ligger på drygt en miljard kronor är ytterligare kostnadsanpassningar och effektiviseringar tyvärr en viktig förutsättning för fortsatt investeringskraft och förmåga att utveckla verksamheten. Vi kan inte fortsätta att sälja ut tillgångar för att säkra drift utan kassaflödet måste genereras från verksamheten. Det är dock tyvärr ett faktum att kostnadsreduktioner inom SAS blir allt svårare att genomföra. Detta beror på att SAS återstående potential nu i stor grad ligger fastlåst i gamla avtalsstrukturer. Rigiditeten i avtalen gör det mycket utmanande att med full kraft genomföra de kostnadsåtgärder och effektiviseringar som ingår i Strategi 2011.

## Q400

Under året påverkades SAS negativt av ett antal händelser, särskilt Q400 incidenterna. Detta har även skapat en debatt om SAS flygsäkerhet och kundernas förtroende för SAS, vilket vi tar på största allvar. Haverikommissionerna har ännu inte lämnat sina slutrapporter, men den preliminära utredningen från de två första incidenterna pekar på ett konstruktionsfel i landningsstället. Flygsäkerhet är SAS högsta prioritet och SAS öppenhet är viktig för att våra kunder ska ha fullt förtroende för oss. Jag vill passa på att ge ledningen och all berörd personal beröm för det sätt som man hanterade Q400 situationen på.

## Aktien och ägare

SAS koncernen har löpande dialog med kapitalmarknaden rörande frågor som rör SAS koncernens utveckling, strategiska position och tillväxtpotentialer. Inga större förändringar har genomförts i ägarstyrningsprinciperna under 2007. Under året har de flesta flygbolag på marknaden haft en betydlig nedgång i värdet på sin aktie. Detta har inte minst drabbat SAS-aktien som även nådde sitt högsta värde någonsin i juni 2007, men som därefter föll kraftigt. Antalet omsatta aktier i SAS var väsentligt högre än tidigare år samtidigt som det institutionella ägandet var stabilt.

## Hållbarhet

Under 2007 har klimatfrågan debatterats med ökat fokus på flyget. SAS har under de senaste 12 åren varit långt framme inom miljöområdet i flygbranschen och tar hållbarhetsarbetet på mycket stort allvar. Arbetet intensifierades i början av 2008 då en ny och ambitiös miljöstrategi antogs med en nollvision vad gäller klimatpåverkande utsläpp år 2050. Planen innehåller mycket konkreta åtgärder hur målen ska uppnås. SAS vidareutvecklar också sin Code of Conduct.

## Förändring

SAS har, som jag nämnt, framgångsrikt genomfört stora förändringar och den resan är inte över. Det återstår ytterligare nödvändiga kostnadsåtgärder, främst vad gäller den flygoperativa delen i SAS. Det är viktigt att stärka konkurrenskraften och många frågor måste lösas utan att det negativt påverkar kundernas förtroende för SAS. Det kommer dock att krävas mycket från ägarna, fackföreningar, styrelse, ledning och medarbetare framöver för att säkerställa ett starkt, lönsamt och självständigt SAS.

När jag nu avgår efter sju år som styrelsens ordförande vid årsstämman vill jag passa på att tacka samtliga medarbetare och inte minst SAS ägare och kunder för det förtroende som visas och som gör det möjligt för SAS koncernen att vidareutvecklas positivt i en hårdnande konkurrens.

Stockholm i mars 2008  
Egil Myklebust  
Styrelseordförande i SAS AB

# Bolagsstyrningsrapport

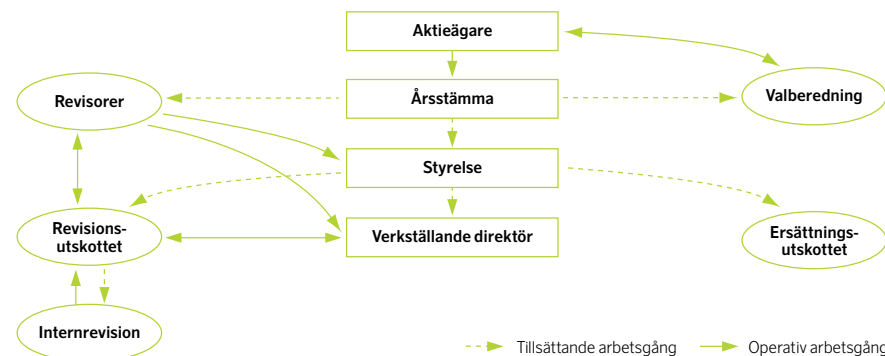
**Välfungerande bolagsstyrningsprinciper är viktiga för att säkra att aktieägare och andra intressenter ska vara förvisade om att SAS koncernens aktiviteter karaktäriseras av tillförlitlighet, effektiv styrning och kontroll, öppenhet, tydlighet och god affärsetik. Transparens och hållbarhet är nyckelord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

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

tionsgivning till kapitalmarknaden har SAS koncernen en av styrelsen fastställd informations-/IR-policy. Under 2008 förväntas svensk kod för bolagsstyrning att revideras, vilket SAS koncernen kommer att följa för att, om nödvändigt, göra anpassningar.

## Tillämpning av Koden

SAS AB tillämpar den svenska koden för bolagsstyrning, "Koden", som sedan den 1 juli 2005 ingår som en del av den nordiska börsen i Stockholms regelverk. Denna rapport, som har upprättats i enlighet med Kodens bestämmelser, utgör SAS koncernens bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2007. Rapporten har inte granskats av bolagets revisor.



## Corporate Governance, ansvars- och beslutsprocess

SAS koncernen hade 29 053 aktieägare per den 31 december 2007. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna. Största privata aktieägare är Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, SEB-fonder, Handelsbanken fonder och State of New Jersey Common Pension Fund.

## Möten 2007

Styrelsen har haft 11 protokollförda möten. Revisionsutskottet har haft 4 protokollförda möten och ersättningsutskottet har haft 8 protokollförda möten. Valberedningen har haft 8 protokollförda möten sedan årsstämman 2007.



## Avvikelser från Koden

SAS koncernen har följt Koden förutom i följande avseende: I kodbestämmelsen 1.4.3 föreskrivs att bolagsstämman ska hållas på svenska och det material som presenteras ska vara på svenska.

**Förklaring till avvikelse:** Enligt bestämmelse i bolagsordningen för SAS AB ska språket på bolagsstämman vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även annat språk. Bakgrunden till bolagsordningsbestämmelsen är SAS koncernens starka skandinaviska karaktär med största antalet aktieägare i Danmark 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. Stämmoförhandlingarna i SAS AB hålls huvudsakligen på svenska, men det förekommer regelmässigt inlägg och anföranden på stämman på norska och danska. Även visst material som presenteras på stämman i SAS AB är på danska och norska. Styrelsen anser mot denna bakgrund att vart och ett av de skandinaviska språken fritt kan användas vid bolagsstämman i bolaget. Styrelsen anser också att de tre skandinaviska språkens stora likhet inte motiverar simultantolkning.

## Bolagsstämma

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman företagets högsta beslutande organ. Vid bolagsstämman utövar

aktieägarna sin rösträtt. På bolagsstämman i SAS AB motsvarar en aktie en röst.

Samtliga aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för det totala innehavet av aktier. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskrivs dock aktiebolagslagen eller SAS AB:s bolagsordning att ett förslag ska biträdas av en högre andel av de på årsstämman företrädde aktierna och avgivna rösterna. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs direkt efter stämman i ett pressmeddelande och protokollet från stämman publiceras på bolagets hemsida.

- ▶ Årsstämman ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång. Stämman beslutar bland annat om fastställande av bolagets årsredovisning, disposition av bolagets vinst eller förlust och om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören. Årsstämman utser också styrelseledamöter, revisorer, medlemmar av bolagets valberedning samt beslut om styrelsens och revisorernas arvoden samt riktlinjerna för bestämmande av lön och annan ersättning till VD och koncernledning.
- ▶ Årsstämman hålls i Stockholm eller i Solna. Enligt bestämmelse i bolagets bolagsordning kan aktieägare också delta i årsstämman från lokal i Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare

som deltar i årsstämman från Köpenhamn och Oslo har samma rättigheter, inklusive rösträtt, som de aktieägare som deltar i Stockholm.

- ▶ Kallelse till årsstämman annonseras i dagstidningar i sin helhet i Sverige samt i förkortat format i Danmark och Norge och offentliggörs i pressmeddelande och publiceras på bolagets hemsida. Bolaget skickar kallelse till de aktieägare vars adress är känd för bolaget.

## Årsstämman 2007

Under 2007 avhölls årsstämma den 17 april 2007 på bolagets huvudkontor i Solna. Vid årsstämman 2007 omvaldes styrelseledamöterna. Vidare omvaldes Egil Myklebust till styrelsens ordförande. Stämman beslutade därutöver om arvode till styrelsens ledamöter och revisorerna, ersättning för arbete i styrelseutskottet, principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen samt utsåg ledamöter till valberedningen intill slutet av årsstämman 2008. Stämman beslöt i enlighet med styrelsens förslag att någon utdelning inte skulle lämnas för år 2006.

## Styrelsen

Styrelsen består av sju årsstämموvalda ledamöter, utan suppleanter, samt tre arbetstagarledamöter 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 [s. 92](#). Ledamöternas medelålder är 55,5 år och två av de sju årsstämموvalda ledamöterna är kvinnor. Samtliga årsstämموvalda ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Samtliga årsstämموvalda ledamöter utom Anitra Steen är dessutom oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. SAS AB uppfyller således de krav som Stockholmsbörsens Noteringskrav och Koden uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare.

## Styrelsens ansvar och arbete

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande.

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Koden och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Styrelsens arbetsordning beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och

## Valberedning

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

### Valberedning, åtta protokollförda möten

Björn Mikkelsen,  
Näringsdepartementet, för svenska staten, ordförande  
Peter Brixén,  
Danska Finansministeriet  
Morten Kallevig,  
Norska Närings- og handelsdepartementet  
Peter Wallenberg Jr,  
Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse  
Henrik Michael Normann,  
Danske Bank  
Conny Karlsson,  
SEB-fonder

Förslag till föreläggas årsstämman 2008 för beslut:

- ▶ Ordförande vid årsstämman
- ▶ Antalet styrelseledamöter
- ▶ Val av styrelseledamöter och ordförande
- ▶ Arvode uppdelat mellan ordförande, övriga styrelseledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott
- ▶ Arvode till revisor
- ▶ Valberedning inför årsstämman 2009

Valberedningen har utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Styrelseordföranden har deltagit i några av valberedningens sammanträden och redovisat resultatet av styrelsens egen utvärdering.

Valberedningens förslag offentliggörs i kallelsen till årsstämman, på bolagets hemsida och vid årsstämman 2008. Ledamöterna har inte erhållit arvode eller ersättning för sitt arbete i valberedning.

Vid behov använder valberedningen externa rådgivare och konsulter.

## Närvarofrekvens på styrelsesammanträdena 2007

	7/2	15/3	17/4	18/4	2/5	12-13/6	8/8	26/9	28/10	7/11	17/12
Egil Myklebust	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jacob Wallenberg	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●	●
Berit Kjöll	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Timo Peltola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fritz H. Schur	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Anitra Steen	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Jens Erik Christensen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Verner L. Jensen	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Ulla Gröntvedt	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Olav H. Lie	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktörer och bolagets styrelseutskott. Där framgår bland annat att:

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

#### Styrelsens arbete under 2007

Styrelsen har under 2007 avhållit 11 sammanträden, varav 10 ordinarie och ett extra. Därutöver hölls ett per capsulam möte. Styrelsens arbete under året har följt den av styrelsen fastställda årliga planen med fasta informations- och beslutspunkter samt särskilda teman. Varje ordinarie sammanträde följde en godkänd agenda, och agendaförslag samt bakomliggande dokumentation utsändes till styrelsen före varje styrelsemöte. VD och vissa andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare. Vid styrelsemötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive sammanträde, såsom affärs- och marknads- och ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Under hösten 2007 hade styrelsen ett extra sammanträde då styrelsen beslutade att för gott ta flygplanstypen Q400 ur SAS flygplansflotta efter tre olyckor och återkomsten av regularitetsproblem. Andra väsentliga frågor och ärenden som avhandlats under året är bland annat:

- ▶ Fastställande, implementering och uppföljning av Strategiplanen för 2007-2011 (Strategi 2011).
- ▶ Bevakning och hantering av de konkurrensrättsliga undersökningarna rörande SAS Cargos eventuella deltagande i otillåtna prissamarbeten i flygfraktbranschen.
- ▶ Försäljning av dotterbolaget SAS Flight Academy och spanska ground handlingbolaget Newco,
- ▶ Strejker och arbetskonflikter.
- ▶ Uppgörelse avseende försäljning av SAS Component.
- ▶ Q400 haverierna och flygsäkerhetsarbetet i SAS koncernen.
- ▶ Flygplansinvesteringar.

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

#### Avhandlade huvudfrågor vid styrelsemötena

7/2	SAS koncernens bokslut för 2006.
15/3	SAS årsredovisning och kallelse till årsstämman.
17/4	Strategiarbetet, Strategi 2011.
18/4	Konstituerande möte.
2/5	Godkännande av första kvartalsrapporten.
12-13/6	Fastställande av Strategi 2011.
8/8	Godkännande av andra kvartalsrapporten.
26/9	Q400 olyckorna samt utvärdering av styrelsearbetet.
28/10	Beslut om att för gott ta Q400 ur SAS flygplansflotta. (Extramöte)
7/11	Godkännande av tredje kvartalsrapporten och revisorns genomgång av "hard close" och internkontrollen.
17/12	Genomgång av finansiella planer för 2008, implementering av delar av Strategi 2011, SAS Cargo-saken och genomgång av compliance-arbetet samt revidering av styrelsens arbetsordning och utskottens instruktioner.

Ordföranden och styrelseledamöterna ersätts för sitt arbete i styrelsen i enlighet med beslut taget på årsstämman, s. 66

#### På årsstämman 2007 beslutade arvoden

TSEK	Styrelse	Rev.- utskott	Ers.- utskott	Totalt
Egil Myklebust	600		75	675
Jacob Wallenberg	400		25	425
Berit Kjöll	300	50		350
Timo Peltola	300	100		400
Fritz H. Schur	300		25	325
Anitra Steen	300	50		350
Jens Erik Christensen	300	50		350
Verner L. Jensen	300			300
Ulla Gröntvedt	300			300
Olav H. Lie	300			300
<b>Totalt</b>	<b>3 400</b>	<b>250</b>	<b>125</b>	<b>3 775</b>

#### Styrelseutskott och utskottsarbete

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor finns två utskott. Styrelsen utser inom sig ersättningsutskott och revisionsutskott. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Dessa utskott, vars arbete är av beredande karaktär, innebär ingen delegering av styrelsens och ledamöternas rättsliga ansvar. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid utskottens möten sker antingen skriftligen eller

muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Arbetet i respektive utskott följer en skriftlig instruktion och arbetsordning, fastställd av styrelsen. SAS koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter. Det har för 2007 utbetalats ersättning för arbetet i styrelseutskott enligt årsstämmans beslut s. 66

#### Revisorer

Revisorerna i svenska aktiebolag utses av årsstämman med uppgiften att granska bolagets finansiella rapporter samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av bolaget. Enligt den svenska aktiebolagslagen är mandatperioden för revisorer i svenska aktiebolag fyra år.

Val av revisor genomfördes senast vid bolagsstämman 2005, då Deloitte AB, med huvudansvarig revisor Peter Gustafsson, omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2009. Peter Gustafsson (född 1956) har lett revisionsuppdraget för Deloitte sedan 2003. Vid sidan av SAS AB har han revisionsuppdrag för bland annat SAAB Automobile, Ledstierman, Nexus, Teleca, Rezidor Hotel Group, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB. Peter Gustafsson har tidigare varit revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar och Song Networks.

Den huvudansvariga revisorn har vid två tillfällen under 2007 träffat styrelsen och därvid presenterat upplägget för revisionsarbetet, redovisat sina

#### Ersättningsutskottet

Utskottet har till huvudsaklig uppgift att för styrelsens beslut förbereda förslag rörande VD:s löne-, anställnings- och pensionsvillkor samt hantera frågor rörande SAS koncernens övergripande ersättningsprinciper för ledande befattningshavare. Lön och andra ersättningsfrågor avseende till VD direktrapporterande chefer avstäms regelmässigt med utskottet.

#### Ersättningsutskottet, 8 protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Egil Myklebust (ordförande)	8
Jacob Wallenberg	7
Fritz H. Schur	8

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

- ▶ Under 2007 har utskottet lämnat förslag till styrelsen om lön och andra anställningsvillkor för tidigare och nuvarande VD samt övergripande principer för ersättning och andra villkor för övriga koncernledningsmedlemmar.

- ▶ Utskottet har vidare utvärderat och förberett för beslut i styrelsen målkontraktet för VD för 2007, tidigare VD:ns uppfyllelse av sitt målkontrakt för 2006 samt behandlat generella frågor rörande riktlinjer och policies för kompensation till högre befattningshavare i SAS.

- ▶ Utskottet har biträtt VD i rekryteringsprocessen av nya medlemmar till koncernledningen.

- ▶ Inför årsstämman 2008 kommer utskottet att bereda det förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen som styrelsen enligt aktiebolagslagen och Koden ska framlägga för godkännande på årsstämman.

iakttagelser från revisionen av årsbokslutet, granskningen av delårsrapporten per 30 september samt utvärderingen av den interna kontrollen. Revisorn har deltagit i revisionsutskottets samtliga sammanträden under året. Styrelsen har under året vid ett tillfälle träffat bolagets revisor utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen. Deloitte avger revisionsberättelse avseende SAS AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterbolagen. Under de 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 samt övergång till redovisning enligt IFRS, till ett sammanlagt fakturerat belopp om 38 MSEK, varav 15 MSEK avser 2007. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvoden till revisorn under 2007, not 42 [s. 80](#)

### Verkställande direktören och koncernledning

Styrelsen utser VD i SAS AB, som tillika är koncernchef. VD ansvarar enligt aktiebolagslagen och styrelsens arbetsordning och VD-instruktion för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet. Till VD rapporterar medlemmarna i koncernledningen samt cheferna för två koncernstabsfunktioner. I styrelsens instruktioner för VD har styrelsen meddelat närmare föreskrifter angående VD:s befogenheter och förpliktelser. Inom ramen för gällande arbetsordning och VD-instruktion, som bland annat reglerar förhållandet mellan VD och styrelsen, svarar

koncernledningen för koncernens affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar, samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden och andra frågor av koncernövergripande karaktär. Verkställande direktör och koncernchef är Mats Jansson. Presentation av VD:s bakgrund, erfarenheter, uppdrag och aktieinnehav, [s. 93](#)

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden och har dessutom regelbundna möten med ordföranden för planeringen av styrelsesammanträdena. VD håller styrelsen och ordföranden kontinuerligt informerade om bolagets och koncernens verksamhet, utveckling och finansiella status. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera koncernens ekonomiska ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter. Utöver VD består koncernledningen för närvarande av fem medlemmar, vilka utses av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningens sammansättning, [s. 93](#)

Koncernledningen är inte bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig mening och har således som kollegialt ledningsorgan inte något på lag grundat ansvar i förhållande till styrelse och aktieägare. Det är enbart VD som rapporterar till styrelsen. Koncernledningen har normalt protokollförda möten varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar. Koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i koncernledningen. Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag och större affärsenheter är

främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. För koncernens affärsenheter som inte är separata juridiska enheter har internstyrelser etablerats som fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag. Styrelserna är oftast sammansatta av representanter från koncernledningen och koncernstabsfunktioner med ansvarig koncernledningsmedlem som ordförande. I vissa större dotterbolag och affärsenheter förekommer externa styrelseledamöter och representanter för de anställda. Till grund för koncernledningens styrning och kontroll av verksamheten finns betydelsefulla riktlinjer och policies avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, koncernens varumärken, affärsetik samt miljöfrågor.

### Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen

För 2007 har - med nedan angivna avvikelser - följande av årsstämman fastställda riktlinjer för ersättning och övriga anställningsvillkor till ledande befattningshavare tillämpats. Bolaget ska sträva efter att erbjuda sina ledande befattningshavare marknadsmässiga ersättningar, som ska vara nationellt anpassade, individuella och differentierade. Ersättningsprinciperna ska präglas av förutsägbarhet, såväl beträffande kostnaderna för bolaget som förmånen för den berörde individen, och vara baserade på faktorer som kompetens, erfarenhet, ansvar och prestation. Med bolagsledningen avses verkställande direktören, tillika koncernchefen, och övriga medlemmar i koncernledningen. Ersättningen, som utgör individens totalkompensation, ska bestå av följande komponenter:

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

Storleken på den rörliga lönen ska variera beroende på befattning och avtal och kunna utgå med högst 50% av relevant grundlön. Den rörliga lönen ska vara beroende av befattningshavarens uppfyllelse av kvantitativa och kvalitativa affärsmässiga och personliga mål som årligen fastställs i ett målkontrakt. För verkställande direktören kan den maximala rörliga lönen uppgå till max 20% av grundlönen och för övriga koncernledningsmedlemmar till 40-50%.

Minst 20% och högst 60% av den totala rörliga lönen ska vara relaterad till koncernens resultat. Någon resultatbaserad lön ska inte utbetalas om koncernens resultat är negativt.

Pensionsförmånerna ska vara avgiftsbestämda och premierna ska inte överstiga 35% av den fasta grundlönen. Beträffande en koncernledningsmedlem gäller sedan tidigare år ingånget avtal om förmånsbestämd pensionsordning med en pensionsålder om 60 år och med rörlig lön som delvis pensionsgrundande.

Pensionsförmånerna för den verkställande direktören är avgiftsbestämd (35% av den fasta grundlönen). En koncernledningsmedlem har en förmånsbestämd pensionsordning, där fullt intjänad pension uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Övriga koncernledningsmedlemmar har avgiftsbestämda pensionsplaner, där ett fast procenttal, 15-35%, av den pensionsgrundande lönen inbetalas till pension.

För VD och övrig koncernledning gäller uppsägningstid om 6 månader från deras sida och 12 månader från bolagets sida.

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

Övriga förmåner, som bland annat omfattar bilförmån och sjukvårdsförsäkring, ska vara marknadsmässiga.

Det finns inte några aktierelaterade incitamentsprogram i SAS koncernen.

Principer för ersättning till bolagsledningen ska presenteras av ersättningsutskottet för styrelsen som förelägger årsstämman förslag till sådana principer för godkännande.

Ersättning till VD ska beslutas inom ramen för godkända principer av styrelsen i SAS AB efter beredning och rekommendation av det av styrelsen inrättade ersättningsutskottet.

Ersättning till övriga koncernledningsmedlemmar ska beslutas av VD inom ramen för godkända ersättningsprinciper och efter avstämning med ersättningsutskottet.

För upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavarens ersättningar och förmåner utbetalade under 2007, se not 3 [s. 66-67](#)

## Revisionsutskottet

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

### Revisionsutskottet, 4 protokollförda möten

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

I utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekreteraren, SAS koncernchef, SAS koncernens CFO, bolagets externa revisor samt, beroende på ärendenas karaktär,

chefen för den interna revisionen. Utskottet ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget.

Kodens krav avseende antalet ledamöter i revisionsutskottet ska vara oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen, respektive större aktieägare är uppfyllda. Under 2007 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, interrevisionens arbete och funktion, särskilda fokusområden i revisionsarbetet, riskanalyser och internkontrollen, inklusive reviderade instruktioner för "Whistle blower"-funktionen i SAS koncernen samt utvärdering av revisorernas arbete och uppföljning av ECA-avtalet.

## 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 kvalitetssäkra bolagets finansiella rapporter. Kvalitetssäkringen sker genom att utskottet behandlar kritiska redovisningsfrågor och de finansiella rapporter, som bolaget lämnar. Bland de frågor som utskottet behandlar kan nämnas frågor om intern kontroll, regelefterlevnad, särskilt identifierade fokusområden, osäkerhet i redovisade värden, händelser efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar, finansiella och legala risker, misstänkta och konstaterade oegentligheter samt andra förhållanden som påverkar bolagets finansiella rapportering. Styrelsen beslutade under 2007 om en uppdaterad informations-/IR-policy i syfte att säkra god och rättvis informationsgivning till alla aktörer på kapitalmarknaden.

Bolagets externa revisor deltar i alla revisionsutskottets möten.

Styrelsen granskar och godkänner bolagets bokslutskommuniké och delårsrapporter. För att kvalitetssäkra styrelsens arbete med den finansiella rapporteringen och säkerställa styrelsens insyn, kontroll och uppföljning av revisionsarbetet träffar styrelsen normalt bolagets huvudrevisor vid minst tre tillfällen per år. På styrelsemötet i februari redovisar revisorn sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet. I maj presenterar revisorn, och styrelsen behandlar, upplägget av riskanalysarbetet och granskningsinriktningen för det aktuella året. Efter genomförd "hard close" per 30 september rapporterar revisorn i november till styrelsen sina iakttagelser vid granskningen samt sin bedömning av kritiska processer och risker.

## Intern kontroll - finansiell rapportering

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

Den interna kontrollen avseende den finansiella

rapporteringen beskrivs nedan inom fem områden som tillsammans formar basen för en god kontrollstruktur.

### Kontrollmiljön

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar den kultur som SAS koncernen kommunicerar och verkar i. Koncernen har som ambition att dess värderingar, pålitlighet, öppenhet, omtanke och värdeskapande ska genomsyra organisationen. Stor vikt läggs vid att samtliga handlingar, såväl internt som externt, ska präglas av denna värderingsgrund. Under 2005 distribuerades till samtliga medarbetare en "Code of Conduct" för SAS som väl beskriver önskat förhållningssätt i olika situationer, inklusive en rapportstruktur för avvikelser från önskat förhållningssätt (whistle blower).

SAS koncernen har under åren förändrat den organisatoriska och legala strukturen för att få en bättre harmoni till affärsmässig struktur samt en ökad tydlighet i ansvar och befogenheter. Styrningen av koncernen har beskrivits i ett styrdokument, som beskriver styrfilosofi, styrmodell, dotterbolagsstyrelsers roll och ansvar, styrformen, ägarkrav, övergripande uppföljning samt interna affärsrelationer. Styrdokumentet har kommunicerats och distribuerats till samtliga ledningsgrupper i dotterbolagen samt andra ledande befattningshavare. För såväl SAS koncernens styrelse som för varje dotterbolag finns en arbetsinstruktion för styrelse och VD som tydligt anger ansvar och befogenheter.

I SAS koncernen arbetas kontinuerligt med att säkerställa rätt kompetens på nyckelpositioner såväl centralt som i dotterföretagen. Utöver detta finns policies på samtliga viktiga områden, såväl koncernmässiga som på dotterbolagsnivå, som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Samtliga policies finns tillgängliga på koncernens intranät.

### Riskbedömning

Företagsledningen gör varje år, på våren, en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Riskanalysen har identifierat ett antal kritiska processer såsom intäktprocessen, inköpsprocessen, lönehanteringsprocessen, bokslutsprocessen samt IT. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas. Dessutom har företagsledningen identifierat ett antal kritiska områden, gemensamma för samtliga dotterbolag, där en bedömning av internkontrollen ska göras, se nedan. Därutöver görs kontinuerligt en övergripande riskbedömning av SAS koncernens interntrevisionsfunktion som resulterar i

en årlig revisionsplan, vilken revideras om riskbedömningen ändras.

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

### Kontrollaktiviteter

SAS koncernens ambition är att ha tillräckliga kontrollaktiviteter för att hantera de risker som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Detta omfattar även kontrollaktiviteter som förhindrar oegentligheter.

Kontrollaktiviteterna omfattar bland annat den interna kontrollen i respektive bolag inom koncernen. Under 2006 utarbetades ett relativt omfattande formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktprocessen, inköpsprocessen samt löneprocessen. Därutöver ingår även kontrollmål vid hantering av anläggnings-tillgångar samt hantering av kassa/bank och lån. Ledningen i samtliga dotterbolag genomför årligen en egen utvärdering avseende den interna kontrollen med avseende på uppfyllande av kontrollmålen samt dokumentation av processerna i kontrollaktiviteterna. Denna granskas även av de externa revisorerna som gör en självständig bedömning av status och förbättringspotentialer. Vid ej godkända bedömningar, där de externa revisorernas bedömning är styrande, upprättas åtgärdsplaner som ska genomföras, vilket följs upp av koncernens internrevision. Den utvärdering som genomfördes under 2007 påvisade en förbättring jämfört med föregående år avseende de flesta processerna i samtliga enheter.

I tillägg till detta fokuseras på olika fördjupningsområden inom de identifierade kritiska processerna för merparten av dotterbolagen inom koncernen. Samtliga granskningar resulterar i ett antal rekommendationer i syfte att öka kvaliteten i internkontrollen.

De revisioner som internrevisionen utför resulterar i samtliga fall i rekommendationer som är graderade utifrån ett riskperspektiv. Internrevisionen har under året bland annat fokuserat på internkontroll i Estonian Air samt "Contract Management" inom SAS Ground Services och SAS Cargo.

Därutöver har revision av British Midlands rapporterade resultat i ECA-avtalet genomförts.

Löpande görs fördjupade genomgångar, utförda av koncernens centrala redovisningsenhet, avseende redovisning och tillämpning av SAS koncernens redovisningsprinciper i dotterbolagen. Under 2007 utfördes en genomgång av SAS Cargo Group. För två dotterbolag är genomgångar planerade att utföras under 2008. Urval av bolag har gjorts 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 Group Financial Guide".

SAS koncernens publicerade externa rapporter byggs på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin. SAS koncernens redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomiansvariga i dotterbolagen. Samtliga dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inklusive den finansiella statusen och utvecklingen, till styrelsen och berörda koncernfunktioner.

För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns en informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden för SAS koncernen tillika en Investor Relations policy som är fastlagd av SAS koncernens styrelse. Denna policy, som är tillgänglig på SAS koncernens hemsida under Investor Relations, anger vad, på vilket sätt samt hur information ska hanteras.

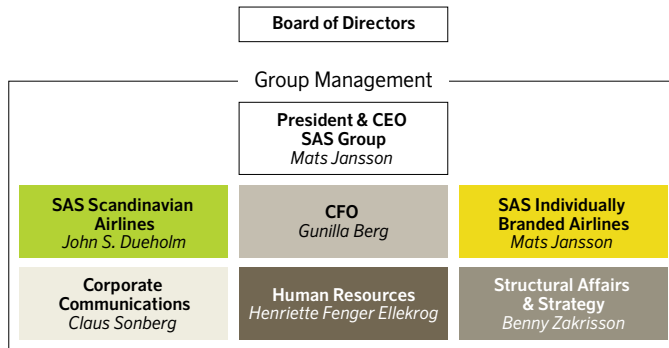
### Uppföljning

Uppföljning och kontinuerlig utvärdering av efterlevnad av policies och riktlinjer såväl som uppföljning av rapporterade brister görs regelbundet. I samband med uppföljning av åtgärdsplaner för noterade brister i "self assessment" testas de nya eller modifierade kontrollerna.

Rekommendationer från den externa och interna revisionen samt status avseende åtgärder sammanställs på ett överskådligt sätt och presenteras för företagsledningen och revisionsutskottet. Den externa och interna revisionen genomför uppföljningsrevisioner tillsammans samtliga rekommenderade åtgärder är genomförda.

# SAS koncernens ansvarsområden

3 mars 2008



**Corporate Functions**  
Corporate Public Affairs & Environment  
Hans Ollongren  
SAS Group Legal Affairs  
Mats Lönnkvist

**Corporate Functions**  
SAS Airline Commercial  
Robin Kamark  
SAS Group IT  
Mats Fagerlund  
Corporate Industrial Relations  
Lena-Liisa Tengblad  
Scandinavian Operations Management  
Tomas Linden (acting)

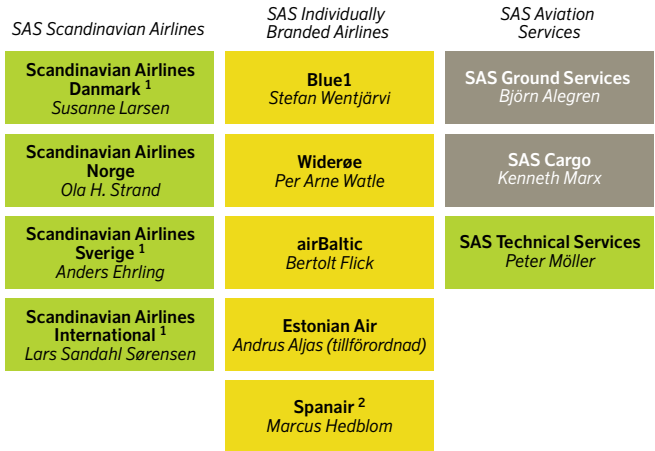
**Shared Services**  
SAS Human Resources Services  
Patric Dahlavist-Sjöberg

**Corporate Functions**  
Corporate Business Control  
Arnfinn Utne  
SAS Group Finance & Asset Management  
Johan Torngren  
Corporate Accounting  
Ulla Edlund  
SAS Group Purchasing  
Patrik Knutsson  
Corporate Internal Audit  
Peter Toft Berg

**Shared Services**  
SAS Facility Management  
Bjørn Frivold  
SAS Revenue Information  
Steen Wulff  
SAS Accounting Services  
Sara Jinnerat

**Corporate Investor Relations**  
Sture Stølen

**Corporate Advisory & Strategy**  
Bjørn Nordgren

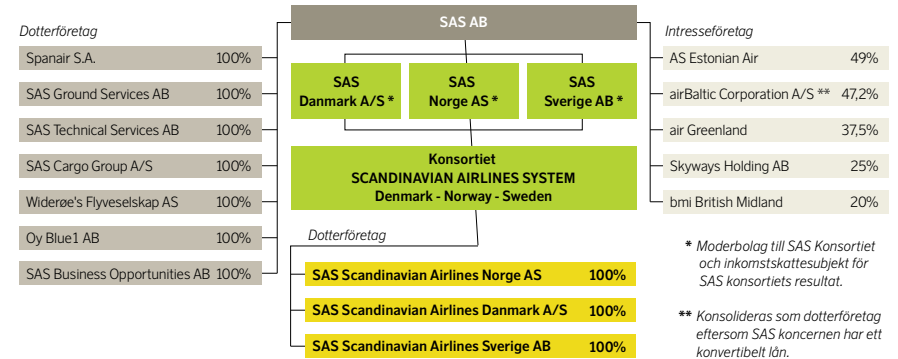


<sup>1</sup> Gemensamt Air Operator Certificate (AOC).  
<sup>2</sup> Verksamhet under avveckling.

**Aktieinnehav**  
Redovisning av aktieinnehav i SAS AB bland ledande befattningshavare (inkl. närstående personer):  
Sture Stølen, Vice President, Head of Investor Relations, 2 200 aktier.  
Steen Wulff, VD SAS Revenue Information, 1 137 aktier.  
Kenneth Marx, VD SAS Cargo, 1 500 aktier.  
Aktieinnehav för koncernledningen, se [s. 93](#)

# SAS koncernens legala struktur

3 mars 2008



SAS Konsortiet är SAS koncernens enhet där finansiering och flygplansleasing genomförs.

SAS Danmark A/S, SAS Norge AS och SAS Sverige AB är skattesubjekt för SAS Konsortiets resultat.

SAS Konsortiet innehar även trafikrättigheterna för SAS Scandinavian Airlines och Air Operator Certificate (AOC) för flygbolagen i Scandinavian Airlines (exklusive Scandinavian Airlines Norge).

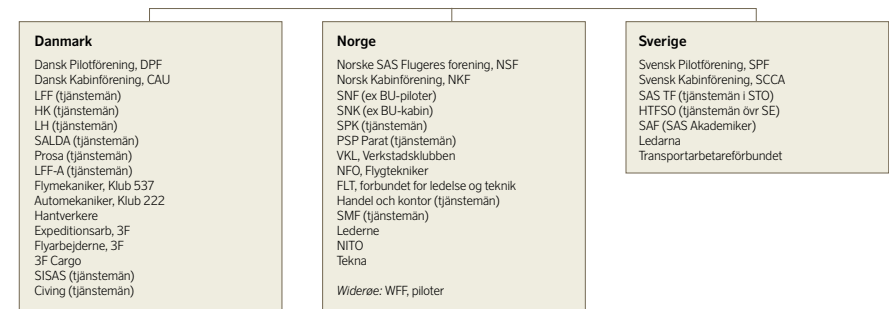
SAS koncernens interkontinentala flygverksamhet (Scandinavian Airlines International) är en affärsenhet i SAS Konsortiet.

SAS koncernen har under perioden 2001-2004 harmoniserat den legala strukturen med koncernens affärsstruktur.

De viktigaste förändringarna i den legala strukturen har varit:

- Februari 2004: ett antal dotterföretag överfördes från SAS Konsortiet till SAS AB.
- Juli 2004: SAS Braathens etablerades som dotterföretag till SAS Konsortiet.
- Oktober 2004: SAS Ground Services och SAS Technical Services bolagiserades. SAS Scandinavian Airlines Sverige AB och SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S nyetablerades som dotterföretag.
- November 2006: Rezidor Hotel Group börsintroducerades.
- Februari 2007: SAS Flight Academy såldes.

# SAS koncernens fackliga struktur inom Skandinavien







**Ordförande**  
**Egil Myklebust**

Född 1942  
Styrelseordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Styrelseuppdrag: Universitetet i Oslo och Sandvik AB.  
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 samt ledamot i styrelserna för ABB Ltd, The Coca-Cola Company, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Handelshögskolan i Stockholm och Nobelstiftelsen.  
Utbildning: B.Sc. Economics och MBA Wharton School, University of Pennsylvania.  
Aktieinnehav: 5 000



**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 Energy A/S, F. Uhrenholt Holding A/S och Relation-Lab ApS. Vice styrelseordförande i Brd. Klee A/S. Styrelseledamot i DE POST NV/LA POSTE SA, Belgien.  
Utbildning: Handelshögskolans Afgangssexamen (HA).  
Aktieinnehav: 20 000



**Berit Kjøl**

Född 1955  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Styrelseuppdrag: Aker Holding AS, Inter-Oil Exploration and Production ASA.  
Utbildning: Högskolekandidat i Reiseliv, Markedsøkonom, AMP, Insead Paris.  
Aktieinnehav: 1 600



**Timo Peltola**

Född 1946  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i AW Energy Oy, Neste Oil, Pension Insurance Company Ilmarinen (Supervisory Board). Vice ordförande i Nordea och styrelseledamot i TeliaSonera, CVC Capital Partners Advisory Board.  
Utbildning: Ekonomexamen, Handelshögskolan Åbo. Studier vid IMI Geneva. Ekonomie doktorsgrad honoris causa, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors samt Handelshögskolan i Åbo.  
Aktieinnehav: 0



**Jens Erik Christensen**

Född 1950  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2006.  
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Scandinavian Private Equity A/S, Dansk Merchant Capital, Tower Group A/S, Alpha Holding A/S. Vice styrelseordförande i P/F Føroya Banki. Ledamot i Falck Holding A/S, Hugin Expert A/S, mBox A/S och medlem av den danska regeringens infrastrukturkommission.  
Utbildning: Cand. act. från Köpenhavns Universitet.  
Aktieinnehav: 0



**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 samhällsvetenskaplig inriktning, Uppsala universitet.  
Aktieinnehav: 0



**Arbetsstagarrepresentant**  
**Ulla Gröntvedt**

Född 1948  
Verksam i Scandinavian Airlines Sverige.  
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



**Arbetsstagarrepresentant**  
**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



**Arbetsstagarrepresentant**  
**Verner Lundtoft Jensen**

Född 1955  
Verksam i Scandinavian Airlines Danmark.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse och i Scandinavian Airlines Danmark A/S styrelse sedan 2005.  
Aktieinnehav: 866 (nära anhörig)  
Suppleanter:  
Nicolas E. Fischer, förste suppleant.  
Aktieinnehav: 30 100.  
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. Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda i SAS koncernen.**

Revisorer: Deloitte AB  
Huvudansvarig revisor:  
Peter Gustafsson, född 1956  
Auktoriserad revisor.  
Utsedd 2003.

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

Styrelsesekreterare:  
Mats Lönnkvist, chefsjurist SAS koncernen.

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

# Koncernledning



## Mats Jansson

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



## John S. Dueholm

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



## Gunilla Berg

Född 1960  
Vice VD och CFO  
Medlem av SAS Group Management från den 16  
september 2002 och ansvarig för koncernstabsfunk-  
tioner inom ekonomi och finans, asset management,  
inköp samt Shared Service enheterna för Accounting,  
Revenue Information samt Facility Management.  
Tidigare vice VD och CFO i Kooperativa Förbundet.  
Erfarenheter från olika befattningar inom bank- och  
industri.  
Externa styrelseuppdrag: Alfa Laval AB samt L E Lund-  
bergföretagen AB.  
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i  
Stockholm.  
Aktieinnehav: 1 000



## Benny Zakrisson

Född 1959  
Executive Vice President  
Medlem av SAS Group Management sedan 14 juni  
2007 och ansvarig för strukturella och strategiska  
frågor samt för SAS Ground Services och SAS Cargo.  
Tidigare Senior Vice President Corporate Advisory  
SAS Group 2003-2007. Vice President Corporate  
Advisory/Finance SAS Group 1993-2003, Director  
Corporate Taxes, SAS Group 1990-1993.  
Externa styrelseuppdrag: Rezidor Hotel Group AB  
(publ).  
Utbildning: Jur kand från Stockholms Universitet.  
Aktieinnehav: 0



## Claus Sonberg

Född 1967  
Executive Vice President, Corporate Communications  
Medlem av SAS Group Management från den  
1 november 2007 med ansvar för SAS koncernens  
externa och interna kommunikation samt koncern-  
staben Investor Relations. Tidigare journalist och  
ansvarig för mediakontakter på TV2 i Norge. Sedan  
1996 olika befattningar inom Burson-Marsteller,  
bland annat ansvarig som VD för verksamheten i  
Norge 2000-2005 och i Norden 2004-2007.  
Inga externa styrelseuppdrag.  
Utbildning: B.A. från Indiana University, USA.  
Aktieinnehav: 0



## Henriette Fenger Ellekrog

Född 1966  
Executive Vice President, Human Resources  
Medlem av SAS Group Management från den 1 oktober,  
2007. Medlem i SAS koncernledning och ansvarig för  
Human Resources. Sedan 2000 ledande befattningar  
inom TDC A/C, senast som HR & Chief of Staff Senior  
Executive Vice President samt Tele Danmark A/S  
1998-2000. Dessförinnan befattningar och chefs-  
poster på Mercuri Urval A/S och Peptech (Europe) A/S.  
Externa styrelseuppdrag: Advisory Board för kvinnor i  
ledande befattningar och styrelser för Dansk Industri  
samt medlem i Københavns Universitets Kompetence-  
panel.  
Utbildning: Cand.ling.merc. vid Handelshøjskolen i  
København från 1992.  
Aktieinnehav: 0

VD, tillika koncernchef,  
handhar den löpande för-  
valtningen av koncernen.  
SAS koncernens ledning  
består utöver VD av fem  
medlemmar, vilka utsetts  
av VD efter samråd med  
styrelsen. Koncernledning-  
en har fördelat ansvaret  
inbördes vad gäller koncer-  
nens affärsstyrning.

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

Sekreterare i koncernledningen  
Mats Lönnkvist,  
Chefsjurist SAS koncernen.





SAS ska skapa en ansvarsfull  
och hållbar trafiktillväxt med  
minskad miljöbelastning

# Hållbarhetsredovisning



VD och koncernchef  
Mats Jansson

- **SAS koncernen arbetar sedan många år systematiskt för en hållbar utveckling som del av den övergripande strategin. Detta accentuerades ytterligare i formuleringen av det nya strategidokumentet, Strategi 2011, som presenterades under 2007.**

Under året skedde en ökad fokusering på miljö- och klimatfrågorna över hela världen. Vid FNs klimatomöte på Bali i december skedde flera genombrott där både EU och USA förband sig till långtgående åtgärder framför allt för att minska utsläppen av koldioxid. Det kan nu konstateras att klimatfrågorna finns på varje regerings agenda i hela den industrialiserade världen.

Flygets påverkan på miljö och klimat debatteras också i ökad omfattning. Trots att flyget står för en relativt liten del av de totala klimateffekterna ifrågasätts flygtransporter alltmer och röster höjs för olika former för reglering, beskattning och avgiftsbeläggning. Å andra sidan är flyget en nödvändig del av infrastrukturen i ett modernt samhälle.

I slutet av 2007 kom EU-parlamentet med ett reviderat förslag till direktiv om att införliva flyget i handeln med utsläppsrätter, som innebär en väsentlig skärpning av EU-kommissionens förslag från 2006. Delar av förslaget är kontroversiella och fortsatt behandling i EU-organen följer under 2008.

## Viktiga händelser under 2007

- SAS redovisar lägsta utsläpp per producerad enhet någonsin.
- SAS formulerar nya mål och strategier för utvecklingen fram till 2011. Hållbarhetsfrågorna får ökad betydelse och långsiktiga miljömål är satta till och med 2020.
- Nya mål formuleras av IATA och antas av SAS. Samtliga klimatpåverkande utsläpp ska elimineras före 2050.
- Oenighet inom EU om hur flyget ska införlivas i kvothandeln med utsläppsrätter. Oavsett beslutets omfattning kommer kostnaderna att öka för flygbolagen.

Hållbarhetsrelaterade nyckeltal	2007	2006	2005
Omsättning, MSEK	52 251 <sup>1</sup>	50 152 <sup>1,2</sup>	55 501 <sup>2</sup>
Resultat före skatt, MSEK	1 052 <sup>1</sup>	1 771 <sup>2</sup>	-246 <sup>2</sup>
CFROI, %	14,5 <sup>1</sup>	15,3 <sup>1,2</sup>	13,0 <sup>2</sup>
Medelantal anställda	25 516 <sup>4</sup>	25 323 <sup>2</sup>	26 727
varav män/kvinnor, %	59/41 <sup>4</sup>	60/40	60/40
Sjukfrånvaro, %	6,4 <sup>3,4</sup>	6,1	6,8
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	6 295	6 213	6 193
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 1 000 ton	25,6	25,3	24,6
Kg koldioxid (CO <sub>2</sub> )/RPK	0,130	0,131	0,136
Total bränsleförbrukning, 1 000 ton	1 999	1 969	1 964
Vattenförbrukning, 1 000 m <sup>3</sup>	208 <sup>2</sup>	4 269	3 442
Energiförbrukning, mark, GWh	209 <sup>2</sup>	832	718
Osorterat avfall, 1 000 ton	1,0 <sup>2</sup>	13,5	13,0
Externa miljörelaterade avgifter, MSEK	414	477	565
Antal passagerare, 1 000 <sup>5</sup>	44 772	43 511	41 206

<sup>1</sup> Exklusive Spanien. <sup>2</sup> Exklusive Rezidor Hotel Group. <sup>3</sup> Endast anställda i Sverige inom koncern- och "shared" funktioner. <sup>4</sup> Informationen har inte granskats av oberoende part. <sup>5</sup> Inklusivt betalande, bonus- och charterpassagerare.

## Oberoende granskning

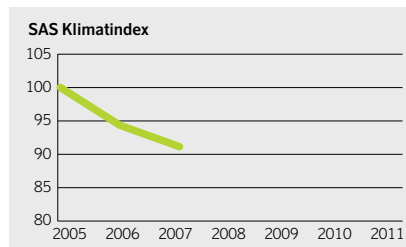
Koncernens revisorer har granskat all väsentlig hållbarhetsinformation i års- och hållbarhetsredovisningen för 2007. Bestyrkanderapporten finns på sid 114.

SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2006 publicerades i mars 2007.

## Hållbarhetsinformation

För ytterligare information om samt synpunkter på SAS koncernens hållbarhetsarbete, kontakta Niels Eirik Nertun, Direktör för Miljö och Hållbarhet: niels-eirik.nertun@sas.no

- SAS är ett av de första flygbolagen som erbjuder sina kunder att köpa koldioxidkompensation.
- SAS koncernens ledning och de fackliga organisationerna håller gemensam konferens för att nå enighet i viktiga framtidsfrågor och undvika konflikter.
- SAS koncernens danska fackföreningar lovar i brev till ledningen i augusti att arbeta för att undanröja avtalsstridiga konflikter.
- SAS koncernens årsredovisning och hållbarhetsredovisning får pris av OMX som bästa årsredovisning och av FAR SRS som bästa hållbarhetsredovisning i årsredovisning.
- SAS redovisar från och med 2007 ett klimatindex, med basår 2005, som avser vägd klimatpåverkan exklusive buller.



## Initiativ för att minska flygets klimatpåverkan

I dagens debatt om klimattförändringarna bortses ofta från flygets positiva effekter för samhället som ett snabbt, billigt och effektivt transportmedel. I stället fokuseras på utsläpp och buller.

Låt mig slå fast att nu tas en mängd initiativ både av branschen och enskilda flygbolag för att minska påverkan på klimat och miljö. Det handlar om allt från nya flygplanstyper och motorer till metoder och drift. Målet är att nå IATAs nollvision för 2050. Ambitionen är att flyget ska vara en naturlig och accepterad del av ett framtida hållbart samhälle.

SAS koncernen uppmärksammade tidigt hållbarhetsaspekten på verksamheten och vi arbetar idag med att, i stort och smått, förbättra våra miljöprestanda. Att vi tar klimatfrågan på allvar framgår också av SAS nya strategiska inriktning formulerad i Strategi 2011. Samtidigt vill jag framhålla att stora förändringar tar lång tid.

Den största miljömässiga satsningen för närvarande är utbytet av MD-80 flottan. Här kommer miljökrav att spela en avgörande roll för när och med vilken flygplanstyp detta byte ska ske.

Vårt mål är att SAS flygbolag ska ligga i framkanten beträffande miljö- och klimatanpassning. Detta är ett fullt rimligt krav från oss själva och samtliga intressentgrupper i samhället. Vi kommer att göra vårt yttersta för att motsvara dessa krav.

Mats Jansson  
Verkställande direktör och koncernchef

## Om SAS Hållbarhetsredovisning 2007

I SAS koncernens hållbarhetsredovisning 2007 beskrivs de mest väsentliga miljö- och samhällsaspekterna som verksamheten påverkar. Här redogörs för det som, efter kontinuerlig dialog, bedöms vara intressant för de huvudsakliga målgrupperna: ägare, politiker, finansanalytiker, myndigheter, medarbetare, kunder och leverantörer.

Det ökade intresset kring klimatfrågan har bidragit till att SAS koncernen valt att fokusera redovisningen kring hur verksamheten arbetar med att minska utsläppen av koldioxid och andra växthusgaser.

### Redovisningsprinciper

Hållbarhetsredovisningen är upprättad utifrån SAS koncernens redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning.

Redovisningsprinciperna bygger till viss del på Deloittes Checklista för upprättande och utvärdering av information om miljö, etik, socialt ansvar och bagelsstyrning, 2005-09-19. Vid utformningen av hållbarhetsredovisningen har SAS koncernen även tagit hänsyn till Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines, version 3.0 samt alla väsentliga principer i FNs Global Compact.

SAS koncernen utvecklar ständigt både de miljörelaterade- och de sociala resultatindikatorerna. Här eftersträvas även en koppling mellan dessa indikatorer och koncernens finansiella prestanda.

- ▶ Hållbarhetsredovisningen omfattar all hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2007 samt redovisningsprinciper, GRI-korsreferenser och intressentdialoger. Se hemsidan under rubriken Sustainability.  
■ [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)
- ▶ I de fall väsentliga avsteg gjorts från GRIs Sustainability Reporting Guidelines, version 3.0, kommenteras detta i SAS koncernens redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning eller i GRI korsreferenser på SAS hemsida. Redovisningsprinciperna inkluderar även tabellen "GRI Application Levels".
- ▶ För finansiellt relaterad information i hållbarhetsredovisningen eftersträvas samma redovisningsprinciper som i den finansiella delen av årsredovisningen. I de fall andra principer tillämpas 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 2007.
- ▶ SAS koncernens verkställande ledning har godkänt hållbarhetsredovisningen i februari 2008. Koncernens styrelse har i mars 2008 avgivit årsredovisningen och tagit del av hållbarhetsredovisningen. SAS koncernens verkställande ledning ansvarar för hållbarhetsarbetsorganisation och integrering i verksamheten.

# Omvärldsfaktorer och intressentkrav

- ▶ **Förutom att skapa värdetillväxt 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 möta dessa krav och förväntningar. Hållbarhetsarbetet blir därigenom en förutsättning för värdeskapande.**

Lösamheten i flygbranschen påverkas bland annat av myndigheternas ramvillkor, kostnaderna för flygbränsle, energi och avfallshantering. Hela branschen är starkt konkurrensutsatt och konjunkturberoende.

### Nollvision

En av de största utmaningarna, som världens flygbolag precis som alla andra sektorer står inför, är att begränsa de miljömässiga konsekvenserna av sin verksamhet. Det är i första hand utsläpp av koldioxid och kväveoxider samt buller som utgör de stora problemen.

Den växande debatten kring och kritiken av luftfarten och dess miljöpåverkan har lett till att flygets internationella samarbetsorgan, IATA, nyligen formulerat en nollvision för flygets miljöpåverkan. Senast 2050 ska denna vara förverkligad genom en kombination av

- ▶ ny teknik
- ▶ effektiviserad flygdrift
- ▶ nya bränslen
- ▶ samordnat agerande för att förbättra de yttre villkoren för flyget och dess infrastruktur.

På motsvarande sätt har ACARE (Advisory Council for Aeronautical Research in Europe) satt som mål att minska koldioxidutsläppen med 50% per producerad enhet och kväveoxiderna med 80% senast 2020. Därtill ska bullernivån halveras jämfört med dagens. ■ [www.acare4europe.org](http://www.acare4europe.org)

### Flygets påverkan

Flyget svarar idag för 2–3% av de globala utsläppen av koldioxid och 12% av transportsektorns utsläpp. Den genomsnittliga tillväxten för trafikflyget be-

räknas till 5% per år. Industrins och IPCCs beräkningar indikerar en möjlig minskning av utsläppen med i genomsnitt 2% per år beroende på teknisk utveckling och effektivisering. Detta innebär att flyget kan komma att öka de klimatpåverkande utsläppen med cirka 3% per år om inte ytterligare åtgärder introduceras.

Av den förväntade tillväxten kommer Asien och framför allt Kina att stå för merparten. I Nordeuropa kommer sannolikt tillväxten att dämpas något och med detta följer minskade utsläpp.

SAS huvudmarknad är Norden och Baltikum med tonvikt på resor till, från och inom de skandinaviska länderna. Koncernens andel av den samlade trafiken inom huvudmarknaden uppgår till 40%. Det norska inrikesflyget hör till de mest intensiva i Europa men står för 1,7% av de nationella koldioxidutsläppen. I relativa tal svarar koncernens flygbolag för långt mindre än en promille av de totala globala utsläppen av koldioxid.

### Miljövillkor

Flygverksamheten är starkt beroende av de miljövillkor som respektive flygplats har ålagts. Det handlar vanligtvis om buller, regler för användning av avisningsvätskor samt utsläppsbegränsningar till mark och vatten. Det finns även lösningar med tak för utsläppen av koldioxid och kväveoxider som för Stockholms flygplats Arlanda, vars tak inte är relaterat till produktionen utan satt i absoluta tal. Luftfartsverket har hos Miljödomstolen ansökt om att antingen skjuta upp införandet av utsläppstaket till 2016 – i stället för som beslutat 2011 – eller få till stånd en ny prövning. Under 2007 avslög Miljödomstolen Arlandas ansökan. Luftfartsverket har överklagat domen

och samtidigt påbörjat ett arbete med att söka ett nytt miljötillstånd. Detta bedöms ta upp till tre år.

Miljötillståndet för Köpenhamns flygplats innebär bland annat att bullergränsen för nattrafik sänktes 2005 från 85 till 80 dB(A). Trafiken ökar och inom några år kan flygplatsen ha nått gränsen för högsta tillåtna bullerkontur. Detta är skälen till att SAS nu har utvärderat tekniska åtgärder för att sänka bullernivån på MD-80 flygplanen. Hittills har dessa försök inte givit tillfredsställande resultat.

Ett ökande antal flygplatser har till följd av skärpta bullerkrav infört hårdare restriktioner med avseende på att flygplan måste hålla sig inom angivna in- och utflygningvägar. Väderlek och regler i kombination med navigationsutrustning kan ibland komplicera användningen av dessa vägar. Avvikelse medför i allmänhet böter för flygbolagen.

Generellt sett går trenden mot en ökad användning av miljörelaterade avgifter och operationella begränsningar. Det dubbla syftet är att minska lokal miljöbelastning och ge flygbolagen incitament till att använda flygplan som motsvarar bästa tillgängliga teknik, sett ur ett miljöperspektiv.

### Klimatfrågan

Koldioxidutsläppen svarar för två tredjedelar av flygets totala klimateffekt, medan det antas att kväveoxider, vattenånga och partiklar svarar för merparten av återstoden.

I Kyotoprotokollet under FNs klimatkonvention slås fast att alla industrialiserade länder ska minska sina utsläpp av växthusgaser med 5% fram till 2012 jämfört med 1990 års nivå. EU har gått något längre och åtagit sig att minska gemenskapens totala koldioxidutsläpp med 8%.



För att uppnå detta finns olika förslag och färdiga direktiv, varav ett handlar om att alla EU-länder ska öka andelen energi från förnybara källor från 6% till 12% senast 2010. Dessutom finns regler för att reducera byggnaders energianvändning med 22% till 2020. Dessa regler berör fastighetsförvaltningen inom SAS koncernen, som redan idag kan dokumentera reducerad energianvändning för byggnader och anläggningar i Skandinavien.

### Handel med utsläppsrätter

EU inledde 2005 en försöksperiod för handel med utsläppsrätter. Systemet omfattar endast fasta anläggningar. Norge har anslutit sig till systemet med vissa tillägg från och med 2008.

Flygbranschens intresseorganisationer har, liksom många flygbolag där bland annat SAS varit drivande, länge verkat för att även flyget ska inkluderas i kvothandeln.

Tanken med systemet är att en öppen handel med utsläppsrätter för koldioxid kommer att leda till en minskning av utsläppen i det globala perspektivet. Flyget kan, med dagens teknik och den kraftiga tillväxt som förutspås, inte direkt bidra till att målet enligt Kyotoprotokollet nås. Däremot kan flyget genom att köpa utsläppsrätter medverka till att minskningar åstadkoms av företag som har möjlighet att genomföra sådan minskning på kommersiellt rimliga villkor.

I slutet av 2006 offentliggjorde EU-kommissionen ett förslag till direktiv rörande flygets inträde i kvothandeln. Målet är att flyget ska införlivas i systemet 2011.

Det omfattande förslaget är stort i linje med SAS koncernens uppfattning. Systemet har betydande fördelar jämfört med nationella skatter och avgifter, åtgärder som hittills visat sig ha ringa effekt på att begränsa flygets miljöpåverkan.

Förslaget omfattar all flygtrafik inom EU, både nationell och internationell. Enligt förslaget ska systemet från och med 2012 även gälla flygtrafik till och från EU. En hittills olöst fråga är hur EU ska kunna förmå icke EU-baserade flygbolag, som trafikerar EU, att delta i handeln. Detta är en förut-

sättning för att konkurrensen inte ska snedvridas till förmån för utomeuropeiska aktörer. Överläggningar på ministernivå med bland annat USA har inte givit uppmuntrande resultat.

Under 2007 har förslaget diskuterats i EU-parlamentet. I november kom ett bearbetat förslag som skulle innebära en väsentlig skärpning av kommissionens förslag till direktiv och därmed även kraftigt öka kostnaderna för flygbolagen. Som tak för utsläppen vill EU-parlamentet sätta 90% av genomsnittet för perioden 2004–2006. I fördelningen av utsläppsrätter vill parlamentet erbjuda 75% gratis till flygbolagen. Återstående 25% ska kosta pengar i en reguljär handel med utsläppsrätter. Systemet ska omfatta all trafik inom samt till och från EU. Förslaget innehåller begränsningar för flyget att köpa certifierade kvoter.

Parlamentet tar även upp andra utsläpp än koldioxid. Det handlar främst om kväveoxider, vattenånga och partiklar. För att kompensera för flygets totala klimatpåverkan föreslår parlamentet införandet av en multiplikator på 2.

Handeln med utsläppsrätter enligt parlamentets förslag och en eventuell multiplikator skulle innebära en väsentlig kostnadsökning, som till största delen skulle läggas på biljettpriset. I det ursprungliga förslaget antogs kostnaderna i genomsnitt motsvara en ökning med 2–3% av bränslekostnaderna. I parlamentets förslag blir ökningarna upp till 10–20% av bränslekostnaderna. Därtill kommer de kostnader, som införandet av en multiplikator skulle innebära, vilka är svåra att bedöma i dagsläget.

I slutet av december 2007 behandlades förslaget i ministerrådet. Rådet intog en betydligt mildare hållning. Intentionerna är dock klara. Flyget ska omfattas av kvothandelssystemet även om de av parlamentet föreslagna taken ska ses över. Rådet avfärdar tills vidare förslaget om en multiplikator. Samtidigt har EU tillsatt en utredning rörande flygets utsläpp av kväveoxider, vilket med relativt stor sannolikhet kommer att utmynna i förslag om regleringar, avgifter eller skatter.

### SAS inställning till handel med utsläppsrätter

Det är SAS koncernens uppfattning att ett acceptabelt utformat kvothandelssystem kan ge möjlighet till fortsatt tillväxt för flyget, om kostnadsökningarna blir rimliga och därmed inte försämrar flygets konkurrenskraft gentemot andra transportslag.

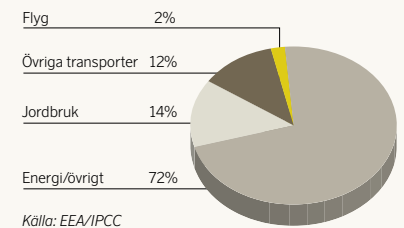
När det gäller koldioxid är både forskare och flygbranschens företrädare relativt överens om effekter, storlek och mätmetoder. Beträffande andra utsläpp som kväveoxider, vattenånga och partiklar är osäkerheten större. Generellt sett kan sägas att dagens bedömning är att koldioxidutsläppen utgör två tredjedelar av flygets totala bidrag till klimatförändringarna.

SAS ser en multiplikator som ologisk, ovetenskaplig och metodmässigt felaktig. Koncernen anser att det är ett ineffektivt sätt att hantera kostnader för en typ av utsläpp genom att betala för ett annat. Dessutom är det systemmässigt felaktigt att lägre utsläpp av vattenånga ska motsvaras av minskade utsläpp av koldioxid. Övriga sektorer inom industri och näringsliv inom kvothandelssystemet har också andra utsläpp än koldioxid, men har inte drabbats av någon form av multiplikator.

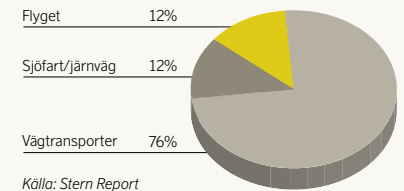
SAS bedömer att de nu aktuella utspelen från EU kommer att påverka koncernen negativt även om verkningarna av ministerrådets ställningstagande blir mindre än om parlamentets förslag skulle få gehör. I det längre perspektivet kommer sannolikt regleringar, begränsningar och avgifter att drabba trafikflyget i ökande grad.

SAS ansluter sig till principen om att den som förorenar ska betala för sin skadliga påverkan (Polluter Pays Principle) och är därmed berett att stå för sin del. Detta under förutsättning att eventuella pålagor grundas på vetenskapligt belagda rön och att den totala effekten av konkurrerande transportslags klimatpåverkan tas med i bilden. Viktigt är också att EUs miljökrav inte skapar en situation som i betydande grad försämrar de europeiska aktörernas villkor jämfört med icke-europeiska.

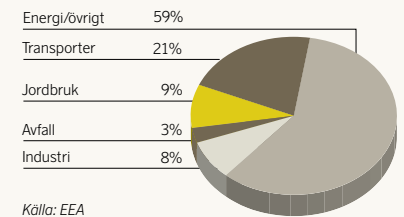
### Flygets andel av de globala koldioxidutsläppen



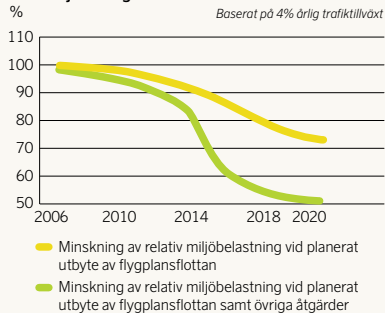
### Flygets andel av transportsektorns globala koldioxidutsläpp



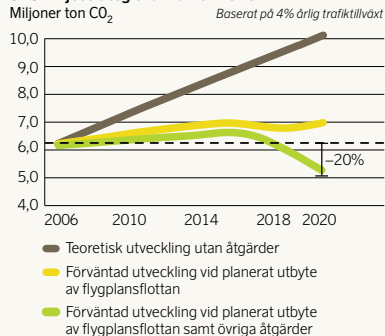
### Fördelning av koldioxidutsläppen i Europa



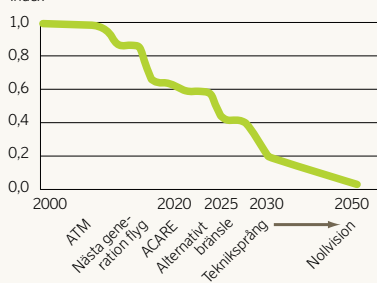
### SAS miljöstrategiska mål för 2020



### SAS miljöstrategiska mål för 2020



### Relativ miljöbelastning och SAS/IATAs nollvision



SAS ansluter sig till IATAs vision att flyget ska eliminera samtliga klimatpåverkande utsläpp före 2050. Visionen ska förverkligas med en rad åtgärder.

### Miljövision

- SAS ska vara ledande i arbetet med hållbar utveckling inom flyget och därigenom bidra till en hållbar samhällsutveckling.
- SAS ska ha ett av luftfartens mest ambitiösa långsiktiga miljöprogram.

### Miljömål

Det överordnade långsiktiga målet för SAS miljöarbete är ett nollutsläpp i enlighet med IATAs vision. Förverkligandet av flygets nollutsläpp ska vara nått senast 2050.

### Strategiska huvudmål

- 20% lägre utsläpp år 2020, trafik tillväxten inräknad
- 50% lägre utsläpp per producerad enhet år 2020.

### Mål för 2008–2011

SAS ska

- uppfattas som det mest miljömedvetna flygbolaget i Europa
- ha certifierade miljöledningssystem i enlighet med ISO 14001
- ha branschens mest effektiva bränslesparingsprogram
- vara bland de första flygbolagen som använder inblandning av alternativt flygbränsle när det är godkänt och kommersiellt tillgängligt
- ha en långsiktig plan för flygplansflottan som leder till en betydande minskning av klimatpåverkande utsläpp
- ha uppnått målet för SAS miljöeffektivitetsindex

### Strategier för en hållbar utveckling

SAS ska

- skapa en kultur som bygger på intresse och engagemang för miljöarbetet hos medarbetarna
- aktivt påverka politiska beslutsprocesser för att motverka snedvridning av konkurrensen både inom och mellan olika sektorer
- ha dokumenterad hållbarhetsbedömning som underlag vid alla beslut
- bedriva en strategisk miljökommunikation
- vara pådrivande när det gäller morgondagens lösningar samt bygga allianser och stötta relevanta forskningsprojekt

## Nya mål och strategier

- **Det övergripande målet för SAS hållbarhetsarbete är att skapa långsiktig värdetillväxt för ägarna och bidra till att koncernen uppnår sina mål. Varje investering i hållbar utveckling ska ge resultat i ekonomiska termer. Utifrån detta omformulerade koncernen sina mål under 2007 inom ramen för strategiplanen Strategi 2011.**

### Miljöpolitisk vision

Alla transportslag, det vill säga transporter på väg, järnväg, sjö och i luften, ska bära sina egna kostnader för såväl investeringar som infrastruktur samt för samhällets övriga miljörelaterade insatser enligt principen om förorenarens betalningsansvar. Detta innebär total konkurrensneutralitet beträffande miljö- och hållbarhetsfrågor.

### Miljöplattform

Utgångspunkten för SAS miljö- och hållbarhetsarbete är miljöplattformen, som ska vara vägledande för inställning och handling, samt fastställa rutiner för det interna miljöarbetet. Plattformen innehåller följande ståndpunkter vari SAS:

- medger att flyget har klimatpåverkan
- accepterar slutsatserna i IPCCs specialrapporter om luftfartens klimatteffekter
- ansluter sig till principen om betalningsansvar för den som förorenar (Polluter Pays Principle)
- eftersträvar bästa ekonomiskt tillgängliga teknik (EBAT)
- vill ta sitt ansvar för koldioxidutsläpp i linje med andra sektorer, där koncernen menar att en öppen kvothandel med utsläppsrätter är ett verktyg för att nå miljömålen
- vill ta sitt ansvar för flygets övriga klimatpåverkande utsläpp i kostnadseffektiva system baserade på vetenskapliga fakta
- ska föra en öppen dialog rörande miljöfrågor med alla berörda intressentgrupper.

### Miljöhandlingsplan

SAS miljöhandlingsplan 2008–2011 bygger på principerna i miljöpolicyen. Den detaljerade och omfattande handlingsplanen omfattar åtgärder som riktar sig till kunder och medarbetare samt berör produktion och kommunikation.

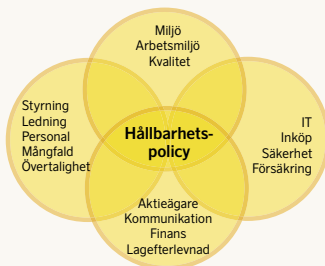
Som exempel ska SAS erbjuda kunderna lösningar för koldioxidkompensation. En bilpolicy, baserad på gällande miljöbilsdefinition, ska finnas. Medarbetarnas kunskap om miljö- och klimatfrågor ska öka, bland annat genom uppdatering av SAS Environmental Education Program. Dessutom ska SAS ställa tydliga miljökrav i inköpsprocessen och följa upp att de uppfylls.

### Miljökommunikation

Strategin för miljökommunikationen går ut på att lägga en trovärdig grund för all kommunikation i miljöfrågor för att i sin tur kunna stödja viktiga kommersiella beslut. Hit hör bland annat att skapa förutsättningar för en konstruktiv debatt om flygets miljöpåverkan.

## Hållbarhetsrelaterade policies för SAS koncernen

Miljöansvar • Socialt ansvar • Ekonomiskt ansvar



### Kärnvärden

Omtanke • Pålitlighet • Värdeskapande • Öppenhet

SAS fyra kärnvärden omfattar samtliga verksamheter i koncernen och utgör grunden för allt arbete med hållbarhetsfrågor. Utifrån kärnvärdena har SAS fastställt övergripande policies som tillsammans med ett antal strategier styr hållbarhetsarbetet. En redogörelse för SAS samtliga policies finns på hemsidan. [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

### Hållbarhetspolicy

- För att bidra till en hållbar utveckling ska anställda i SAS i sitt dagliga arbete ta hänsyn till koncernens ekonomiska utveckling samt miljömässiga och sociala påverkan på samhället.
- Hållbar utveckling innebär för SAS en samtidig strävan mot ekonomisk tillväxt, miljömässiga förbättringar och socialt ansvar. Koncernens uppgift är att med utgångspunkt i sina kärnvärden, skapa långsiktig värdeökning för aktieägarna. Detta förutsätter att miljömässigt och socialt ansvar integreras i affärsverksamheten. Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens är av stor betydelse för att koncernen ska nå sina mål.

### Miljöpolicy

- SAS ska bidra till en hållbar utveckling genom att optimera resursförbrukningen och minimera miljöbelastningen i hela verksamheten
- SAS miljömål bygger på principen om ständig förbättring och att respektive dotterbolag sätter konkreta mål samt arbetar för att nå dessa
- SAS ska eftersträva användning av förnybar energi
- SAS ska ha ett miljöprogram som är lika bra eller bättre än ledande konkurrenter i branschen och som attraherar kunder och kapital
- SAS miljömål och -aktiviteter ska koordineras och harmoniseras med andra produktions-, kvalitets- och ekonomiska mål.

# Ansvar för hållbar utveckling

- För SAS koncernen hänger ekonomisk hållbar lönsamhet nära samman med miljömässiga förbättringar och förmågan att ta ett socialt ansvar präglat av ett etiskt förhållningssätt i alla affärsmässiga relationer.

Arbetet med hållbarhetsfrågor bidrar på olika sätt till ökad värdetillväxt och konkurrenskraft, till exempel genom effektivare kontroll av risker. Det är koncernens övertygelse att det inte går att driva en ekonomiskt hållbar verksamhet utan att också ta ett socialt och miljömässigt ansvar.

SAS bidrar till samhällsnyttan genom att vara en stor arbets- och uppdragsgivare, att upprätthålla viktig infrastruktur i samhället samt att generera avkastning till sina ägare. Samtidigt bedriver koncernen via sina flygbolag en verksamhet som i nuvarande situation bidrar till belastning på miljön, bland annat genom utsläpp av koldioxid och kväveoxider i luften samt genom buller, främst i anslutning till flygplatser.

SAS anser att ansvar ur ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv också i stor utsträckning styrs av intressenternas syn på verksamheterna och dess utveckling. Intressentdialoger bidrar till att identifiera, definiera och utveckla koncernens högst prioriterade hållbarhetsfrågor. En fortlöpande dialog med berörda intressenter är därför en viktig förutsättning för arbetet med en hållbar utveckling. SAS tar initiativ till dialoger och alla intressenter som söker kontakt med SAS ska ges möjlighet till dialog.

### Intressentdialogen

För SAS koncernen, liksom för andra företag som verkar på den globala arenan, blir det allt viktigare att bibehålla omvärldens acceptans och förtroende. För att klara detta krävs öppenhet om den egna verksamheten och en vilja att förstå intressenternas syn på företaget och dess verksamhet.

I kampen mot en tilltagande miljöpåverkan blir

flygets roll alltmer ifrågasatt. En negativ opinion kan bidra till att skapa försämrade villkor för flygets framtida utvecklingsmöjligheter. Å andra sidan kan en saklig och balanserad debatt kring flygets fördelar jämfört med andra transportslag skapa acceptans för konkurrensneutralitet beträffande lagar, regler, skatter och avgifter samt övriga villkor. Därför är det av yttersta vikt att hela branschen tar varje tillfälle i akt att i en öppen dialog med omvärlden objektivt diskutera och föra fram flygets positiva och negativa effekter för samhället, resandet och miljön. SAS ambition är att spela en ledande roll i denna dialog. Flygbranschen har tagit initiativ till en stor informationskampanj som löper fram till 2011. [www.enviro.aero](http://www.enviro.aero)

SAS mest betydelsefulla intressentrelationer när det gäller hållbarhetsarbetet redovisas nedan.

SAS genomför regelbundet intervjuer, som bidrar till att upprätthålla och förbättra relationerna med viktiga intressenter genom målinriktade åtgärder. Exempel på åtgärder som initierats utifrån intressentdialoger är:

- erbjudandet till kunder om köp av koldioxidkompensation för att neutralisera utsläpp som resandet ger upphov till
- att i redovisningen ytterligare tydliggöra beskrivningen av anställningsförhållanden och relationer med de fackliga organisationerna
- redovisning av de ekonomiska konsekvenserna av koncernens hållbarhetsarbete
- strategin att SAS medarbetare ska möta kunden utifrån rätt förutsättningar
- arbetet med att göra SAS till en mer attraktiv arbetsgivare.

### Intressenter

### Exempel på dialoger\*

Medarbetare	Medarbetarindex PULS. Utvecklingssamtal. Whistle blower funktion. Medarbetarmöten – för flygande personal så kallade Basdagar
Kunder	Kundenkäter. Intervjuer. Nöjd Kund Index. Imageindex
Avtalskunder	CO <sub>2</sub> Reduction Network. Direktdialog i möten och löpande kontakt med flera tusen avtalskunder
Den resande allmänheten	Kvalitativa och kvantitativa undersökningar
Ägare, investerare och finansanalytiker	Enkäter. Telefonkonferenser. Regelbundna möten
Myndigheter	Internationella arbetsgrupper. Löpande kontakt med nationella myndigheter och politiker
Leverantörer	SAS koncernens inköspolicy. Efterlevnad av Global Compacts principer
Samarbeten och nätverk	Star Alliance. Global Compact Nordic. CSR Sweden. Flygets miljökommitté
Ideella organisationer	Samarbete med Bellona. Naturvernförbundet, WWF, Rädda Barnen
Organisationer	ICAOs miljökommitté CAEP. Europeiska flygbranschorganisationen AEA. IATAs miljökommitté. Svenskt Näringsliv. Dansk Industri. Näringslivets Hovedorganisasjon med flera
Massmedia	Intervjuer. Artiklar och debattinlägg

\* En mer omfattande beskrivning av SAS koncernens intressentdialoger med mer djupgående information återfinns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

Utvecklingen under 2007 visar att koncernens relationer till viktiga intressentgrupper behöver stärkas. Koncernens varumärke och image på marknaden har skadats av strejker och andra konflikter, problemen relaterade till Q400-planen samt en ökad politisk och medial fokusering på flygets negativa påverkan på miljön.

Det är ledningens ambition att samtliga chefer ska omsätta intressentrelationer och omvärldsanalyser i kommersiella mål samt att relationerna med viktiga grupper ska förvaltas genomtänkt och klokt. Detta arbete ska bidra till att lönsamhet uppnås och förstärks i alla delar av verksamheten.

#### 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 Program. Detta program, som ursprungligen infördes 2001, vidareutvecklas ständigt, senast hösten 2005 och koncernen bedriver en omfattande utbildningsverksamhet riktad till alla chefer och andra berörda medarbetare. I koncernens policies finns också strikta regler som förbjuder bestickning samt motagande av mutor och otillbörliga förmåner.

#### Code of Conduct

Som en sammanfattning och ett klargörande av koncernens nedtecknade värderingar, policies och övrigt regelverk har SAS koncernens styrelse fastställt en uppförandekod, Code of Conduct. Den finns på fem språk och har tillställts samtliga medarbetare i koncernen. För att understryka kodens betydelse finns klara regler och strukturer för hur misstänkta överträdelse ska rapporteras och behandlas.

När det gäller implementering och uppföljning av koden har chefer och andra ledare en nyckelroll.

Uppföljningen för 2007 visar att samtliga enheter har infört koden och att inga avvikelser eller överträdelse rapporterats under året. Kodens *whistle blower* funktion har använts i mycket begränsad omfattning. Endast fyra fall har anmälts. Samtliga har utretts och avskrivits.

Under 2007 påbörjades en omarbetning och komplettering av koden. Den beräknas kunna slutföras under första halvåret 2008 då en ny lansering kommer att ske samtidigt som informations- och utbildningsinsatserna intensifieras.

#### Miljöansvar

Efter avyttringen av hotellverksamheten hösten 2006 svarar flygrörelsen för mer än 95% av koncernens miljöpåverkan. Den största påverkan utgörs av förbrukningen av icke förnybar energi, framför allt fossila bränslen. Denna leder vid förbränning till ökad mängd koldioxid i atmosfären, vilket bidrar till en global klimatförändring. Buller från flyget är en lokal miljöbelastning.

SAS verkar aktivt för att minska miljöpåverkan och agerar i olika nationella och internationella sammanhang för att påverka flygets miljövillkor samt för att utveckla och sprida miljöanpassad teknik.

SAS koncernen ingår i 3C, en sammanslutning av 49 ledande internationella företag, som förbundet sig att verka för initiativ från näringslivet för att ge förslag till hantering av de globala miljöproblemen. [www.combatclimatechange.org](http://www.combatclimatechange.org)

Miljö- och hållbarhetsavdelningens stab deltar även i nationella och internationella organ.

#### Socialt ansvar

SAS koncernens sociala och samhällsmässiga ansvar omfattar medarbetare och påverkan på den omgivning och de samhällen där koncernen verkar. Inom koncernen prioriterar bolagen frågor utifrån den verksamhet som bedrivs i respektive bolag, se vidare sid 111–114. Innebörden i det


sociala ansvaret kan därför skilja sig beroende på tid och plats.

Koncernens stab för miljö och hållbarhet deltar också i en rad relevanta fora för utveckling av koncernens samhällsengagemang.

Som arbetsgivare kan SAS bidra till en långsiktigt god levnadsstandard och livskvalitet för sina anställda. Bästa möjliga fysiska och psykiska arbetsmiljö är då av central betydelse, liksom möjligheterna för varje medarbetare att utvecklas, både i sin professionella roll och som människa.

En förutsättning för att kund- och lönsamhetsmål nås är att medarbetarnas kompetens och engagemang tas tillvara och utvecklas. Koncernen påverkar också en rad underleverantörer och bidrar därmed till ökad ekonomisk och social välfärd i de länder och de samhällen där verksamheten bedrivs.

I sitt engagemang i samhällsfrågor och genom att ansluta sig till FN:s Global Compact har koncernen förbundit sig att i all verksamhet försvara och främja mänskliga fri- och rättigheter samt agera mot såväl korruption och diskriminering som alla former av tvångsarbete.

 [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)



#### Ekonomiskt ansvar

SAS koncernens huvuduppgift är att skapa långsiktig värdetillväxt för ägarna genom att ha nöjda kunder och motiverade medarbetare. Hållbarhetsarbetet ska bidra till att öka SAS konkurrenskraft genom bättre resursutnyttjande. Det är i det perspektivet som arbetet med hållbarhetsfrågor ska ses.

SAS har en stor påverkan på samhällsekonomin. Den direkta ekonomiska påverkan utgörs till exempel av löner till anställda, köp av tjänster och material från externa leverantörer samt genom direkta och indirekta skatter till samhället. Varje medarbetare i koncernens flygbolag genererar ytterligare nästan ett arbetstillfälle i andra företag och branscher.

Beträffande kostnadsminskningar bidrar hållbarhetsarbetet främst genom minskad bränsleförbrukning, bättre resurshushållning och mindre risk för hållbarhetsrelaterade tvister och klagomål. Sammantaget bidrar därför hållbarhetsarbetet till att stärka konkurrenskraften och öka värdetillväxten.

SAS bidrar även till ökat värdeskapande för såväl enskilda individer som företag och samhälle genom att underlätta människors resande och genom att tillhandahålla godstransporter.

# Minskad miljöpåverkan

- **För SAS koncernen, liksom för hela flygbranschen, utgör nu fastställda och indikerade mål en stor utmaning inför framtiden. Samtidigt måste flyget ta det fulla ansvaret för sin miljöpåverkan för att den framtida utvecklingen inte ska hämmas av politiska och opinionsmässiga ställningstaganden.**



Flygindustrins åtaganden är långsiktiga investeringar i miljörelaterade åtgärder som tar lång tid att genomföra och är mycket kapitalkrävande.

SAS miljöarbete bedrivs efter fyra huvudlinjer eller hörnpelare. Dessa är Teknisk utveckling, Infrastruktur, Operativa åtgärder och Ekonomiska styrmedel.

Tillsammans bildar dessa det överordnade ramverket för koncernens arbete med att begränsa miljöpåverkan.



En fortsatt teknikutveckling av flygplansmotorer är nödvändig för att minska flygets miljöpåverkan. Denna utveckling drivs dels gemensamt i olika branschspecifika projekt och sammanslutningar, dels av producenterna och dels av varje enskild motortillverkare. SAS ambition är att spela en ledande roll i dessa sammanhang.

## ACARE

Via AEA deltar SAS i det stora europeiska forsknings- och utvecklingsprojektet ACARE, Advisory Council for Aeronautics Research in Europe. I ACARE ingår representanter för EU-länderna, EU-kommissionen, forskarvärlden, flygindustrin, flygplatsägarna och branschorgan inom flygsektorn. ACAREs mål är 50% lägre utsläpp av koldioxid, 80% kväveoxid och halverat buller för nya flygplan år 2020.

## Ny teknik

Den tekniska utvecklingen handlar framför allt om nya flygplanstyper, nya motorer och nya bränslen.

På medeldistansflygningar använder SAS i huvudsak MD-80 och Boeing 737. De senast levererade Boeing 737 motsvarar dagens krav på bästa tillgängliga teknik med avseende på bränsleförbrukning, kväveoxider och buller. Bränsleeffektiviteten gäller även Airbus 319/320, som koncernen utnyttjar på kort- och medeldistansflygningar och som bland annat ersätter MD-80 vid flygningar till destinationer med bullerbegränsningar. Samtliga flygplan som nu införlivas i flottan är utrustade med bästa möjliga teknik.

SAS står i perioden 2008–2018 inför ett utbyte av MD-80 flottan på sammanlagt 44 flygplan med en genomsnittlig ålder på 18 år. Därtill kommer 17 äldre Boeing 737. MD-80 används i huvudsak av Scandinavian Airlines Danmark och Scandinavian Airlines Sverige. MD-80 är ett mycket ekonomiskt och driftsäkert flygplan, som är väl anpassat till SAS inrikes- och europatrafik. Den ekonomiska livslängden beräknas till 25–30 år.

SAS utvärderar fortlöpande olika alternativ för utbytet. Det finns i realiteten bara två vägar. Den ena är att successivt börja utfasningen och investera i en ny flotta med för närvarande bästa tillgängliga teknik. Den andra är att vänta tills nästa generation kort- och medeldistansplan sätts i drift. De båda stora tillverkarna Boeing och Airbus har offentliggjort sina utvecklingsplaner för nästa generation flygplan och motorer. Boeing har indikerat att deras produkter kommer att vara tillgängliga tidigast 2015.

Båda alternativen har för- och nackdelar. Ett tidigt byte av merparten av de äldsta flygplanen i flottan skulle innebära en minskad bränsleförbrukning på 10–15% jämfört med de flygplan som tas ur drift. Kostnaderna ökar emellertid med 400 MSEK per år.

Att invänta nästa generation flygplan innebär att SAS kortsiktigt avstår från miljöförbättringar till förmån för mer omfattande insatser i det längre perspektivet. De nya flygplanen väntas ge bränslebesparingar på i storleksordningen 30–35% jämfört med dagens. Samtidigt kan koncernen konsolidera sin balansräkning och sannolikt skapa bättre finansieringsutrymme än vid ett snabbare byte.

Mot denna bakgrund är SAS ståndpunkt att vänta med utfasningen till dess nästa generation flygplan och motorer finns tillgängliga på marknaden. Under förutsättning att tillverkarna håller den hittills kända tidsplanen innebär detta en förskjutning på minst fem och högst åtta år. Detta ska ses i ljuset av att flottan ska användas i 25–30 år. Den nya flottan ska dessutom både medge expansion minst i takt med marknadens utveckling och bidra till att de långsiktiga miljömålen uppnås.

I slutet av 1990-talet beslöt SAS koncernen att utrusta den nyinköpta Boeing 737-flottan med så kallade DAC-motorer. Detta innebar en kostnadsökning på sammanlagt 250 MSEK för 50 flygplan. Beslutet var strategiskt i syfte att anskaffa bästa möjliga teknik med hänsyn till ökade krav på minskade kväveoxidemissioner. Beslutet var också en viktig markering när det gällde SAS miljöansvar.

SAS hade hoppats på efterföljare i branschen, men endast ett fåtal flygbolag nappade. Koncernens flotta blev därför unik, vilket sällan är bra för

andrahandsvärdet. Motorerna drar något mer bränsle än konventionell teknik med åtföljande ökning av koldioxidutsläppen och är dyrare i underhåll. På pluskontot redovisas lägre avgifter på flygplatser som Stockholm Arlanda, Zürich Klotten och London Heathrow med flera samt för norsk inrikestrafik. Det uppväger dock inte de högre driftskostnaderna. På Stockholm Arlanda, med ett emissionstak för bland annat kväveoxider, bidrar emellertid koncernens DAC-flotta till att taket ännu inte nåtts. EU överväger dessutom en kväveoxidavgift i samband med införandet av handel med utsläppsrätter.

Förutom bränsleförbrukningen har utvecklingen av motorerna betydelse för lösningen av bullerproblemet.

Liksom alla flygplan och motorer tillverkade sedan 1980-talet är MD-80-flottan certifierad enligt kapitel 3-kraven. Som ett av de första i denna kategori är planen relativt sett bullrigare än senare producerade i denna storleksklass.

SAS undersöker olika möjligheter att tillgodose framtida krav på bullerdämpning och därmed minska risken för att användningen av MD-80 begränsas. En väg är att byta ut MD-80-flottans motorer för att klara kapitel 4-kraven. Detta är en ekonomiskt ofördelaktig lösning. En annan är att uppdatera existerande motorer.

Det finns två tillgängliga tekniska lösningar, som medger uppdatering för kapitel 3-flygplan till kapitel 4 beträffande buller. SAS har redan testat den ena under 2006 och 2007 och kommit fram till att den inte håller måttet. Utvärderingen av den andra tekniken beräknas vara klar under första halvåret 2008.



### Alternativa bränslen

En möjlighet att minska koldioxidutsläppen från en befintlig flygplansflotta skulle kunna vara att använda flygbränsle framställt av förnybara råvaror i stället för fossil olja. Flera intressanta projekt pågår i världen, som syftar till att utveckla Jet A1-bränslen av alternativa produkter som till exempel biomassa.

SAS koncernen har tillsammans med myndigheter och Volvo Aero givit stöd till det svenska företaget Ecopar, som tagit fram ett syntetiskt jetbränsle ur biomassa baserat på andra och tredje generationens teknik, det vill säga produkter som inte används till livsmedel. Bränslet bedöms ligga inom de tekniska kriterierna för jetbränsle, men är ännu ej kommersiellt tillgängligt.

SAS initierade under 2007 en dialog med Airbus, International Aero Engines (IAE), och Swedish Biofuel i syfte att utveckla och testa alternativa flygbränslen.

### Förbättrad aerodynamik

Tekniken att modernisera flygplanen med så kallade winglets är under utveckling och kan komma att leda till både bullerdämpning och bränslesparning. Under 2007 togs beslut om att utrusta ett 20-tal Boeing 737 med winglets till en sammanlagd kostnad av över 50 MSEK.

Teknik utveckling	<b>Infrastruktur</b>	Operativa åtgärder	Ekonomiska styrmedel
-------------------	----------------------	--------------------	----------------------

Inom ramen för Eurocontrol pågår ett arbete med målet att skapa en samordnad europeisk flygledning, Single European Sky. Som ett första konkret exempel samarbetar danska och svenska luftfartsmyndigheter, med stöd från SAS, med att omsätta några av intentionerna i praktiskt arbete. Nästa steg är att skapa en nordisk Single Sky där Norge och Finland samt de baltiska staterna också

deltar. Vid full utbyggnad av Single European Sky skulle detta kunna leda till en bränslesparning och därmed minskade utsläpp på 10–15%. Detta gäller dock endast Europa utanför Skandinavien. I de nordiska länderna har redan samarbetet lett till att en del av de positiva effekterna tillvaratagits.

En annan aktuell åtgärd är så kallad Eco Cruise, det vill säga en reduktion av hastigheten för att undvika vänteläge vid inflygning. I denna ingår gröna inflygningar, som redan testats med goda resultat.

Teknik utveckling	Infrastruktur	<b>Operativa åtgärder</b>	Ekonomiska styrmedel
-------------------	---------------	---------------------------	----------------------

De operativa åtgärderna inriktas på handhavande-frågor där koncernens medarbetare genom ett ökat miljömedvetande, information och utbildning kan bidra till en minskad miljöbelastning genom förändringar i det dagliga arbetet.

### Bränslesparningsprogram

2005 påbörjade SAS ett program som syftar till att minska den relativa bränsleförbrukningen med 3% före utgången av 2008 och totalt 6–7% fram till 2011. Programmet består av mer än 50 delprojekt som tillsammans ska säkerställa att de uppställda målen nås. Under 2007 utgjorde minskningen 1–2% jämfört med 2006, vilket motsvarar 80–160 MSEK. Målet är att minska förbrukningen med ytterligare 1–2% under 2008 samt att då ha flygindustrins bästa bränslesparningsprogram.

Under 2007 uppgick SAS koncernens kostnader för flygbränsle till 8 104 MSEK, en ökning med 2% jämfört med fjolåret. Detta motsvarar 16% av koncernens totala kostnader. Ökningen beror på en större volym och ett högre världsmarknadspris på olja, vilket dock till stor del motverkades av en sänkt dollarkurs.

### Grön inflygning

Grön inflygning är ett projekt som ska leda till lägre bränsleförbrukning och som bedrivs i samarbete med det svenska luftfartsverket. I Scandinavian Airlines Sverige hade mer än 2 000 gröna inflygningar gjorts till Arlanda vid utgången av 2007. Göteborg Landvetter blir nästa flygplats där grön inflygning ska införas under 2008. Även andra flygplatser står beredda att använda metoden. I Norge har ett samarbete inletts med luftfartsmyndigheten i syfte att införa gröna inflygningar.

I princip går grön inflygning ut på att piloten börjar flygningen först när flygväg och landningstillstånd meddelats. Med kortast möjliga flygväg samt utan väntetider i luften påbörjas en jämn nedstigning från flyghöjden till landningsbanan. De hittillsvarande erfarenheterna visar att den genomsnittliga bränslesparningen är cirka 150 kg per landning, vilket motsvarar ett minskat utsläpp av koldioxid på drygt 450 kg. Gröna inflygningar bidrar även till att minska bullret kring flygplatserna.

SAS gjorde under 2007 i genomsnitt 1 500 landningar per dag. Detta indikerar en betydande potential. För att gröna inflygningar ska kunna genomföras i större skala och i den internationella trafiken krävs emellertid en rad förberedande åtgärder.

### Markbaserade energibesparingsåtgärder

När det gäller energibesparing i byggnader har SAS koncernen uppnått goda resultat. Samtliga byggnader är inventerade med avseende på miljödata. All energiförbrukning baseras på förnybara källor. Alla energiförbrukande källor på kontor, i hangarer, på lager, vid kontakter med passagerare och frakt etc ska fortlöpande ses över och optimeras i linje med koncernens mål samt åtgärdas lokalt.

Koncernens ambition är att samtliga tjänstebilar ska vara miljöbilar. Beroende på att miljöbilar definieras olika från land till land är det inte möjligt att utfärda centrala rekommendationer.

gärder vad gäller trafikledning samt samarbete och koordination mellan cockpit och flygledning. Ett genombrött kom under 2007 då EU och USA beslöt att prova gröna inflygningar i den transatlantiska trafiken. SAS deltar som enda europeiska flygbolag i dessa försök som startade i slutet av 2007.

Teknik utveckling	Infrastruktur	Operativa åtgärder	<b>Ekonomiska styrmedel</b>
-------------------	---------------	--------------------	-----------------------------

De ekonomiska styrmedlen består framför allt av miljörelaterade skatter och avgifter samt kvothandel.

Den mest intressanta frågan för närvarande är hur EUs direktiv för handel med utsläppsrätter ska omfatta flygtrafiken. För detta redogörs närmare på sidan 97.

Nya avgifter och skatter kommer att införas i ett antal länder till följd av politiska beslut ofta baserade på starka opinionsmässiga strömningar. Som exempel kan nämnas att en kväveoxidskatt i norsk inrikestrafik på 15 NOK per kg utsläpp under 3 000 fots höjd infördes 1 januari 2007 och att den norska koldioxidavgiften höjdes med 0,11 NOK till 0,65 NOK per liter bränsle 1 januari 2008.

Avisning av flygplanen före start sker med glykol, vilket är en miljöbelastning. SAS koncernen har tillsammans med luftfartsmyndigheterna i Sverige och Norge samt leverantörer av utrustning provat avisning med infraröd teknik. Utvärderingen visar att metoden inte ger ett tillfredsställande resultat i det nordiska klimatet. SAS driver den tekniska utvecklingen i denna fråga och fortsätter sökandet efter alternativ teknik. Under tiden utvärderas olika metoder för att minska glykolanvändningen och ta hand om avfallet. Bland annat testas ett system där elektronisk styrning av glykolhalten lett fram till en väsentlig reduktion.

# Organisation och styrning

- ▶ **SAS koncernens operativa hållbarhetsarbete tar sin utgångspunkt i hållbarhetspolicyn samt koncernens åtagande att uppfylla principerna i FNs Global Compact. Strategin för hållbarhetsarbetet, hållbarhets- och miljöpolicies, liksom mål och nyckeltal kopplade till dessa, omformulerades i koncernens nya strategiplan, Strategi 2011, och antogs hösten 2007.**

Den nya strategin för hållbarhetsarbetet följer i all väsentligt de riktlinjer som koncernen arbetat efter under många år, men med en tydlig skärpning när det gäller miljökrav och -arbete. Ett viktigt inslag i miljöarbetet är en förstärkt miljökommunikationsplan.

SAS koncernens styrfilosofi bygger på decentralisering och utgår från koncernens policies och strategier. Detta gäller även hållbarhetsfrågorna. Det yttersta ansvaret för dessa ligger hos koncernledningen, medan cheferna för affärsområden och koncernens bolag har det operativa ansvaret. Dessa chefer utvärderas bland annat mot hur bolagets miljöindex utvecklas. Målen fram till 2011 är satta av koncernledningen.

## Målstyrning

Koncernens bolag sätter mål för sina respektive verksamheter och upprättar handlingsplaner för hållbarhetsarbetet. Bolagen rapporterar årligen och skriftligen till koncernledningen om kvantitativ och kvalitativ måluppfyllelse, hur arbetet fortskrider och vilka konkreta åtgärder som vidtas.

SAS koncernen har en central samordnande och rådgivande avdelning för Environment & Sustainability. Denna ingår i koncernstaben Public Affairs där koncernens direktör för Environment & Sustainability ingår i ledningen. Chefen för Public Affairs bevakar hållbarhets- och miljöfrågor åt koncernledningen.

Koordination och utveckling av hållbarhetsarbetet sker genom det gemensamma nätverket SAS Group Sustainability Network, där samordnare för hållbarhetsarbetet från alla bolag och koncernledningsfunktioner ingår. Dessa rapporterar

till respektive bolags eller enhets ledning. Nätverket omfattar totalt 16 befattningshavare, samtliga med hållbarhetsarbete som en central uppgift.

Frågor som är direkt relaterade till medarbetarnas arbetsförhållanden hanteras i nätverket SAS Group HR Management Team, som består av tio personalchefer i koncernens bolag och enheter. Även dessa rapporterar direkt till respektive ledning. Medarbetarfrågor koordineras av koncernstaben Human Resources (HR) med funktioner för ledarutveckling, företagshälsövård, löne- och ersättningsfrågor samt sjukfrånvaro.

Till HR hör även en rådgivande funktion när det gäller koncernens arbetsmiljöarbete, vilket utgör en viktig del av hållbarhetsarbetet. Här ingår ett system för återkommande arbetsmiljörevisioner. Det är varje enskilt bolags ansvar att säkerställa en väl fungerande arbetsmiljö. Arbetet sker i samverkan med skyddsombud, chefer och partssammansatta skyddscommitteer i respektive land.

## Egen företagshälsövård

Medan andra företag ofta köper in företagshälsövård från utomstående aktörer har SAS koncernen valt att bygga upp egna resurser i Skandinavien. Detta ger möjlighet till kunskap om villkoren för koncernens olika medarbetargrupper.

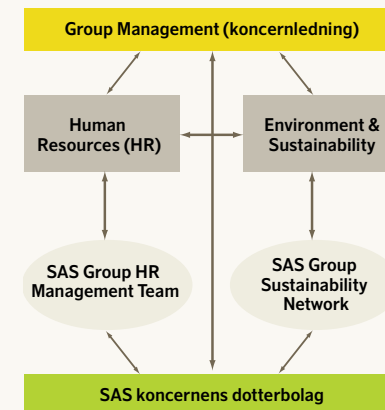
Företagshälsövärderna eller HMS-avdelningen (Hälsa-Miljö-Säkerhet) har, förutom medicinsk personal, egna terapeuter, stress- och rehabiliteringsexperten samt arbetsmiljöingenjörer. Avdelningen har även utvecklat och erbjuder speciella tjänster, bland annat flygmedicin, stresshantering, sjukfrånvarouppföljning, hälsoprofil, ergonomi och rådgivning inom kemikaliehantering.

## Hantering av hållbarhetsrelaterade data

Miljörelaterade data rapporteras två gånger per år, medan data angående medarbetarnas sjukfrånvaro följs upp löpande på lokal nivå. Ambitionen är att de ska redovisas varje kvartal. Dessutom ska bolag och enheter minst en gång per år redogöra för åtgärder för att utveckla koncernens hållbarhetsarbete. Rapporteringen omfattar frågor som samhällsengagemang, leverantörskontakter, samarbete med interna och externa intressenter, arbetsmiljö, utbildning och kostnader därför, konflikter, viktiga miljöaspekter, miljömål, avvikelser, koncessioner, arbete med Code of Conduct och FNs Global Compact etc.

Ansvaret för rapporteringen åvilar cheferna för respektive bolag och enhet, men genomförs i praktiken av samordnarna i SAS Group Sustainability Network. Data sammanställs av koncernens samordnande och rådgivande avdelning för Environment & Sustainability och rapporteras därefter till koncernledningen.

## Organisation och styrning av SAS koncernens hållbarhetsarbete



**Group Management:** Fastställer ramverk i form av uppförandekod, övergripande mål, policies och andra riktlinjer. Initierar stödjande aktiviteter. Tillhandahåller stödfunktioner för hållbarhetsarbetet via koncernstaben Human Resources och koncernstaben Public Affairs & Environment.

**Human Resources:** HR samordnar, förhandlar, administrerar och utvecklar koncernens personalfrågor. HR har flera stödjande funktioner, bland annat HMS-avdelningarna i respektive land, som tillhandahåller tjänster inom hälsövård och arbetsmiljö.

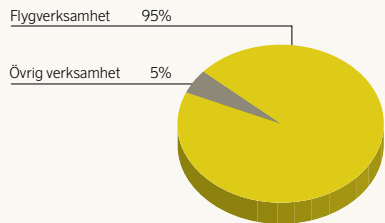
**Environment & Sustainability:** Avdelning inom koncernstab Public Affairs & Environment med samordnande och rådgivande funktion i frågor som rör miljö och hållbarhet/CSR, gentemot koncernledningen och dotterbolagen.

**SAS Group HR Management Team:** Bidrar till utvecklingen av hållbarhetsarbetet genom den samordning av medarbetarfrågor som sker mellan personalcheferna i koncernens bolag och enheter.

**SAS Group Sustainability Network:** Samordnare av hållbarhetsarbetet där representanter från alla bolag och koncernledningsfunktioner ingår.

**SAS koncernens dotterbolag:** Sätter, utifrån verksamhetens art, konkreta mål för hållbarhetsarbetet, miljömål, sociala mål etc. Genomför aktiviteter och följer upp resultatet.

## SAS koncernens totala miljöpåverkan



## IN Flygverksamhet UT

### Flyg

Flygbränsle  
Motorolja  
Halon

Koldioxid (CO<sub>2</sub>)  
Kväveoxider (NO<sub>x</sub>)  
Kolväten (HC)  
Flyktiga organiska föreningar, (VOC)  
Oljeaerosoler  
Bränsledumpning  
Buller  
Vattenånga  
Svaveldioxid  
Kolmonoxid  
Halon

### Kabin

Mat och dryck  
Emballage  
En-/flergångsartiklar  
Artiklar till försäljning  
Tidningar  
Klorerat vatten  
Germicider

Organiskt avfall  
Emballage  
Öppnade förpackningar  
Artiklar till försäljning  
Avfall  
Toalettavfall

## IN Markverksamhet UT

Glykol  
Vatten  
Freoner  
Underhållsmateriel  
Energi  
Fordonsbränsle  
Kontorsmateriel  
Kemikalier  
Materiel

Avfall  
Farligt avfall  
Avloppsvatten  
Svaveldioxid (SO<sub>2</sub>)  
Koldioxid (CO<sub>2</sub>)  
Kväveoxider (NO<sub>x</sub>)  
Kolväten (HC)  
Sot och partiklar  
Flyktiga organiska föreningar, (VOC)

### Avgränsningar

I avsnittet Årets resultat redovisas produktionsdata inklusive Spanair samt betalande, bonus- och charterpassagerare, vilket ger avvikande tal jämfört med den finansiella delen men ger en mer rättvisande bild av SAS totala och relativa miljöbelastning.

# Årets resultat

- Den positiva trend som kännetecknat SAS koncernens hållbarhetsarbete förstärktes under 2007 och utsläppen per producerad enhet blev den lägsta någonsin. Medarbetarindex (PULS) utvecklades positivt trots ett turbulent år.

### Viktiga händelser 2007

- SAS miljöindex omarbetas där målen sätts av koncernledningen. Utvecklingen av miljöindex är en av de parametrar som dotterbolagen blir utvärderade mot.
- SAS redovisar ett klimatindex med basår 2005. Tendensen är positiv.
- SAS koncernens varumärke påverkas av sämre relationer med kunderna bland annat till följd av konflikter och problemen med Q400.
- SAS erbjuder som ett av de första flygbolagen sina kunder att köpa koldioxidkompensation.
- En IATA-revision av SAS bränslebesparingsprogram genomförs.
- Kväveoxidskatt införs i Norge.
- Flera rättsfall i Norge, bland annat anklagelser mot SAS rörande brott mot konkurrenslagstiftningen.
- Arbetet med att uppnå ökad samsyn mellan ledning och personalens organisationer i viktiga framtidsfrågor intensifieras.

### Viktiga händelser 2008

- Ett 20-tal flygplan ska modifieras med winglets till en kostnad av över 50 MSEK vilket leder till lägre bränsleförbrukning och minskat buller.
- Code of Conduct nylanseras 2008 med intensifierade utbildningsinsatser.

## Miljöansvar

SAS koncernens flygverksamhet svarade 2007 för 95% av den totala miljöbelastningen. Återstoden kom från mark- och kabinverksamheterna.

### Klimatindex

Från och med 2007 redovisar SAS ett klimatindex, som avser vägd klimatpåverkan exklusive buller, det vill säga utsläpp av koldioxid och kväveoxid. Klimatindex mäter koncernens samlade klimatpåverkan relaterat till produktionen mätt i RPK och har räknats fram för perioden 2005–2007. Tendensen är positiv och för 2007 redovisas de hittills lägsta utsläppen per producerad enhet.

### Miljöindex

SAS mäter sedan 1996 miljöeffektivitet med hjälp av miljöindex där miljöbelastningen mäts i förhållande till produktionen. Miljöindex redovisas för varje enskilt bolag, men inte för koncernen i dess helhet. Miljöbelastningen mäts i förhållande till produktionen. Dessa index används som verktyg för styrning och uppföljning av koncernens miljöprestanda.

Under året har denna rapportering ytterligare formaliserats och ingår i utvärderingen av dotterbolagen mot mål satta av koncernledningen. Varje bolag har individuellt satta mål, som beträffande flygbolagen bygger på en förväntad kabinfaktor.

Koncernens miljöindex har de senaste åren visat en positiv utveckling i de flesta enheter och under 2007 förstärktes denna trend.

Kundernas uppfattning om SAS som ett företag med samhällsansvar och miljöengagemang mäts i

de årliga Nöjd Kundindexundersökningarna. Av mätningarna för 2007 framgick att både imageindex miljö och samhällsansvar sjönk i jämförelse med föregående år. Under året har det varit en omfattande debatt om flygets roll i samhället och dess klimatpåverkan, vilket kan ha medverkat till försämringen.

### Miljöledningssystem

Med utgångspunkt från SAS övergripande mål och strategier sätter respektive bolag och enheter miljömål baserade på kravet om ständigt och relativt förbättrade miljöprestanda. Under 2007 skärptes kraven och målet är nu att samtliga bolag och enheter ska vara certifierade enligt ISO 14001 senast 2011. Hittills är det bara SAS Cargo som har certifierats. Övriga enheter har egna miljöledningssystem integrerade i sina lednings- och kvalitetsprocesser.

### Miljötillstånd

Flygverksamheten har inga egna koncessioner eller miljötillstånd för operativ drift utan är beroende av de tillstånd som flygplatsägarna har till exempel för glykolhantering och banavinsning samt gränsvärden för buller och emissioner. Däremot ingår ett miljögodkännande 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 eller kabiner. Under 2007 har några kilo halon släppts ut. Lagret av halon uppgick vid utgången av 2007 till knappt 15 ton.

SAS Oil är ett inköpsbolag för flygbränsle till de flesta av koncernens flygbolag. SAS är via SAS Oil minoritetsägare i en rad mindre bolag som hanterar flygbränsle. Koncernen har försäkrat sig om att dessa bolag har nödvändiga tillstånd, beredskapsplaner och försäkringar.

En utförlig beskrivning av SAS koncessioner och miljörelaterade tillstånd finns i förvaltningsberättelsen. [s. 55](#)

**Miljörelaterade händelser 2007**

Scandinavian Airlines Danmark överskred bullergränsen vid en utflygning på Köpenhamns flygplats. En bot är under behandling.

Blue1 bröt mot nattförbudet på Charles de Gaulle flygplatsen utanför Paris vid två tillfällen, vilket kan ge 0,37 MSEK i böter. Totalt har bolaget erlagt 0,46 MSEK i böter under 2006/2007.

Spanair har upprepade överträdelser beträffande in-/utflygningsleder, merparten vid flygplatserna i Madrid och Barcelona.

De totala böterna för flygverksamheten kan komma att uppgå till 3–5 MSEK.

Widerøe inrapporterade två avvikelser från in-/utflygningsleder på Köpenhamns flygplats. air Baltic har vid flera tillfällen överskridit natt- och bullergränser vid Köpenhamn. Widerøe och airBaltic har inte ålagts några böter.

SAS Technical Services fick ytterligare ett påpekande rörande föroreningar vid ramp C29 på Köpenhamns flygplats. Kostnaderna för iordningsställande uppgick till 0,11 MSEK.

SAS Ground Services rapporterade läckage av 3 500 liter avsningsvätska från en defekt utrustning på Köpenhamns flygplats. Ett krav från Arbejdstilsynet om förbättring av avgasrening från markfordon vid Köpenhamns flygplats har överklagats till högre instans.

SGS Danmark är inblandat i ett ärende som rör förorening av mark på Köpenhamns flygplats, ramp Grejå Syd. Det finns en plan för sanering men frågan är inte färdigbehandlad med avseende

på kostnadsfördelningen och utgången är oklar.

Ett oljeläckage upptäcktes i vattnet utanför basen i Sola, Norge. SAS har vidtagit åtgärder för att slå fast om detta härrör från basen.

**Koldioxidkompensation**

I mars 2007 lanserade SAS ett program för koldioxidkompensation, som innebär att kunden kan köpa en kolodioxidreduktion motsvarande utsläppen under den aktuella flygningen. SAS räknar ut beloppet och detta betalas in till SAS samarbetspartner CarbonNeutral. Härifrån överförs summan till energiprojekt, företrädesvis i Indien, Nya Zeeland och Mongoliet. Avgörande för beslutet om kunderbudandet var att hela beloppet går till projekt som bidrar till att minska koldioxidutsläpp och att programmen verifieras av utomstående part. SAS var det andra flygbolaget i världen att erbjuda koldioxidkompensation. Sedan dess har ett 20-tal flygbolag anslutit sig och både IATA och AEA förbereder standardiserade lösningar.

Försäljningen av koldioxidkompensation har hittills varit föga framgångsrik. En bidragande orsak är sannolikt att SAS ännu inte har lanserat ett enkelt sätt att betala via nätet. Från och med 2008 kommer alla storkunder att erbjudas koldioxidkompensation via avtal. Samtliga SAS egna tjänsteresor koldioxidkompenseras.

**Inköp**

SAS koncernen har en mängd underleverantörer, allt från tillverkare av engångsartiklar i serveringen ombord, till flygplan och motorer. Upphandlingarna koordineras i ökad utsträckning av koncernens centrala inköpsfunktion och härigenom säkerställs att leverantörerna följer riktlinjerna i uppförandekoden. Leverantörer med ett dokumenterat miljö- och hållbarhetsarbete prioriteras.

...man idag kan flyga tre gånger så långt på samma mängd bränsle som för 40 år sedan

...80 procent av flygets klimatpåverkan är relaterad till passagerarflygningar som överstiger 1 500 km och som det inte finns något realistiskt alternativ till

...tre fjärdedelar av de flygplan som kommer att flyga år 2025 ännu inte har byggts

...flygindustrin anslår upp till 15 procent av omsättningen till forskning

SAS koncernens arbete med miljöansvar	Koncernfunktion	Flygverksamhet										SAS Aviation Services			
		Scandinavian Airlines Norge	Scandinavian Airlines Danmark	Scandinavian Airlines Sverige	Scandinavian Airlines International	Spanair	Widerøe	Blue1	airBaltic	SAS Ground Services	SAS Technical Services	SAS Cargo	SAS Media		
Miljökrav vid val av leverantörer	5	5	4	5	4	5	3	3	2	4	4	5	5		
Miljökrav vid val av produkter	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	5	5		
Miljöledningssystem	4	4	3	4	1	3	4	4	2	4	3	5	4		
Miljöpolicy/Miljömål	5	5	4	4	3	5	4	3	2	3	3	5	4		

● Samma som 2006. ● Förbättring jämfört med 2006. 5 Samma som 2006. ● Försämrning jämfört med 2006.  
 1 = Nej 2 = Påbörjat 3 = Delvis 4 = På god väg 5 = Ja

*Uppföljningen av hur SAS koncernens miljöarbete utvecklats under året visar att vissa framsteg gjorts i det arbete som bedrivs med att ställa miljökrav vid val av leverantörer och produkter, samt vid utveckling av miljömål och miljöledningssystem. Rankingsystemet kommer att omarbetas under 2008 på grund av arbete med miljöcertifiering.*

## Socialt ansvar

Med krav från den nya koncernledningen och med fortsatt ökad konkurrens, har medarbetarnas kundfokus blivit allt viktigare under året. SAS koncernens historia av många, om än kortvariga, avtalsstridiga strejker i framför allt Köpenhamn, som drabbat kunderna på ett oacceptabelt sätt, har redovisats av koncernledningen. Det är av stor betydelse att alla medarbetare ser koncernens kunder som den viktigaste tillgången och att leveransen alltid måste vara pålitlig och förutsägbar.

Redovisningen av de senaste tio årens konflikter ledde till en omfattande debatt, men också självvransakan. De danska fackföreningsledarna gav efter starka reaktioner från koncernledningen löfte om att i framtiden arbeta för att förhindra avtalsstridiga konflikter bland sina medlemmar.

Det är en kulturell omvandling som påbörjats för att skapa ett mer ansvarsfullt förhållningssätt

gentemot kunder. En omfattande dialog startade under senhösten mellan koncern- och bolagsledningar och fackliga ledare i Skandinavien. Syftet var att definiera och överenskomma om SAS koncernens och medarbetarnas ansvar gentemot kunder och varandra utifrån de mål och resultatkrav som ska uppnås. Detta arbete blev ett viktigt steg i att återupprätta kundförtroendet, klargöra rollerna och ansvaret som ledare, medarbetare och facklig representant. **s.7**

### Omstruktureringar

I och med lanseringen av Strategi 2011 har ett antal organisations- och omstruktureringar processer initierats. Dessa involverar både medarbetare och deras fackliga representanter i ett intensivt arbete. Syftet är att öka fokus på koncernens kärnverksamhet och finna anpassade organisationsformer och leveranssätt för de verksamheter som inte bidrar till att utveckla SAS koncernens kärnaffärer. Processen är både komplicerad och resurskrävande, men

nödvändig för att öka lönsamheten. Lösningarna omfattar både strukturella åtgärder och insatser för att minska kostnaderna. **s.8**

### Medarbetaren och arbetsmiljön

SAS koncernen har några medarbetargrupper vars sjukfrånvaro överstiger genomsnittet. Problemet ska åtgärdas genom fokuserade insatser, såväl på koncernnivå som inom respektive bolag. Målet är att reducera kostnaderna för SAS koncernens bolag, samtidigt som hälsan ska förbättras och motivationen öka hos medarbetarna.

Ett nytt rapporteringsverktyg har under året implementerats för att kontinuerligt följa sjuktalsutvecklingen och därmed även kunna sätta in nödvändiga åtgärdsprogram inom de områden där det krävs.

Trots detta har sjukfrånvaron stigit något i jämförelse med 2006 till 6,4 (6,1)%.

Under året har Scandinavian Airlines Sverige valt att stärka integreringen av arbetsmiljöarbetet i det ordinarie ledningsgruppsarbetet, för att mer

metodiskt arbeta med hälso- och arbetsmiljöfrågor i bolaget.

Scandinavian Airlines Danmark arbetar med att etablera distansarbetsplatser för delar av bolagets administrativa personal. Detta kommer att reducera spiltid och miljöbelastning vid transporter samt förbättra arbetsvillkor och -insatser för några personalgrupper.

Ramavtal har tecknats rörande sjukförsäkring för samtliga medarbetare. Varje enskilt bolag fattar beslut beträffande den egna verksamheten och under 2007 anslöt sig samtliga bolag i Norge och Danmark. De svenska bolagen avser att teckna försäkringen 2008.

### Mångfalds- och jämställdhetsarbete

Arbetet med värdegrundsfrågor har fortsatt under året i de skandinaviska flygbolagen. I Scandinavian Airlines Sverige har ett antal fokusområden definierats, där kartläggning genomförs och handlingsplaner tas fram. Det gäller bland annat arbete och föräldraskap, arbetsförhållanden, trakasserier och kränkande särbehandling, kompetensutveckling och befordran samt lönekartläggning. Detta arbete är varje ledares ansvar. Effekterna av kartläggning och handlingsplan kommer att redovisas löpande.

Scandinavian Airlines Danmark deltar i ett jämställdhetsprojekt beträffande kvinnligt ledarskap i samarbete med välfärdsministeriet.

### Medarbetarundersökningar

SAS årliga medarbetarundersökning, PULS, genomfördes i slutet av året. Svarefrekvensen ökade med två procentenheter till 72%.

Det samlade resultatet för SAS koncernen visar på ett förbättrat index inom de flesta områden. Dit hör tillfredsställelse och motivation, ledarskap och kommunikation, den egna arbetssituationen, samarbete och kundfokus samt att arbeta mot satta mål.

SAS koncernens sjukfrånvaro och olycksstatistik <sup>1</sup>	Koncern- och "shared" funktioner	Flygverksamhet									SAS Aviation Services			
		SAS Konserntlet Inkl SA International	Scandinavien Airlines Norge	Scandinavien Airlines Danmark	Scandinavien Airlines Sverige	Spainair	Widerøe	Blue1	airBaltic	SAS Ground Services	SAS Technical Services	SAS Cargo	SAS Media	
Medelantal anställda <sup>3</sup>	676	782	2465	2188	1704	3415	1358	506	917	6873	2422	1356	37	
varav kvinnor, %	57 <sup>2</sup>	24 <sup>2</sup>	44	57	61	38	35	52	54	39	7,0	21	57	
Total sjukfrånvaro, %	3,2 <sup>2</sup>	1,6 <sup>2</sup>	9,2	7,1	8,2	3,0	5,0	8,7	4,0	8,9	4,1	4,3	0	
Långtidsfrånvaro (mer än 59 dagar), %	–	0,6 <sup>3</sup>	–	–	5,3 <sup>3</sup>	–	–	–	–	4,4 <sup>3</sup>	2,3 <sup>3</sup>	–	–	
Sjukfrånvaro för kvinnor, %	–	1,1 <sup>3</sup>	–	–	9,2 <sup>3</sup>	–	–	–	–	9,1 <sup>3</sup>	5,4 <sup>3</sup>	–	–	
Sjukfrånvaro för män, %	–	1,3 <sup>3</sup>	–	–	6,2 <sup>3</sup>	–	–	–	–	8,7 <sup>3</sup>	4,0 <sup>3</sup>	–	–	
Sjukfrånvaro anställda under 30 år, %	–	0,2 <sup>3</sup>	–	–	3,0 <sup>3</sup>	–	–	–	–	6,9 <sup>3</sup>	2,7 <sup>3</sup>	–	–	
Sjukfrånvaro anställda 30–49 år, %	–	2,2 <sup>3</sup>	–	–	7,7 <sup>3</sup>	–	–	–	–	7,9 <sup>3</sup>	3,1 <sup>3</sup>	–	–	
Sjukfrånvaro anställda 50 år och äldre, %	–	0,9 <sup>3</sup>	–	–	9,1 <sup>3</sup>	–	–	–	–	10,9 <sup>3</sup>	5,3 <sup>3</sup>	–	–	
Totalt antal arbetsskador med mer än en dags sjukfrånvaro	–	–	33	53	8	266	–	11	–	238	34	27	0	
Arbetsskadefrekvens <sup>4</sup>	–	–	8	14	3	43	–	14	–	20	8	12	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> Omfattar endast personal anställd i enheter i Skandinavien.

<sup>3</sup> Omfattar endast personal anställd i svenska enheter. <sup>4</sup> Så kallat H-värde: Antal arbetsskador per miljon arbetstimmar.



### Ledar- och medarbetarutveckling

SAS koncernen har cirka 1 500 ledare varav drygt tusen har personal med direkt kundkontakt. Övriga är på mellannivåer eller på ledande befattningar inom koncernen.

Tio personer har examinerats från det senaste SAS Management Trainee Program, som omfattar 18 månaders utbildning med praktik på olika positioner inom hela koncernen.

Koncernen har under året genomfört en Top Manager Potential Assessment med deltagare från samtliga bolag. Totalt har cirka 120 personer fått en omfattande återkoppling och dialog om sin person. Syftet har varit att ge individen bättre förutsättningar att styra sin karriär. Samtidigt har koncernen fått ett underlag för att strategiskt kunna bedöma förutsättningarna för god ledarförsörjning. Processen har tagit utgångspunkt i en kravprofil som speglar generella personliga egenskaper och SAS affärsmässiga mål. Bedömningen har fokuserat på individernas prestation, potential och ambition.

Återkommande kompetens- och yrkesutbildning har genomförts för SAS piloter, kabinmedarbetare, tekniker, stationsmedarbetare och försäljare i koncernens olika flyg- och supportbolag.

### Samarbete med fackliga organisationer

Samarbetet med de fackliga organisationerna har sedan bolagiseringen i huvudsak utvecklats i de olika koncernbolagen, inklusive i koncernens moderbolag SAS AB, där information sker till de föreningar som har kollektivavtal med SAS AB. Samarbetet sker med utgångspunkt i de lagar och avtal som finns nationellt i de olika bolagen inom koncernen.

I SAS koncernens styrelse finns arbetstagarrepresentanter från de tre skandinaviska länderna. De anställda kan välja representanter från bolag inom koncernens skandinaviska verksamhet.

Koncernledningen och bolagsledningarna har också haft särskilda dialogmöten med fackliga ledare om behovet av ökat kundfokus och kulturell turnaround för att de gemensamt ska kunna infria kundlöften och öka kundlojaliteten.

### Avtalsförhandlingar och tvister

I Sverige har kollektivavtal tecknats för tre år eller mer inom samtliga avtalsområden undantaget piloterna, där avtalsförhandlingar pågår. Avtalen ligger på samma nivå som övrig arbetsmarknad, det vill säga 10,2% i löneökning fram till 2010. Avtalen för svensk kabinpersonal föregicks av en varslad strejk som pågick i drygt fyra dagar och ledde till omfattande trafikstörningar och inställda flyg.

Samtliga avtal på marksidan är så kallade riksavtal där branschorganisationen Flygarbetsgivarna är part på arbetsgivarsidan. För piloter och kabinpersonal är avtalen företagsavtal där även SAS är motpart.

I Norge ska samtliga markavtal omförhandlas 2008 enligt gällande ordning, det vill säga ett nytt tvåårsavtal ska tecknas för hela den norska arbetsmarknaden för perioden 2008 – 2009.

I Danmark är avtal tecknade för markföreningarna gällande till 2010. Dessa treårsavtal omfattar även dansk kabinförening (CAU) och ligger inom den ram som gäller övrig dansk arbetsmarknad. Tecknandet av kabinavtalet föregicks av två avtalsstridiga konflikter, i mars och april, vilka ledde till omfattande trafikstörningar och inställda flygningar. SAS har erhållit konfliktsättning från de svenska och danska arbetsgivarföreningarna.

SAS koncernen fick i januari 2008 rätt i Arbetsdomstolen (AD) i frågan om brott mot kollektivavtal och medbestämmandeavtal vid överföring av danska och svenska kortlinjepiloter från SAS konsortiet till Scandinavian Airlines International och Scandinavian Airlines Sverige. AD konstaterade att varken något kollektivavtal eller medbestämmandeavtal förelåg på

det sätt pilotföreningarna hävdade. Pilotföreningarnas skadeståndskrav på 15 MSEK ogillades.

### Övriga tvister

Sverige

- ▶ SAS fick stöd i domstol angående pursormälet (utnämning av nya pursorer/kabinchefer) om vilka kriterier som ska gälla vid utnämning.
- ▶ Målet om nedläggningen av Malmöbasen (kabin) är ännu ej avgjort.

Norge

- ▶ Frågan om "likabehandlingssaken", det vill säga vilken arbetstid som ska gälla för kabinmedarbetare i jämförelse med piloter, är inte avgjord ännu.

Danmark

- ▶ Ett antal piloter från det numera avvecklade commuterbolag förlorade målet mot SAS angående krav om att få senioritetsprinciper överförda vid övergången till Scandinavian Airlines Danmark.
- ▶ SAS åtalades under 2007 för överträdelse av utlänningslagens bestämmelser angående arbetsrättigheter för kinesiska och japanska besättningar på danskregistrerade flygplan.

### Code of Conduct och Global Compact

Uppförandekoden är också en väsentlig del av den kulturella turnaround som SAS koncernledning prioriterar i Strategi 2011. Därför sker nu en genomgång av koden, som förväntas leda till både kompletteringar och en uppstramning av regelverket för att ytterligare markera allvaret i SAS ansträngningar att leva upp till omvärldens krav på samhällsansvar och etiskt förhållningssätt. Koden kommer att nylanseras under 2008 och åtföljas av ett omfattande utbildningsprogram för alla nivåer i koncernen.

På motsvarande sätt bekänner sig samtliga bolag och enheter till de tio principerna i FNs Global

Compact som tar sin utgångspunkt i FNs deklaration om mänskliga rättigheter, ILOs deklaration om grundläggande principer och rättigheter i arbetslivet, FNs Riodeklaration om miljö och utveckling samt FN-konventionen mot korruption.

SAS koncernen anslöt sig till Global Compact 2003 och deltar i Global Compacts Nordic Network. Ett av kriterierna för att få publicera företagsinformation på Global Compacts hemsida är en årlig revision av materialet kallat Communication On Progress (COP). Underlaget för denna publicering är SAS koncernens arbete med hållbarhetsfrågor, årsredovisningen samt bolagens engagemang i samhällsfrågor. Den senaste uppdateringen av SAS information gjordes hösten 2007.

### Humanitärt hjälparbete och sponsring/partnerskap

SAS koncernen har samarbetat med och sponsrat Rädda Barnen i Skandinavien med 6,8 MSEK under året. Samarbetet har pågått sedan 1998. SAS och Rädda Barnen genomför gemensamt lokala aktiviteter i de skandinaviska länderna med utgångspunkt i detta samarbete och de gemensamma värderingar som finns inom ramen för sponsringsprojektet. De flesta dotterbolag har även egen samhällsrelaterad sponsring eller partnerskap.

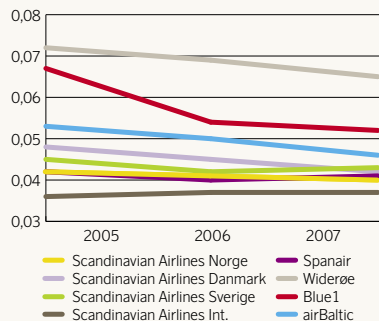
Sponsring och samarbetsavtal inom hållbarhetsområdet kommer att öka i betydelse och omfattning under de närmsta åren.

### Klimatkonferens i Köpenhamn 2009

Scandinavian Airlines Danmark är starkt engagerat i förberedelserna för FNs klimatkonferens som ska hållas i Köpenhamn 2009. I samband med konferensen kommer flera av koncernens bolag att bli involverade.

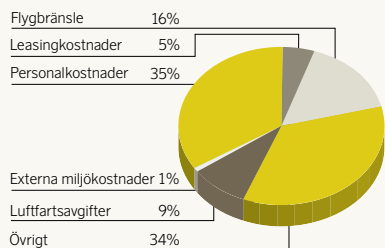
## Bränsleeffektivitet

Bränsleförbrukning/RPK



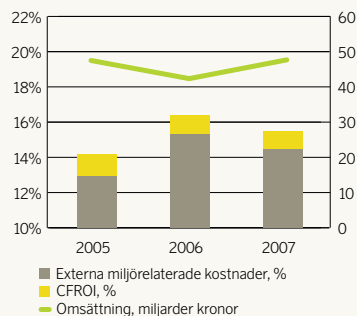
Under 2007 har de flesta av SAS koncernens bolag uppvisat en förbättrad bränsleeffektivitet. Denna påverkas primärt av flygruttens längd och kabinfaktor, men även effektivare inflygning har en positiv inverkan.

## Fördelning av kostnader 2007



Flygbränslet utgör en stor andel av SAS koncernens kostnader. Personalkostnaderna är dock fortsatt den största enskilda posten.

## Externa miljörelaterade kostnaders påverkan på CFROI



## Ekonomiskt ansvar

Kopplingen mellan ekonomi och hållbar utveckling är en självklarhet för SAS koncernen. Vid analys av SAS resultaträkning ur miljö- och/eller socialt perspektiv innefattas större delen av både intäkter och kostnader, liksom relevanta branschspecifika resultatmått. I korthet genereras högsta möjliga ekonomiska avkastning genom bästa möjliga resursutnyttjande och hantering av bolagets tillgångar. Resursutnyttjande omfattar bland annat att flyga bränslesnålt och ha högt kapacitetsutnyttjande avseende passagerare och frakt. I hanteringen av bolagets tillgångar ingår till exempel att ha en positiv och utvecklande relation med anställda samt att på ett ansvarsfullt sätt sköta underhåll av flygplan och andra tillgångar. Samtidigt är en långsiktigt hållbar lönsamhet och tillväxt en förutsättning för att en verksamhet ska kunna uppnå och helst överträffa de krav på miljömässigt och socialt ansvarstagande samt ett etiskt förhållningssätt som ställs på SAS koncernen idag. Om inte de finansiella resurserna finns för att göra långsiktiga investeringar och upprätthålla ett omfattande angreppssätt kommer arbetet med hållbar utveckling inte att ta nödvändiga steg i positiv riktning.

Det är SAS koncernens ambition att på ett tydligt sätt kunna påvisa hur det strategiska hållbarhetsarbetet bidrar till långsiktig värdeskapande. I dagens samhällsdebatt har flygindustrin i allmänhet, och i Skandinavien SAS i synnerhet, utmålats som en klimatbov. Det innebär att förmågan att aktivt arbeta med att dels förbättra SAS miljöprestanda, dels att kommunicera detta arbete har direkt effekt på koncernens intjäningsförmåga.

SAS koncernens möjlighet att öka sina intäkter grundar sig på förmågan att såväl behålla nuvarande kunder som att attrahera nya. Kundens val att nyttja SAS tjänster är till stor del beroende av hållbarhetsrelaterade frågor. Miljöaspekter har under senare år

här fått allt större fokus liksom sociala frågor, framför allt relaterade till strejker.

Ett systematiskt och offensivt hållbarhetsarbete har som mål att förebygga och minska riskerna att överraskas av nya och hårdare krav från såväl marknadsmyndigheter. Detta är av stor betydelse med tanke på att negativ publicitet och direkta kostnader i form av böter och skadestånd också kan leda till kostnader till följd av skamfilat varumärke och dålig image. Den yttersta konsekvensen kan då bli att kunderna väljer en annan leverantör än SAS.

## Ekonomiska aspekter på miljöansvar

Miljöarbetet i SAS har flera övergripande syften. Förutom att effektivisera resursutnyttjandet och förbättra miljöprestanda ingår att säkerställa att koncernens verksamhet bedrivs i linje med miljölagar och bestämmelser. Miljöarbetet bidrar därigenom till att stärka koncernens ekonomi och varumärken.

I SAS koncernens verksamhet finns ett starkt samband mellan ökad kostnadseffektivitet och minskad miljöpåverkan. Under senare år har ekonomiska styrmedel från myndigheter och andra intressenter ökat i betydelse. Det innebär att SAS koncernens strävan att effektivisera resursutnyttjandet, vilket är positivt ur miljöhänseende, får dubbla positiva effekter ur ekonomisk synvinkel. Ett tydligt exempel är förhållandet mellan koldioxidutsläpp och flygplanens bränsleförbrukning. Minskad bränsleförbrukning leder till minskade kostnader i form av lägre bränslekostnad och samtidigt sjunker också de avgifter som SAS koncernen betalar för koldioxidutsläpp. Motsvarande gäller för all övrig verksamhet som har såväl miljömässiga som ekonomiska incitament för att minska energi- och annan resursförbrukning.

## Program för bränslebesparing

Kostnaderna för bränslet påverkas inte bara av den samlade förbrukningen utan också av faktorer som ligger utanför SAS kontroll. Hit hör framför allt

valutakursutvecklingen för US-dollar och priset på bränsle. För 2007 utgjorde kostnaderna för flygbränslet 16% av de totala kostnaderna.

Målet för bränslebesparingsprogrammet, som sjosattes 2005, är en relativ besparing på 6–7% före 2011. Förbrukningen minskade under 2007 med 1–2%, vilket motsvarar en minskning av utsläppen av koldioxid på 60–120 ton och en besparing på 80–160 MSEK.

Besparingarna har uppnåtts enbart genom operationella metoder och har inte krävt investeringar eller andra kostnader. Det handlar i första hand om att skapa insikt om betydelsen av ett effektivt resursutnyttjande vid planläggning, genomförande och underhåll.

## Infrastrukturavgifter och säkerhetskostnader

Flyget betalar sina egna kostnader för den infrastruktur som krävs och nyttjas för genomförandet av flygningarna, det vill säga flygplatser och flygledning. För 2007 uppgick de samlade kostnaderna för SAS koncernens flygbolag till 7 694 (9 355) MSEK, varav 4 085 (5 385) MSEK avsåg koncernens egna kostnader. Återstoden var skatter och avgifter som flygbolagen administrerar. Till detta kom kostnader för avyttrade verksamheter på 2 075 MSEK respektive 577 MSEK för 2007. Infrastrukturavgifterna utgjorde därmed 8 (9)% av koncernens totala kostnader.

SAS koncernens säkerhetskostnader för 2007 beräknas uppgå till 1 490 MSEK för kvarvarande verksamheter samt 118 MSEK för Spanair. Motsvarande säkerhetsåtgärder och därmed förknippade kostnader för tåg- och färjetrafik finansieras i allmänhet av staten via skattemedel.

## Externa miljörelaterade avgifter

SAS koncernen anser att dagens utformning av skatter och miljöavgifter oftast är ineffektiva som styrmedel inom flygbranschen. Detta beror bland

annat på att investeringar i flygplan och motorer är stora och långsiktiga, där ledtiden från utredning om införskaffande av ny materiel till idrifttagande är lång. Materielen används under så lång tid att det är omöjligt att göra kortsiktiga förändringar utifrån myndigheters eller flygplatsers införande av miljöavgifter och skatter. Ett flertal studier inom ICAO och EU bekräftar detta förhållande.

SAS koncernens externa miljörelaterade kostnader består av miljöavgifter samt miljörelaterade avgifter och skatter. Dessa uppgick till 414 (477) MSEK för 2007. Miljöavgifter är avsedda att täcka kostnader för särskilda miljöåtgärder som bullermätning och bullerisolering av fastigheter intill flygplatser. Avgifterna är kopplade till flygplanens miljöprestanda och ingår i landningsavgiften. Koncernens miljöavgifter uppgick till 43,6 (49,5) MSEK.

Även de miljörelaterade avgifterna hänför sig ofta till flygplanens miljöegenskaper och ingår i landningsavgiften. Avsikten är att skapa incitament till att använda flygplan med god miljöprestanda. Miljöegenskaperna skulle därmed kunna bli ett konkurrensmedel eftersom operatörer med miljöanpassade flottor skulle få lägre kostnader.

SAS koncernens miljörelaterade avgifter för 2007 var 29,0 (28,6) MSEK. SAS Scandinavian Airlines har, genom sin stora andel Boeing 737 med motorer som har låga utsläpp av kväveoxider, lägre miljöavgifter än flertalet konkurrenter.

De miljörelaterade skatterna uppgick till 341 (399) MSEK under 2007. Förändringen berodde framför allt på att den danska passageraravgiften

på 148 MSEK avskaffades under 2006. Däremot har den brittiska passageraravgiften mer än fördubblats från 74 MSEK till 154 MSEK.

#### Övriga miljörelaterade kostnader

SAS koncernens övriga kostnader som hänför sig till miljöfaktorer avser till exempel avfall, reningsanläggningar samt kostnader för miljöorganisationen. Dessa kostnader uppgick 2007 till 81,5 (86,5) MSEK. Minskningen beror delvis på att avfallshanteringskostnaderna har minskat under året.

#### Miljörelaterade skulder och ansvarsförbindelser

Under 2006 identifierades två mindre markföröreningar på Köpenhamns flygplats hänförliga till läckage av olja och diesel. Under 2007 har SAS fört en fortsatt dialog med flygplatsägare och myndigheter om hur dessa markföröreningar ska hanteras. Koncernen har inte varit inblandad i några miljörelaterade tvister eller klagomål och har i övrigt inga större kända miljörelaterade skulder eller avsättningar, i form av markföröreningar eller liknande.

#### Miljörelaterade investeringar

SAS har ändrat definitionen av miljörelaterade investeringar i årets hållbarhetsredovisning:

*"Investeringar i tillgångar för att förhindra, reducera eller reparera skador på miljön som sammanhänger med verksamhetens drift och/som inte är lönsamma på egna finansiella meriter eller syftar till att klara beslutade, framtida skärpta miljökrav."*

Bakgrunden är att investeringar som SAS kon-

cernen gör i enlighet med koncernens policies ska vara såväl miljömässigt som ekonomiskt försvarbara, och på så vis bidra till koncernens värdetillväxt. Även investeringar som inte lyfts fram under detta avsnitt kan ha positiv påverkan på miljöprestanda. Här särredovisas de investeringar som tydligt kan kopplas till strukturerat miljöarbete.

Den mest effektiva åtgärden för att förbättra flottans miljöprestanda är förnyelse av materiel och investering i flygplan med bränslesnåla motorer som ger låga emissioner och orsakar mindre buller. Förnyelsen pågår kontinuerligt inom SAS koncernens flygbolag och investeringsplaner samt resonemang kring detta återfinns på sidan 27.

2007 års investeringar i SAS koncernen uppgick totalt till 2 683 (2 299) MSEK, varav 39,0 (65,7) MSEK utgjordes av hållbarhetsrelaterade investeringar. För att minska överträdelse av lokala bullerbestämmelser och böter har SAS koncernen valt att under året investera 15 MSEK i ny GPS-utrustning.

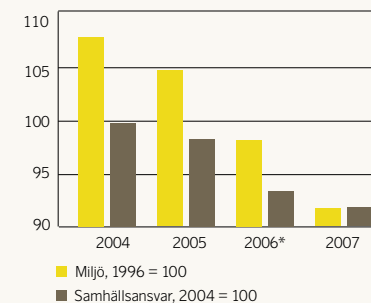
Till en total kostnad av 24 MSEK har airBaltic och Scandinavian Airlines Norge modifierat sammanlagt fem flygplan med winglets, som beräknas reducera bränsleåtgången med 2–5%. En liknande modifiering kommer att ske för 12 flygplan i Scandinavian Airlines Norges flotta under 2008/2009.

#### Forskning och utveckling

SAS koncernen bidrar på många sätt till utvecklingen av ett mer hållbart samhälle. Hit hör koncernens engagemang och stöd till framtagning och spridning av miljöanpassad teknik som avisningsmetoder samt biobaserat flygbränsle.

Koncernen driver och bekostar till viss del en teknikutveckling som kommer hela branschen till godo. SAS har en internationellt ledande roll när det gäller att utarbeta miljörelaterade normer och standarder för flyget. SAS koncernen är representerad i ett stort antal kommittéer, projekt och arbetsgrupper relaterade till miljö och socialt ansvar inom organ som

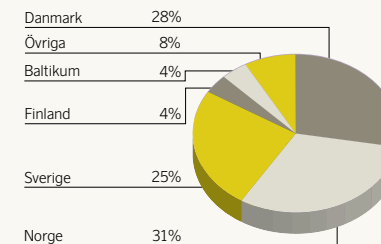
#### Imageindex miljö och samhällsansvar



\* Delvis metodändring samt nytt analysinstitut från och med 2006.

Arbetet med hållbar utveckling har sedan 1998 positivt bidragit till SAS koncernens image. Av mätningarna för 2007 framgår att imageindex både för miljö och samhällsansvar sjönk i jämförelse med föregående år, medan miljöeffektiviteten och klimatindex rört sig i positiv riktning under året.

#### Geografisk fördelning av anställda 2007



## Visste du att...

...flyget genererar 29 miljoner arbetstillfällen över hela världen

Miljörelaterade investeringar (MSEK)	2003	2004	2005	2006	2007
Flygverksamheten	0,0	0,0	22,2	63,3	38,9
Markverksamheten	8,4	14,3	0,2	2,4	0,1
Totalt	8,4	14,3	22,4	65,7	39,0
Andel av SAS koncernens totala investeringar i	0,2	0,4	1,2	2,9	1,5

Under de två senaste åren har investeringarna framför allt varit relaterade till GPS-system och winglets till delar av flygplansflottan.

IATA, ICAO, AEA och N-ALM. SAS koncernen deltar i forskning och utveckling på miljöområdet genom en styrelsepost i Öresund Environment Academy, en organisation för miljöforskning och samarbete mellan företag, forskare och utbildningsväsendet.

SAS medarbetare ingår i styrgruppen för Handelshögskolan i Bodö, vars inriktning är miljöekonomi samt i programrådet för miljövetarutbildningen vid Linköpings universitet. Koncernens medarbetare är dessutom ofta anlitade föreläsare i miljö- och hållbarhetsrelaterade ämnen vid universitet, högskolor och fristående institut.

#### **Ekonomiska aspekter på socialt ansvar**

Omtanke är ett av SAS kärnvärden. Med detta menas att koncernen och dess medarbetare förväntas bry sig om kunder och kolleger samt ta ett socialt och miljömässigt ansvar i alla delar av verksamheten. Därutöver ska koncernen bidra till en positiv utveckling av de samhällen där verksamheten bedrivs samt vara en respekterad samhällsaktör.

Flyget bidrar till att förbättra villkoren för de lokala arbetsmarknaderna i den skandinaviska glesbygden liksom för affärsresandet till Europa och andra kontinenter. I en starkt ökande globalisering underlättar flyget affärer och kontakter där effektiva transporter till, från och inom länderna är en mer eller mindre nödvändig förutsättning för ekonomisk utveckling och framåtskridande. Flyget bidrar även med kompetens- och tekniköverföring samt med nödvändiga investeringar i infrastruktur.

Det finns både direkta och indirekta ekonomiska aspekter på det sociala ansvaret. Personalens insatser är den avgörande faktorn för koncernens intjäning genom produkt erbjudanden och kundbemötanden. Direkta kostnader motsvaras exempelvis av kostnader för lön, utbildning och andra kostnader för anställda. Bland de direkta kostnaderna ingår även olika skatter och avgifter liksom ersättningar till underleverantörer för varor och tjänster. De sist-

nämnda bidrar även till skapandet av arbetstillfällen hos underleverantörer. Bland de indirekta kostnaderna ingår kostnader för sjukfrånvaro samt de skatter som anställda och andra berörda betalar.

#### **SAS koncernens bidrag till samhällsekonomin**

Flygverksamhet är starkt sysselsättningsdrivande. Enligt en extern utredning genererar varje anställd i koncernens flygbolag ytterligare ungefär ett arbetstillfälle i andra branscher och företag. Det innebär att SAS koncernens verksamhet direkt och indirekt sysselsätter 35–40 000 personer i de skandinaviska länderna. Dessa bidrar i sin tur med cirka 8 miljarder SEK i skatt i de tre länderna.

Samma utredning uppskattar att SAS koncernens omsättning står 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 påverkan på ekonomin i de länder och samhällen där koncernen bedriver verksamhet.

Under 2007 betalade SAS koncernen ut löner på totalt 16 759 (15 101) MSEK i den kvarvarande verksamheten, varav sociala avgifter svarade för 1 931 (1 796) MSEK och pensioner för 2 124 (1 631) MSEK. Utöver detta var motsvarande kostnader för avyttrade verksamheter 1 701 (1 357) MSEK, 278 (574) MSEK respektive – (53) MSEK.

#### **Kompetensutveckling**

För att bibehålla och vidareutveckla medarbetarnas kompetens genomförs varje år omfattande utbildningsprogram. SAS koncernens totala kostnader för dessa program uppgick 2007 till 370 (326) MSEK, vilket motsvarar cirka 17 000 SEK per medarbetare.

#### **Personalkostnader**

SAS koncernens attraktionskraft som arbetsgivare är en aspekt på socialt ansvarstagande och det relativa löneläget är ett sätt att mäta denna attrak-

tionskraft. I samband med lönerevisioner har koncernen 2004 och 2006 låtit göra jämförelser med liknande företag och branscher på den skandinaviska och nordeuropeiska marknaden. Vid de efterföljande löneförhandlingarna har företaget strävat efter att minska eventuella gap till marknadsmissiga löner för berörda grupper.

#### **Kostnader för sjukfrånvaro och olyckor**

Sjukfrånvaron påverkas av en rad olika faktorer som sjukdom och olyckor samt fysiskt och psykiskt belastande arbetsmiljö. SAS koncernens bolag arbetar med olika metoder i syfte att förebygga såväl kort- som långtidsfrånvaro.

För att förbättra kontrollen och uppföljningen över sjukfrånvaron och skapa underlag för åtgärder beslutade koncernledningen att från och med 2007 införa en intern redovisning och utvärdering av kostnaderna för sjukfrånvaro. Rapporteringen omfattar de direkta kostnaderna i form av utbetalad lön för icke-producerad tid, det vill säga sjukdom.

Med utgångspunkt i koncernens totala lönekostnader för kvarvarande verksamheter på 16 759 MSEK går det att uppskatta att de totala kostnaderna för sjukfrånvaron i SAS koncernen under 2007 var cirka 1 100 MSEK. Koncernens sjukfrånvaro ökade under 2007 från 6,1% föregående år till 6,4%. Jämfört med närliggande branscher ligger SAS koncernen fortfarande över genomsnittet och förbättringsmöjligheterna är betydande. En minskning av sjukfrånvaron med en procentenhet skulle enligt ovanstående beräkningar ge en positiv resultatpåverkan på knappt 170 MSEK.

#### **Hållbarhetsrelaterade affärsmöjligheter och affärsrisker**

SAS koncernens arbete med hållbar utveckling ska bidra till att identifiera nya affärsmöjligheter och minimera de affärsrisker som verksamheten är utsatt för. Under året har media, opinionsbildare

och allmänhet uppmärksammat klimatfrågan som en stor riskfaktor. Medvetenheten om problemen och krav på åtgärder kan leda till att politiker och beslutsfattare känner behov av att visa handlingskraft genom att införa regleringar, skatter och avgifter, som leder till ökade kostnader för flyget, men som inte nödvändigtvis innebär en utveckling av miljömässigt effektiva lösningar.

SAS tar ansvar för sin del av kostnaderna för sin miljöpåverkan genom att erbjuda resor med god miljöprestanda i flygplan som representerar bästa ekonomiskt tillgängliga teknik. Denna strategi förväntas leda till att koncernen på sikt får lägre miljörelaterade kostnader än konkurrenterna.

SAS har arbetat med att öka möjligheterna för kunder att identifiera och kompensera för sin miljöpåverkan, till exempel genom att erbjuda möjlighet till koldioxidkompensation i samband med bokning av resan och genom en emissionskalkylator där var och en sedan 2002 kan räkna ut sin resas miljöpåverkan.

Tack vare SAS systematiska hållbarhetsarbete har koncernen haft fördelar gentemot konkurrenter, framför allt på fraktsidan då SAS alltsedan slutet av 1990-talet kunnat erbjuda hållbarhetsinformation som granskats av oberoende part.

Risken för exponering beträffande terrorhandlingar har ökat kraftigt under senare år. Trots att Skandinavien och SAS övriga hemmamarknader i stort varit förskonade från terroristattacker, finns ändå en risk som koncernen tar på yttersta allvar. Genom att utveckla säkerhetsrutiner och -system med hög tillförlitlighet och små olägenheter, till exempel genom biometrisk säkerhetskontroll, eftersträvar SAS att erbjuda smidigare lösningar än konkurrenterna.

## Affärsområden

### SAS Scandinavian Airlines

Affärsområdet omfattar Scandinavian Airlines Norge, Scandinavian Airlines Danmark, Scandinavian Airlines Sverige och Scandinavian Airlines International.

Under året förstärktes den positiva trend som karaktäriserat affärsrådets hållbarhetsarbete under hela 2000-talet. Bränsleeffektiviteten ökade från 0,041 kg/RPK till 0,040 kg/RPK och blev den bästa i verksamhetens historia. Detta innebär att de därtill relaterade koldioxidutsläppen sjönk ytterligare jämfört med föregående år.

### Scandinavian Airlines Norge

Scandinavian Airlines Norge har 2 465 anställda och står för 24% av koncernens passagerare 2007. Under året steg kabinfaktorn från 71,9% 2006 till 72,9%. Bränsleeffektiviteten steg till 0,040 (0,041) kg/RPK. Produktionen mätt i RPK ökade med nära 2%, medan koldioxidutsläppen minskade med 2 500 ton. Miljöindex nådde 91, en förbättring med 2 enheter jämfört med 2006. Målet är 87 för 2011.

Bolaget satte två nya Boeing 737-700 flygplan i drift under året. Dessa är utrustade med winglets och så kallad tech insert för bästa möjliga miljöegenskaper.

Under året gjordes ett antal presentationer rörande flygets miljöpåverkan och SAS hållbarhetsarbete. En miljökonferens arrangerades för stor-kunder där allmänhet och media också var inbjudna. Vidare fortsatte samarbetet med Miljöstiftelsen Bellona genom ett nytt treårigt ramavtal, som löper från och med 2008. Bolagets samhällsengagemang omfattar bland annat sponsring av breddidrott och ett samarbete med Rädda Barnen.

Bolaget har ingått förlikning med konkurrensmyndigheten rörande missbruk av konkurrenslagen till förfång för Coast Air på rutten Oslo-Haugesund.

Förlikningen innebär att myndigheten avstår från krav på böter och vidare lagföring. På motsvarande sätt avstår myndigheten från åtgärder rörande ett liknande ärende avseende rutten Oslo-Ålesund.

Scandinavian Airlines Norge förlorade ett mål som överklagats både av bolaget och ekobrottsmyndigheten i Norge rörande missbruk av information från flygbolaget Norwegian i bokningssystemet Amadeus. Høyesteretten fastställde dom om böter på 4,6 MSEK. Norwegian har ansökt om civilrättslig prövning i tingsrätten rörande Amadeusärendet.

### Scandinavian Airlines Danmark

Scandinavian Airlines Danmark svarade 2007 för 20% av koncernens passagerarantal och antalet anställda uppgick till 2 188.

Produktionen mätt i offererade tonkilometer, ATK, ökade med 8% och bränsleförbrukningen med 2%. Kabinfaktorn sjönk till 74,6 från 75%. Bränsleförbrukningen uppgick till 0,042 kg/RPK jämfört med 0,045 kg/RPK för 2006. Miljöindex förbättrades med 4 enheter jämfört med följåret och nådde 94. Målet för 2011 är 87.

Problemen med Q400 innebar en stor belastning för bolaget. Försämrade intjäningsförmåga och osäkerhet inför framtida lösningar satte sin prägel på arbetet under året och påverkade både medarbetare och kunder. De flygplan, som togs in som ersättning, hade säteskapacitet som överskred behovet, vilket i sin tur hade en negativ inverkan på kabinfaktorn.

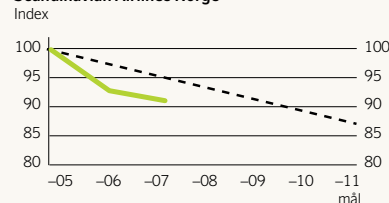
Bolaget beslutade under året att ingå i Klimatministeriets kampanj "Ett ton mindre", med målet att få samtliga medborgare att minska sina koldioxidutsläpp. SAS Danmark är också starkt engagerat i förberedelserna för FN:s klimatkonferens som kommer att hållas i Köpenhamn 2009. En stor mängd företag deltar i aktiviteterna som koordineras på ministernivå.

Bolagets sociala engagemang ökar med deltagande i bland annat Care Danmark, Dansk Folke-

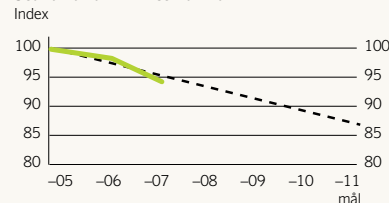
### Miljöindex och målbild för flygverksamheten

Från och med 2007 har samtliga miljöindex omarbetats efter en ny modell med 2005 som basår. Bolagens mål har satts i samråd med koncernledningen. Målen kommer att ses över under 2008 baserat på utvecklingen 2007.

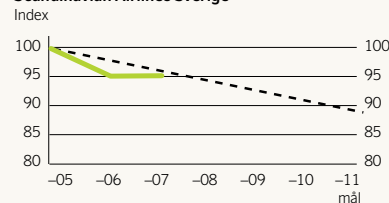
#### Scandinavian Airlines Norge



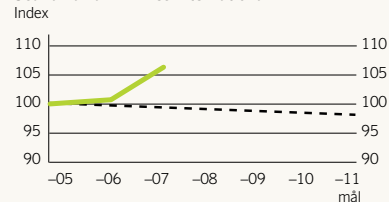
#### Scandinavian Airlines Danmark



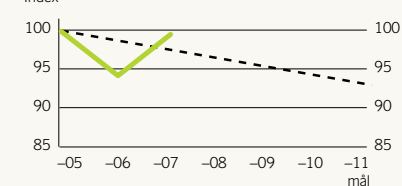
#### Scandinavian Airlines Sverige



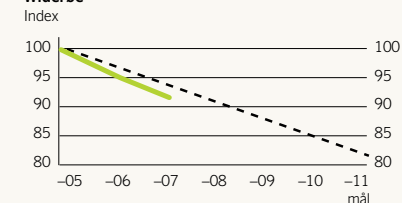
#### Scandinavian Airlines International



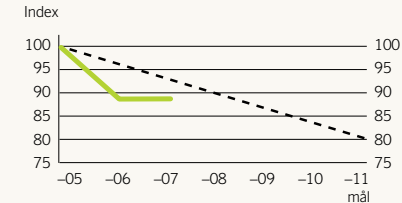
#### Spanair



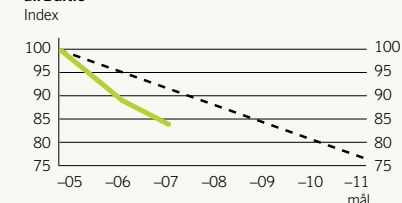
#### Widerøe



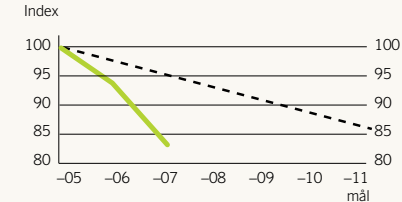
#### Blue1



#### airBaltic



#### Estonian Air





hjälp, Fonden för socialt ansvar, styrgruppen för Kvinnor och ledarskap samt rikspolischefens projekt för insatser mot sexuellt utnyttjande av barn i utlandet.

Köpenhamns flygplats har bullerrestriktioner efter klockan 23. För att klara detta används en så kallad cut-backrutin, vilken innebär att gaspådraget minskas kort efter start. Trots detta har överträdelser förekommit.

#### Scandinavian Airlines Sverige

Scandinavian Airlines Sverige svarade för 15% av koncernens passagerarantal och hade 1 704 anställda under 2007.

Kabinfaktorn sjönk till 74,1 (74,9)% och bränsleförbrukningen ökade från 0,042 kg/RPK 2006 till 0,043 kg/RPK. Miljöindex blev 95 (95). Målet för 2011 är 89. Bolaget genomförde 1 250 gröna inflygningar under året med en bränslesparning om cirka 150 kg per flygning.

Arbetet med att engagera medarbetarna i hållbarhetsarbetet intensifierades under året med utgångspunkt i SAS strategidokument Strategi 2011. Detta sker bland annat genom utbildning och information via SAS Portalen och SAS Certifikatet. Ett kvitto på medarbetarnas engagemang är 150 inkomna för-

slag i en tävling om miljöförbättrande åtgärder.

Vidare fortsätter dialogen med utomstående intressenter inom en rad områden för att skapa bättre förutsättningar för en framgångsrik hållbarhetsutveckling. Hit hör gröna inflygningar tillsammans med Luftfartsverket samt diskussioner med stora leverantörer och kunder. Beträffande samhällsengagemanget genomfördes ett antal lokala aktiviteter tillsammans med Rädda Barnen.

#### Scandinavian Airlines International

Scandinavian Airlines International svarade 2007 för 3% av koncernens passagerarantal och hade 782 medarbetare. Kabinfaktorn förbättrades från 85,5% till 85,7%. Bränsleförbrukningen mätt i kg/RPK uppgick liksom föregående år till 0,037. Miljöindex blev 106 (103). Målet för 2011 är 98.

I december genomfördes den första transatlantiska gröna inflygningen med en av bolagets Airbus A330 från New York till Arlanda under stor mediabevakning. Testerna ska fortsätta under 2008 och väntas leda till en ytterligare minskning av den relativa bränsleförbrukningen. Från och med 2007 är samtliga flygplan i bolaget utrustade med Business Sleeper med marknadens lägsta vikt, vilket betyder lägre bränsleförbrukning.

Av säkerhetsskäl genomförde en Airbus 330/340 i augusti en fuel dumping på 25 ton över vattnet utanför Danmark för att därefter återvända till Köpenhamns flygplats.

#### SAS Individually Branded Airlines

##### Spanair

Spanair hade 25% av koncernens passagerarantal och 3 415 anställda under 2007.

Kabinfaktorn blev 71,1 (72)% . Bränsleförbrukningen mätt i kg/RPK steg från 0,040 kg/RPK under 2006 till 0,041 kg/RPK. Bolagets miljöindex försämrades till 98 (94). Målet är 93 för 2011.

Spanair hade under 2007 ett antal överträdelser vad gäller lokala buller- och utflygningsbestämmelser, som har lett till krav på böter. En bullerbot har betalats.

Under året sjösatte Spanair en egen miljöpolicy och fokuseringen på miljöfrågor ökade bland annat genom en intensifierad kommunikation med medarbetarna via Internet. Arbetet med bränslesparingsprogrammet vidareutvecklades och ett antal miljöaktiviteter påbörjades. Hit hör ett bredare energisparprogram och avfallssortering samt återvinning och hantering av farligt avfall.

Spanair har ett stort engagemang i samhällsrelaterade projekt, vilket inkluderar bidrag till en

lång rad organisationer, skolor och institutioner. Bolaget stöder och samarbetar också med Fair Trade organisationen Oxfam.

#### Widerøe

Widerøe hade 4% av koncernens passagerarantal och 1 358 anställda under 2007. Bolaget förbättrade sitt miljöindex från 95 under 2006 till 92. Målet för 2011 är 82. Kabinfaktorn steg till 59,2 (56,5)% och bränsleförbrukningen sjönk till 0,065 (0,069) kg/RPK.

Under 2007 slutfördes utskiftningen av gamla dieseldrivna bagageband till nya med partikelfilter, vilket minskar miljöbelastningen. Samtidigt har dieseldrivna traktorer ersatts med elektriska. Bolaget har också påbörjat användningen av ett mer effektivt system för inflygning som förväntas ge bränslesparingar.

#### Blue1

Blue1 svarade 2007 för 4% av koncernens passagerarantal och hade 506 medarbetare. Kabinfaktorn blev 65,1 (66,4)% och bränsleförbrukningen sjönk till 0,052 (0,054) kg/RPK. Miljöindex var 89 (89). Målet för 2011 är 80.

Under hösten påbörjades ett program för att öka bränsleeffektiviteten och minska utsläppen baserat på IATAs checklista.

Vid två tillfällen under 2007 överskred bolaget nattrestriktionerna på Charles de Gaulle flygplatsen utanför Paris. Böterna är ännu inte fastställda men beräknas till totalt 0,37 MSEK. Under året erhöll Blue1 ERA-certifikat för sin beredskapsplan.

#### airBaltic

airBaltic ägs till 47% av SAS koncernen och har sitt säte i Riga, Lettland. Bolaget svarade för 4% av koncernens passagerarantal och hade 917 anställda under 2007.

Kabinfaktorn för 2007 ökade till 63,0 (60,4)% medan bränsleförbrukningen sjönk till 0,046 (0,050)

#### Nyckeltal SAS Scandinavian Airlines

	Scandinavian Airlines Norge			Scandinavian Airlines Danmark			Scandinavian Airlines Sverige			Scandinavian Airlines Intern.		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
RPK, milj. <sup>1</sup>	<b>8 366</b>	8 222	7 717	<b>7 666</b>	7 105	6 972	<b>5 836</b>	5 909	6 016	<b>9 953</b>	10 541	11 249
ASK, milj. <sup>1</sup>	<b>11 482</b>	11 443	11 013	<b>10 276</b>	9 475	9 947	<b>7 872</b>	7 891	8 448	<b>11 616</b>	12 323	13 079
Kabinfaktor, % <sup>1</sup>	<b>72,9</b>	71,9	70,1	<b>74,6</b>	75,0	70,1	<b>74,1</b>	74,9	71,2	<b>85,7</b>	85,5	86,0
Bränsleförbrukning, kg/RPK	<b>0,040</b>	0,041	0,042	<b>0,042</b>	0,045	0,048	<b>0,043</b>	0,042	0,045	<b>0,037</b>	0,037	0,036
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	<b>1 056</b>	1 059	1 031	<b>1 022</b>	998	1 065	<b>783</b>	787	859	<b>1 158</b>	1 226	1 290
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 1 000 ton	<b>3,41</b>	3,49	3,67	<b>4,46</b>	4,35	3,98	<b>2,60</b>	2,70	2,85	<b>6,40</b>	6,74	6,90
Bullerpåverkan, km-/85dB(A) vid start <sup>2</sup>	<b>1,66</b>	1,66	1,64	<b>2,70</b>	2,40	2,70	<b>2,50</b>	2,53	2,51	<b>4,50</b>	4,50	4,13
Miljöindex	<b>91</b>	93	100	<b>94</b>	98	100	<b>95</b>	95	100	<b>106</b>	103	100

<sup>1</sup> Inkluderar reguljärtrafik, charter, ad hoc-flygningar och så kallade bonusresor med mera, 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.

kg/RPK. Miljöindex nådde 83 (89). Målet för 2011 är 76. airBaltic förbereder en ISO 14001 gapanalys att genomföras under 2008. Som ett led i minskningen av bränsleförbrukningen har tre Boeing 737–300 försetts med winglets, vilket bedöms ge en bränsle- och utsläppssänkning med 2–5% per flygplan.

Bolaget samarbetar sedan lång tid tillbaka med Rigas tekniska universitet och tar emot studenter för praktik.

#### Estonian Air

Estonian Air med säte i Tallinn, Estland, ägs till 49% av SAS koncernen. Kabinfaktorn förbättrades från 62,3 till 67,7 procentenheter och bränsleeffektiviteten från 0,045 till 0,041 kg/RPK. Miljöindex förbättrades med 11 enheter från 94 till 83. Miljödata konsolideras ej.

#### SAS Aviation Services

##### SAS Ground Services (SGS)

SGS är Europas tredje största aktör inom passagerar- och ramptjänster på marken och SAS koncernens största enhet med 6 873 medarbetare. SGS bedriver verksamhet på 76 flygplatser i 21 länder och är den största operatören i de tre skandinaviska länderna.

SGS har omfattande lokala miljöprogram med kontinuerlig uppföljning och kontroll. Dessa inkluderar bland annat vattenförbrukning och avfallshandling samt kontakter med myndigheter, flygbolagskunder och leverantörer.

SGS lägger stor vikt vid att utbilda medarbetarna och att hitta nya lösningar som kan minska risken för skador i det ofta fysiskt hårda arbetet. En central fråga är förbättringen av de ergonomiska förutsättningarna när det gäller bagagehantering. I Danmark har företaget i samarbete med Köpenhamns Lufthavn, FKILogistex och CPH Design utvecklat ett automatiskt bagagehanteringssystem, Big Bag Box, som kommer att förbättra arbetsmiljön. En prototyp har presenterats och patenterats. Ett annat viktigt område är arbetskläder, som har stor betydelse för både miljö och arbetsmiljö. I samarbete med leverantörer har produkterna kontinuerligt utvecklats.

Arbедstilsynet i Danmark har bestämt att utsläppen av skadliga gaser ska minska inom terminalområdet. Kravet skulle vara uppfyllt senast 1 oktober 2007 men har överklagats.

SGS mäter miljöprestanda i miljöindex. Index sjönk till 101 (106). Målet för 2011 är 95.

#### SAS Technical Services (STS)

STS, som sköter tekniskt underhåll på flygplanen, har sin huvudsakliga verksamhet i Skandinavien och 2 422 medarbetare 2007. De största kunderna utgörs av koncernens flygbolag.

STS svarar för merparten av den verksamhet inom koncernen som kräver miljörelaterade tillstånd. STS är också den största användaren av kemikalier och genererar högst andel farligt avfall. Detta tas om hand av godkända avfallshanterare.

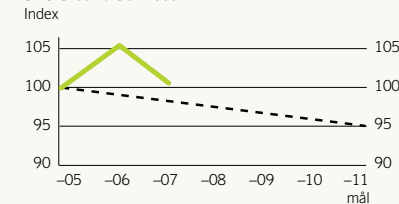
STS arbete med att utveckla miljöledningssystemet genomgår en omorganisation och har under året inte haft högsta prioritet. STS ingår i de miljö- och energiprogram som SAS Facility Management har för samtliga egna och inhyrda fastigheter i koncernen.

Bolaget samarbetar sedan lång tid tillbaka med leverantörer och forskare i syfte att hitta material med mindre innehåll av skadliga kemikalier än de som hittills kommit till användning. STS har också en funktion vars huvudsakliga uppgift är att systematisera och kontrollera alla produkter som har eller misstänks ha hälsofarlig påverkan. STS mäter miljöprestanda i miljöindex med basår 2005. Miljöindex för 2007 förbättrades till 93 (99). Målet för 2011 är 90.

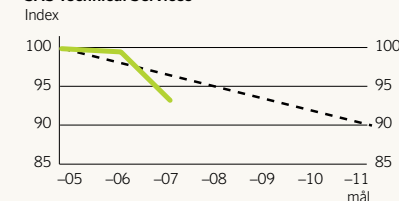
#### Miljöindex och målbild för SAS Aviation Services

SGS och STS mäter miljöprestanda i miljöindex med basår 2005. I bolagens miljöindex ingår de sex viktigaste produktionsparametrarna och mäts för SGS mot vägda landningar och för STS mot arbetade timmar.

#### SAS Ground Services



#### SAS Technical Services



#### Nyckeltal SAS Individually Branded Airlines<sup>1</sup>

	Spanair			Widerøe			Blue1			airBaltic		
	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005	2007	2006	2005
RPK, milj. <sup>2</sup>	12 077	12 035	10 672	608	608	565	1 413	1 432	947	2 315	1 538	1 161
ASK, milj. <sup>2</sup>	16 981	16 727	15 246	1 028	1 076	1 055	2 169	2 157	1 485	3 674	2 548	2 050
Kabinfaktor, % <sup>2</sup>	71,1	72,0	70,0	59,2	56,5	51,9	65,1	66,4	63,8	63,0	60,4	56,6
Bränsleförbrukning, kg/RPK	0,041	0,040	0,042	0,065	0,069	0,072	0,052	0,054	0,067	0,046	0,050	0,053
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	1 574	1 500	1 405	125	132	129	230	249	199	338	242	195
Utsläpp av kväveoxider (NO <sub>x</sub> ), 1 000 ton	6,49	6,09	5,63	0,38	0,40	0,38	0,77	0,77	0,51	1,13	0,77	0,67
Bullerpåverkan, km <sup>2</sup> /85dB(A) vid start <sup>3</sup>	3,86	4,14	4,22	0,34	0,34	0,33	2,22	1,98	1,65	1,22	1,08	1,11
Miljöindex <sup>4</sup>	98	94	100	92	95	100	89	89	100	83	89	100

<sup>1</sup> För avgränsningar se Redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning, [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) <sup>2</sup> Kan inkludera reguljärtrafik, charter, ad hoc-flygningar och så kallade bonusresor med mera, vilket gör att siffrorna kan avvika från trafiktal för respektive flygbolag där enbart reguljärtrafik rapporteras. <sup>3</sup> Vågda bullerkontur med hänsyn till antal starter per dag med respektive flygplanstyp i trafiksystemet. <sup>4</sup> Miljöindex består av sammanvägd CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, buller mot RPK.

#### Nyckeltal SAS Aviation Services

	2007	2006	2005
Energiförbrukning, GWh <sup>1</sup>	191	200	193
Vattenförbrukning, 1 000 m <sup>3</sup> <sup>1</sup>	184	180	164
Osorterat avfall, ton <sup>1</sup>	754	545	432
Farligt avfall, ton <sup>1</sup>	494	460	581
Bränsleförbrukning fordon, 1 000 liter	3 993	4 144	3 936
Glykolförbrukning, m <sup>3</sup>	2 947	3 667	3 954
Totalt antal anställda	10 651	10 565	10 846

<sup>1</sup> Data från SAS Facility Management.

### SAS Cargo

SAS Cargo hade 1 356 medarbetare 2007 och bedriver flygfrakt i huvudsak inom ramen för verksamheterna i Scandinavian Airlines, Blue1 och andra partners. Cirka 70% av kapaciteten avser flygbolag inom SAS koncernen.

SAS Cargo är certifierat enligt både ISO 14001 och ISO 9000, vilket innebär att bolaget har ett ledningssystem, som inkluderar kvalitets-, miljö- och hållbarhetsfrågor. Hållbarhetsarbetet omfattar miljöprestanda, arbetsmiljö, etik och socialt ansvar. Nästan all personal har genomgått utbildning som avser miljö och socialt ansvarstagande.

I samarbete med ett antal kunder och leverantörer har SAS Cargo utvecklat ett system för beräkning av utsläpp on-line där kunden själv kan ta fram miljöbelastningen för alla typer av godstransporter i luften och på landsväg. SAS Cargo arbetar kontinuerligt med att säkerställa att alla aktiviteter sker i samklang med FNs Global Compact. Arbeta pågår för att finna ett lämpligt miljöindex för SAS Cargo.

Sedan 2006 är SAS Cargo föremål för utredning om olaglig kartellsamverkan. **s. 54**

### SAS Media

SAS Medias verksamhet är inriktad på publicering, mediaförsäljning, reklamproduktion och design.

Alla publikationer trycks numera på miljöcertifierat papper (Forest Stewardship Council), vilket lett till minskad miljöpåverkan och lägre kostnader.

### SAS Facility Management (SFM)

SAS Facility Management är ett dotterbolag i SAS koncernen med uppgift att förvalta samtliga ägda och leaseade fastigheter i Skandinavien. SFM har det totala driftansvaret, vilket även inkluderar miljöansvar.

I fastighetsförvaltningen har SAS Facility Management ingått avtal om hantering av utranterad data-utrustning, som säkerställer att denna skickas till utvecklingsländer. Facility Management driver också energisparkampanjer tillsammans med hyresgästerna för att minska förbrukning och kostnader.

# Oberoende bestyrkanderapport

Till läsarna av SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2007.

Vi har granskat SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2007. Hållbarhetsredovisningen omfattar hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2007 samt redovisningsprinciper, GRI korsreferenser och intressentdialog som återfinns på SAS hemsida på Internet [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under rubriken "Sustainability". Granskningen har inte innefattat informationen i tabellen *SAS koncernens sjukfrånvaro och olycksstatistik* på sid 106.

Vårt uppdrag har bestått i att granska såväl kvalitativ som kvantitativ information i hållbarhetsredovisningen. Syftet med den granskningen är att vi ska uttala oss om huruvida vi funnit några omständigheter som tyder på att hållbarhetsredovisningen inte i allt väsentligt är upprättad enligt angivna kriterier. Granskningen har utförts i enlighet med det förslag till rekommendation för oberoende granskning av frivillig separat hållbarhetsredovisning (Rev R6) som utgivits av FAR SRS.

SAS koncernens verkställande ledning har förelagts hållbarhetsredovisningen i februari 2008. Koncernens styrelse har den i mars avgivit årsredovisningen och tagit del av hållbarhetsredovisningen. SAS koncernens verkställande

ledning ansvarar för att organisera och integrera hållbarhetsarbetet i verksamheten samt för hållbarhetsredovisningen. Vår uppgift är att uttala oss om hållbarhetsredovisningen 2007 baserat på vår utförda granskning.

Hållbarhetsredovisningen är upprättad utifrån SAS koncernens principer för hållbarhetsredovisning ([www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)) samt tillämpliga delar av "Sustainability Reporting Guidelines, version 3", utgivna av The Global Reporting Initiative (GRI), vilka utgör de kriterier mot vilka vår granskning genomförts.

Granskningen har bland annat omfattat följande:

- ▶ 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 2007.
- ▶ Genomgång, prövning och tillämpning av koncernens principer för redovisning av hållbarhetsrelaterad information.
- ▶ Genomgång av koncernens system och ruti-

ner för registrering, rapportering och redovisning av hållbarhetsrelaterad data.

- ▶ Intervjuer och besök på ett antal bolag och 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 efterlevnad av lagar, tillstånd och villkor.
- ▶ Kontroll av att innehållet i hållbarhetsredovisningen, sidorna 95-114, inte motsäger informationen i SAS koncernens övriga Årsredovisning 2007.

Det har vid vår granskning inte kommit fram några omständigheter som tyder på att SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2007 inte i allt väsentligt är upprättad enligt de angivna kriterierna.

Stockholm den 3 mars 2008

**Svante Forsberg**  
Auktoriserad revisor

Deloitte AB

**Elisabeth Werneman**  
Auktoriserad revisor

# Star Alliance & partners

## Kundfördelar

Genom att samarbeta med utvalda flygbolag kan SAS koncernen erbjuda ett globalt linje- och servicenätverk. Samarbetet inom Star Alliance syftar till att skapa konkurrenskraftiga produkter för den internationella resenären. Detta sker i huvudsak genom koordinering av tjänster, flygplatsinfrastruktur och IT.

## Star Alliance

Star Alliance bildades i maj 1997 av SAS och fyra andra flygbolag. SAS koncernen hade under 2007 tre flygbolag med i alliansen, Scandinavian Airlines,

Spanair och Blue1. I december 2007 tillkom Air China och Shanghai Airlines. Vid utgången av 2007 bestod alliansen av 20 flygbolag samt tre regionala flygbolag. Under 2008 förväntas Turkish Airlines samt Egypt Air att ansluta sig till alliansen. Även Air India har fått godkännande att ansluta sig inom två år. *För nyckeltal se s. 51*

## Hållbarhet

Inom Star Alliance sker ett samarbete med tre internationella organisationer inom miljö-, vetenskaps- och kultursektorerna. Syftet är att stärka inbegreppet "The airline network for

Earth" genom att visa ansvar och bidra till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

## Bilaterala partnerskap

SAS koncernen fördjupade under året sitt samarbete med bland annat Shanghai Airlines, Air China och South African. Varje partnerskap är unikt och utvecklas i syfte att ge passagerare ett konkurrenskraftigt erbjudande i form av fler destinationer, smidigt resande och möjligheten att tjäna in bonuspoäng på ett stort antal flygbolag.

Scandinavian Airlines och Lufthansa har sedan 1995 ett omfattande samarbete avseende trafiken

mellan Skandinavien och Tyskland. Detta samarbete fortsatte även under 2007.

ECA, European Cooperation Agreement, var ett Joint Venture mellan Scandinavian Airlines, Lufthansa och bmi, i vilket flygbolagen kombinerade linjenätet mellan London Heathrow och Manchester med övriga Europa. Avtalet löpte ut den sista december 2007. ECA hade en kraftigt negativ resultatpåverkan på SAS koncernen under 2007. De huvudsakliga drivkrafterna bakom detta utfall var den svaga resultatutvecklingen i bmi.



**Star Alliance fakta**

- ▶ Bildades 1997.
- ▶ Består idag av 20 flygbolag samt tre regionala flygbolag.
- ▶ Flyger på 883 destinationer i 155 länder.
- ▶ Under 2007 transporterade Star Alliance 389 miljoner passagerare.

# Flygplansflottan (per den 31 december 2007)

- **SAS koncernens totala flotta utgörs av 260 flygplan<sup>1</sup>. Det sammanlagda värdet av flottan uppgår till 39,4 miljarder SEK. SAS koncernens totala antal dagliga avgångar var i genomsnitt 1 260 (1 269).**

**Scandinavian Airlines Norge**

Destinationer	43	<b>54 st 737-400/-500/-600/-700/-800</b>
Inrikes, antal	18	12 ägda, 42 inhyrda
Europa, antal	25	
Dagliga avgångar, antal	340	
Passagerare, antal, (000)	9 726	
Kabinanställda, medelantal *	1 053	<b>6 st Fokker F50</b>
Piloter, medelantal	571	6 inhyrda
Passagerarkm (RPK), milj.	6 846	
Säteskm (ASK), milj.	9 842	

\* Varav cirka 160 uthyrdes till Scandinavian Airlines International/Interkont.

**Scandinavian Airlines Danmark**

Destinationer	51	<b>12 st A321-200/319-100</b>
Inrikes, antal	3	4 ägda, 8 inhyrda
Europa, antal	48	
Dagliga avgångar, antal	271	
Passagerare, antal, (000)	8 110	<b>26 st MD-81/-82/-87</b>
Kabinanställda, medelantal *	1 231	4 ägda, 22 inhyrda
Piloter, medelantal	515	
Passagerarkm (RPK), milj.	5 931	
Säteskm (ASK), milj.	8 474	<b>16 st Q400**</b>
		16 inhyrda

\* Varav cirka 415 uthyrdes till Scandinavian Airlines International/Interkont.  
\*\* Flygplanstypen togs ur trafik den 28 oktober 2007.

**Widerøe**

Destinationer	43	<b>28 st Q100/300/400*</b>
Dagliga avgångar, antal	264	16 ägda, 12 inhyrda
Passagerare, antal, (000)	1 964	

\* Flygplanstypen togs ur trafik den 28 oktober 2007.

**Blue1**

Destinationer	27	<b>9 st RJ85/100</b>
Dagliga avgångar, antal	74	9 inhyrda
Passagerare, antal, (000)	1 798	<b>4 st MD-90</b>
		4 inhyrda

**Scandinavian Airlines International**

Destinationer	10	<b>7 st A340-300</b>
Dagliga avgångar, antal	18	2 ägda, 5 inhyrda
Passagerare, antal, (000)	1 341	
Kabinanställda, medelantal *	-	
Piloter, medelantal	304	<b>4 st A330-300</b>
Passagerarkm (RPK), milj.	9 634	3 ägda, 1 inhyrd
Säteskm (ASK), milj.	11 616	

\* Hyrs från övriga bolag inom SAS Scandinavian Airlines.

**Scandinavian Airlines Sverige**

Destinationer	57	<b>19 st 737-600/-800</b>
Inrikes, antal	14	8 ägda, 11 inhyrda
Europa, antal	43	
Dagliga avgångar, antal	193	
Passagerare, antal, (000)	6 224	<b>16 st MD-81/-82</b>
Kabinanställda, medelantal *	817	16 inhyrda
Piloter, medelantal	387	
Passagerarkm (RPK), milj.	4 893	<b>7 st Q400**</b>
Säteskm (ASK), milj.	6 919	7 inhyrda

\* Varav cirka 220 uthyrdes till Scandinavian Airlines International/Interkont.  
\*\* Flygplanstypen togs ur trafik den 28 oktober 2007.

**airBaltic**

Destinationer	56	<b>13 st 737-500/300</b>
Dagliga avgångar, antal	99	13 inhyrda
Passagerare, antal, (000)	2 014	<b>8 st Fokker F50</b>
		8 inhyrda

**Estonian Air**

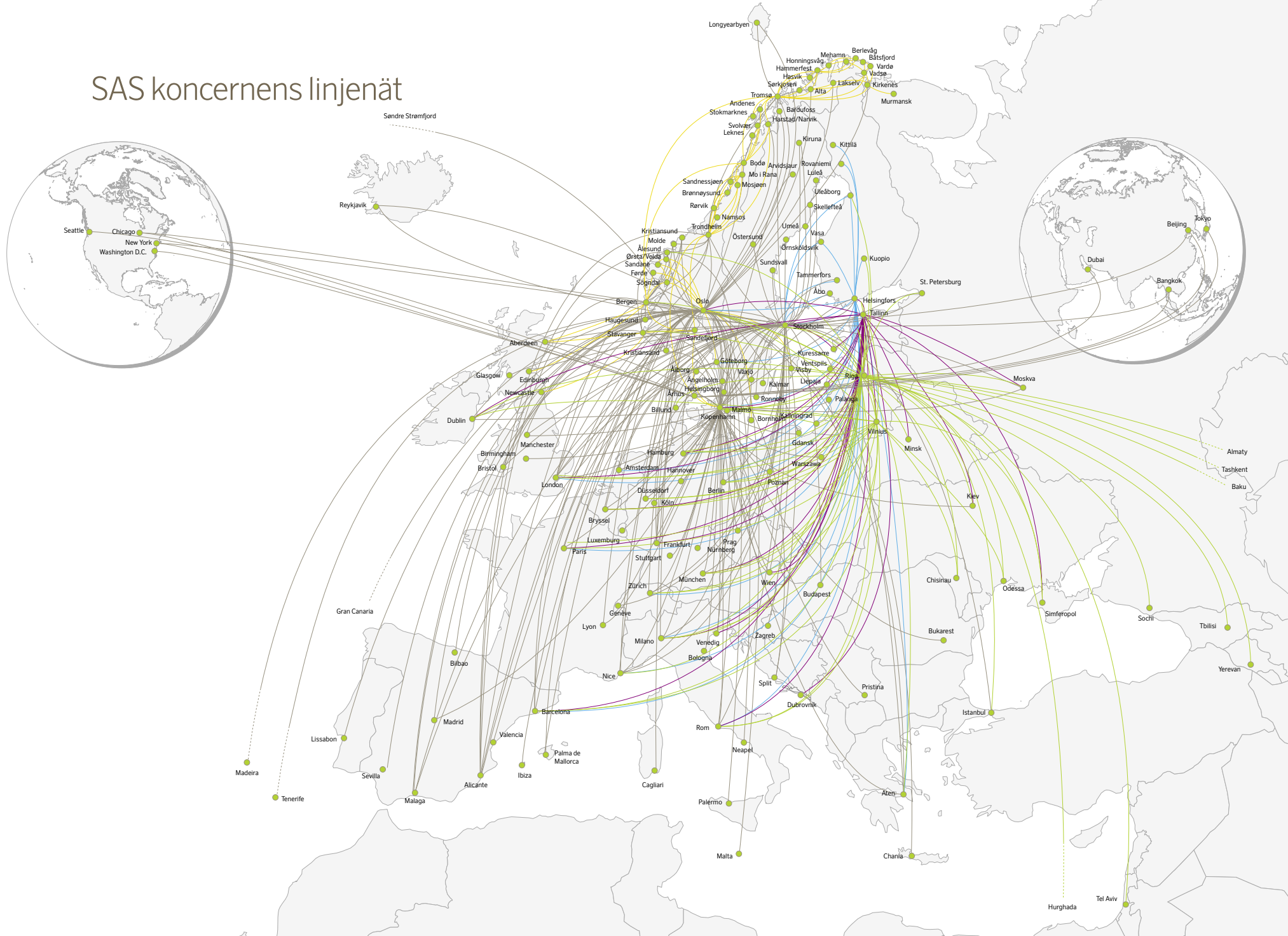
Destinationer	19	<b>9 st 737-500/300</b>
Dagliga avgångar, antal	25	9 inhyrda
Passagerare, antal, (000)	746	

<sup>1</sup> SAS Scandinavian Airlines har fyra Bombardier CRJ200, två Avro RJ70 och två Avro RJ85 på wet leaseavtal. Estonian Air har två SAAB 340A på wet leaseavtal. Spanair redovisas som avvecklad verksamhet. Spanairs flotta består av 34 MD-80, 22 Airbus A319/A320 samt 7 Boeing MD 717.

	Scandinavian Airlines										Widerøe		Blue1		airBaltic		Estonian Air
	Airbus A340-300	Airbus A330-300	Airbus A321/A319	Boeing 737-4/500	Boeing 737-600	Boeing 737-700	Boeing 737-800	Boeing MD-81/82	Boeing MD-87	Fokker F50	Bombardier Q300	Bombardier Q100	Avro RJ100/85	Boeing MD-90	Boeing 737-500/300	Fokker F50	Boeing 737-500/300
Antal flygplan, koncernen totalt	7	4	8/4	4/13	26	17	13	2/34	6	6	7	17	2/7	4	10/3	8	4/5
Antal säten, max	245	264	198/141	150/120	123	141	186	150	125	50	50	39	99/84	166	126/149	52	113/142
Max startvikt, ton	275,0	233,0	89,0/75,5	68,0/60,6	59,9	69,6	79,0	63,5/67,8	63,5	20,8	19,5	15,6	46,0/42,2	75,3	57,0/57,8	20,8	52,4/62,8
Max lastvikt, ton	44,0	44,0	21,5/16,7	13,5	13,0	15,0	19,0	14,6/17,1	14,8	4,9	5,9	3,6	9,5/8,1	18,1	13,5/14,8	4,9	49,9/52,9
Längd, meter	63,7	63,7	44,5/33,8	36,4/31,0	31,2	33,6	39,5	45,1	39,8	25,3	25,7	22,3	31,0/28,6	46,5	31,0/32,2	25,3	31,0/33,4
Vingspann, meter	60,3	60,3	34,1	28,9	34,3	34,3	34,3	32,9	32,9	29,0	27,4	25,9	26,3	32,9	28,9/31,2	29,0	28,9
Marschfart, km/h	875	875	850	825	825	825	825	825	825	520	528	496	750	825	825/900	520	825
Räckvidd, km	12 800	9 700	3 000/6 850	3 150	2 900	2 200	3 700	1 600/2 700	3 500	1 400	1 690	1 280	2 200/2 300	2 800	3 150/2 400	1 400	3 150/3 900
Bränsleförbrukn., liter/säteskm	0,039	0,035	0,031/0,027	0,043/0,047	0,044	0,042	0,034	0,043	0,048	0,038	0,037	0,038	0,050/0,056	0,031	0,047/0,040	0,038	0,033/0,028
Motor	CFMI CFM56-5C4	RR Trent 772B	IAE V2530-A5/ IAE V2524-A5	CFMI CFM56-3C/3	CFMI CFM56-7B	CFMI CFM56-7B	CFMI CFM56-7B	P&W JT8D 217C/219	P&W JT8D 217C	P&W PW125B	P&W PW123	P&W PW121	Honeywell LF507-1F	IAE V2525-D5	CFMI CFM56-3	P&W PW125B	CFMI CFM56-3



# SAS koncernens linjenät



# Definitioner & begrepp

## A

**AEA** ▶ The Association of European Airlines. En sammanlutning av de största europeiska flygbolagen.

**AOC (Air Operator Certificate)** ▶ Flygoperativt tillstånd.

**ASK, offererade säteskilometer** ▶ Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

**ATK, Offererade tonkilometer** ▶ Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

**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 intresseföretag minus icke räntebärande skulder och räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel, netto.

**Avkastning på eget kapital** ▶ Periodens resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget i relation till genomsnittligt eget kapital exklusive minoritetsintressen.

**Avkastning på synligt eget kapital efter skatt** ▶ Resultat efter skatt i relation till genomsnittligt synligt eget kapital.

**Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)** ▶ 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 gate 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 intäkter.

**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 genomsnittlig 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 intäkterna.

**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 intäkterna.

**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.

**EIRIS** ▶ 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 genomsnittlig 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.

**FTE** ▶ Full Time Equivalent, heltidstjänster.

## G

**Global Compact** ▶ En uppmaning från FN's generalsekretärare Kofi Annan till näringslivet att leva upp till tio principer om mänskliga rättigheter, arbetstagare, antikorrupktion och miljö, så som de formulerats av FN.

## H

**Hållbar utveckling** ▶ En utveckling som tillgodoser våra behov idag, utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov.

## 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 klimatrubning.

**IRR** ▶ Internal Rate of Return - diskonteringsräntan där nuvärdet av ett projekts kassaflöde, från investering till försäljning, blir lika med noll.

# Definitioner & begrepp, fortsättning

## 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 sju.

**Kassaflöde från verksamheten** ▶ Kassaflödet från löpande verksamhet före rörelsekapitalförändring.

**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 före skatt i relation till intäkter.

**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 jämförs 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 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.



Produktion: **SAS koncernen och Wildeco.**

Form: **Wildeco.**

Foto: **SAS Image bank, Vibeke Aronsson med flera.**

Tryck: **Jernström Offset.**

Miljögodkänt papper: **Galerie Art Matt.**

# Historisk återblick

SAS bildades av Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL) och Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Den första interkontinentala flygningen gick från Stockholm till New York 1946.



# sasgroup.net

- 1918 ◀ Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), SAS danska Moderbolag, grundades.
- 1920 ◀ DDL noterades på Københavns fondsbørs.
- 1924 ◀ AB Aerotransport (ABA), SAS svenska Moderbolag, grundades.
- 1927 ◀ Det Norske Luftfartselskab A/S (DNL), SAS norska Moderbolag, grundades.
- 1946 ◀ SAS bildades av Det Danske Luftfartselskab A/S (DDL), Det Norske Luftfartselskab 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 blev 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 med 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.
- 1992 ◀ 51% av aktierna i Linjeflyg förvärvades.
- 1994 ◀ Aktieinnehaven i Lan Chile, SAS Leisure samt flygcateringdelen inom SAS Service Partner och Diners Club Nordic såldes.
- 1995 ◀ SAS publicerar sin första miljöredovisning. Linjeflyg blev helägt och 16,5% av aktierna i airBaltic förvärvades.
- 1996 ◀ SAS firade 50-årsjubileum. Harmonisering 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. 63,2% av Widerøe och 26% av Cimber Air förvärvades.
- 2000 ◀ 20% av ägarskapet i British Midland såldes till Lufthansa.
- 2001 ◀ En gemensam SAS-aktie noterades på börserna. Braathens förvärvades i december. Ägarskapet i airBaltic ökade till 47,2%. Nya Airbus A340 introducerades på interkontinentala linjer.
- 2002 ◀ SAS koncernen blev majoritetsägare i Spanair. Widerøe blev helägt. Rezidor SAS Hospitality undertecknade ett master franchise-avtal med Carlson Hotels Worldwide.
- 2003 ◀ Förvärv av 49% av aktierna i Estonian Air. Scandinavian IT Group och aktieinnehavet i Cimber Air såldes.
- 2004 ◀ Bolagisering av Scandinavian Airlines Danmark, SAS Braathens, Scandinavian Airlines Sverige ur SAS konsortiet. Enheterna SAS Ground Services och SAS Technical Services bolagiserades. Ägandet i Spanair ökades till 95%.
- 2005 ◀ Scandinavian Airlines introducerade en ny affärsmodell med envägspriser. European Aeronautical Group, Jetpak Group och 67% av SAS Component såldes.
- 2006 ◀ Rezidor Hotel Group börsnoterades. SAS firade 60 år.
- 2007 ◀ SAS Flight Academy såldes. Strategi 2011 introducerades.

SAS AB (publ)

(org. nr. 556606-8499)

Besöksadress: Frösundaviks Allé 1, Stockholm

Postadress: SE-195 87 Stockholm

Telefon +46 8 797 00 00