



Service And Simplicity

SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2008

Innehåll

→ SAS koncernen

SAS koncernen i korthet	2
Bolagen i korthet	3
Viktiga händelser, kvartalsvis	4
VD har ordet	6
Kulturell turnaround	7
Förnyad strategisk inriktning - Core SAS	8
Fokus på den nordiska hemmamarknaden	9
Fokus på affärsresenärer och ett stärkt kommersiellt erbjudande	10
Förbättrad kostnadsbas	11
Besluts- och kostnadseffektiv organisation med förstärkt kundfokus	12
Förstärkt kapitalstruktur	13
Marknad och omvärld	15
Konkurrentanalys	16
Ansvarsfull trafik tillväxt	17
Luftfartens villkor, luftfartsskydd och kvalitetsprocesser	18
Flygsäkerhet	20
Säkerhetskultur	21
Star Alliance	22

→ Kapitalmarknaden

Inledning	24
Aktien	25
Aktiedata	26
Externa faktorer, cykler och trender	27
Flygplansflottan och framtida strategi	28
Risker, riskhantering och känslighetsanalys	30
Finansiering, investering, likviditet och kapitalbindning	32

→ Affärsområden

SAS Scandinavian Airlines	35
Scandinavian Airlines Norge	36
Scandinavian Airlines Danmark	37
Scandinavian Airlines Sverige	38
Scandinavian Airlines International	39
SAS Individually Branded Airlines	40
Widerøe	41
Blue1	42
Spanair	43
Estonian Air	43
SAS Aviation Services	44
SAS Ground Services	45
SAS Tech	46
SAS Cargo	47

→ Fakta, nyckeltal och trafiktal

Trafiktalsinformation	49
Nyckeltal per affärsområde och bolag	50
Koncernens resultaträkningar	51
Operationella nyckeltal och Lojalitetsprogram	52
Ekonomisk tioårsöversikt	53
Finansiella nyckeltal och Star Alliance	54

→ Ekonomisk redovisning

Förvaltningsberättelse	55
SAS koncernen	
Resultaträkning med kommentarer	62
Resultaträkning - kvartalsvisa uppgifter	63
Balansräkning med kommentarer	64
Förändring i eget kapital	65
Kassaflödesanalys med kommentarer	66
Noter till de finansiella rapporterna	67
SAS AB, moderbolag	89
Revisionsberättelse	91

→ Bolagsstyrning

Bolagsstyrningsrapport	92
SAS koncernens ansvarsområden,	
SAS koncernens legala struktur & SAS koncernens fackliga struktur	
inom Skandinavien	97
Styrelse & revisorer	98
Koncernledning	99

→ Hållbarhetsredovisning

VD-ord	101
Omvärldsfaktorer och intressentkrav	102
Mål och strategier	105
Måluppfyllelse	106
Ansvar för hållbar utveckling	108
Minskad miljöpåverkan	110
Organisation och styrning	112
Årets resultat	113
Affärsområden	120
Bestyrkanderapport	124
<i>Granskad av koncernens externa revisorer</i>	

→ Fakta

Flygplansflottan	126
Linjenätet	127
Definitioner & begrepp	128
Hållbarhetsdefinitioner & begrepp	Omslagets insida

Snabbguide

→ Guide till viktiga fakta

Affärsidé, vision, mål, värderingar	8
Aktiekapitalet	26
Core SAS	8
Flygsäkerhet	20
Marknad och konkurrentanalys	15-16
Medarbetarna	115
Miljöstrategi	17
Risker	30
Trafiktal och resultatutveckling	49-54

→ Policies och standards www.sasgroup.net

Etikpolicy	JA
Jämställdhetspolicy	JA
Aktivt mångfaldsarbete	JA
Miljöpolicy	JA
Miljöledningssystem	JA
Redovisar enligt IFRS	JA

→ Finansiell kalender

Bolagsstämma	31 mars 2009
Delårsrapport 1 (jan-mar)	28 april 2009
Delårsrapport 2 (jan-jun)	12 augusti 2009
Delårsrapport 3 (jan-sep)	5 november 2009
Bokslutskommuniké 2009	februari 2010
Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2009	mars 2010
SAS koncernens månatliga trafikalsinformation utkommer normalt den femte arbetsdagen. En uppdaterad finansiell kalender finns på www.sasgroup.net	

→ Årsstämma

SAS koncernens årsstämma, den 31 mars kl 15.00:
Köpenhamn: Radisson SAS Scandinavia Hotell, Amager Boulevard 70.
Solna: SAS koncernens HK, Frösundaviks Allé 1.
Oslo: Radisson SAS Plaza Hotel, Sonja Henies Plass 3.
 För frågor kontakta: Investor Relations SAS koncernen:
 Vice President Sture Stølen +46 8 797 14 51, e-mail: investor.relations@sas.se
 Alla rapporter finns på engelska och svenska och beställs på www.sasgroup.net eller på investor.relations@sas.se



SAS koncernens årsredovisning för 2007 valdes ut som den fjärde bästa i världen när undersökningsföretaget e.com genomförde sin världsomspännande årliga undersökning. SAS koncernen tilldelades också silver när Farmandpriset för bästa årsredovisning delades ut i Norge.

”Service And Simplicity”

We promise to minimize your time related to traveling and we promise to maximize your value of the time spent with us. That’s Service And Simplicity.

SAS koncernen i korthet

Definitioner och begrepp, se [s. 128](#) Trafiktal, se [s. 49](#) Fler hållbarhetstal, se [s. 101](#)

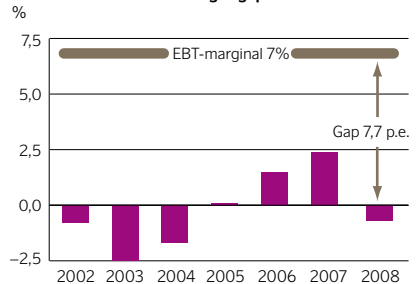
Årets resultat

- Årets intäkter uppgick till 53 195 (50 598) MSEK, 5,1% ökning mot föregående år.
- Antalet passagerare uppgick till 29 miljoner.
- SAS koncernen avyttrar Spanair. Bolaget redovisas som verksamhet under avveckling och den totala resultateffekten för 2008 inklusive omvärdering av Spanairs tillgångar och skulder till verkligt värde uppgår till -4 895 MSEK.
- Resultat före engångsposter i kvarvarande verksamheter blev -395 (1 234) MSEK.
- EBT-marginal före engångsposter i kvarvarande verksamheter uppgick till -0,7% (2,4%).
- SAS kabinfaktor uppgick under 2008 till 71,2%, en nedgång med 2,1 procentenheter.
- Periodens resultat: -6 321 (636) MSEK, varav -4 895 MSEK är hänförligt till Spanair.
- Resultat per aktie: -38,08 (3,87) SEK
- SAS förnyar den strategiska inriktningen och lanserar strategiprogrammet Core SAS.
- För att implementera strategin genomförs en företrädesemission om cirka 6 miljarder SEK. Emissionen stöds av de tre statliga ägarna samt den största privata aktieägaren Wallenbergstiftelserna (KAW). Bankerna J.P. Morgan, Nordea och SEB har bekräftat sin förväntan att under vissa förutsättningar garantera resterande del av emissionen.

Resultat

Koncernen	2008	2007
Intäkter, MSEK	53 195	50 598
EBITDAR före engångsposter, MSEK	3 892	5 255
EBT före engångsposter, MSEK	-395	1 234
EBT-marginal före engångsposter	-0,7%	2,4%
CFROI	5%	14%
Resultat per aktie, SEK	-38,08	3,87
Börskurs vid årets slut, SEK	37,9	83,0
Utdelning (förslag för 2008), SEK	0,0	0,0

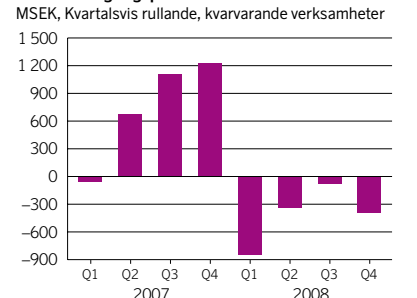
Resultat före skatt och engångsposter



Nyckeltal

Koncernen	2008	2007
Antal passagerare, miljoner	29,0	29,2
Soliditet	20%	35%
Justerad skuldsättningsgrad	2,59	0,92
Finansiell beredskap, % av omsättningen	17%	29%
Finansiell nettoskuld, MSEK	8 912	1 231
Investeringar, kvarvarande verksamheter, MSEK	4 172	2 464

EBT före engångsposter

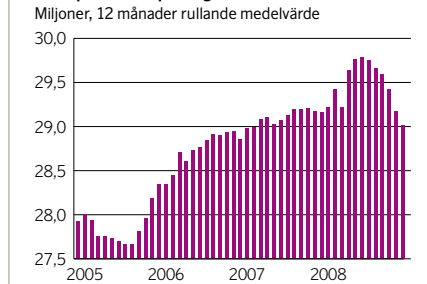


Hållbarhet *

Koncernen	2008	2007
Medelantal anställda varav kvinnor	24 635 42%	26 538 41%
Sjukfrånvaro	6,5%	6,4%
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	5 840	6 295
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	24,2	25,6
Klimatindex	93	92

* För avgränsningar och definitioner se hållbarhetsredovisning [s. 101-124](#)

Transporterade passagerare



Helåret 2009

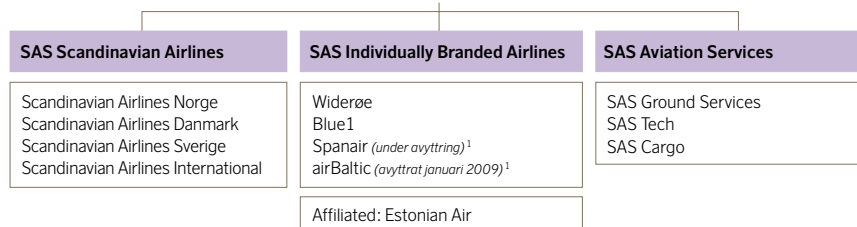
2008 har präglats av en historiskt volatil finansmarknad. Problemen inom de finansiella marknaderna har påverkat den reala ekonomin negativt vilket lett till en kraftigt minskad tillväxt och svåra marknadsförhållanden i Norden som är SAS hemmamarknad.

Tillväxten bedöms bli negativ under 2009 och officiella prognoser har reviderats ned betydligt i Norden och globalt. Som en konsekvens av detta bedöms marknadens passagerartillväxt bli lägre under 2009. Osäkerheten om bränslepriset kvarstår. Priset har dock fallit betydligt i takt med att konjunkturen försvagats.

Faktorer som bedöms påverka yelden negativt är framförallt den försvagade BNP-utvecklingen och risken för ett stigande oljepris kombinerat med en starkare dollar. De initiativ som SAS genomför inom ramen för Core SAS bedöms samtidigt ha en positiv inverkan på yelden.

SAS koncernen Affärstruktur 2008

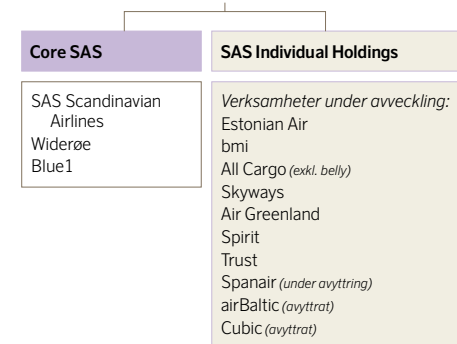
Årsredovisningen rapporteras enligt denna struktur



¹ Redovisas som avvecklad verksamhet.

SAS koncernen Ny affärstruktur 2009

Rapportering sker enligt denna struktur från 1:a kvartalet 2009

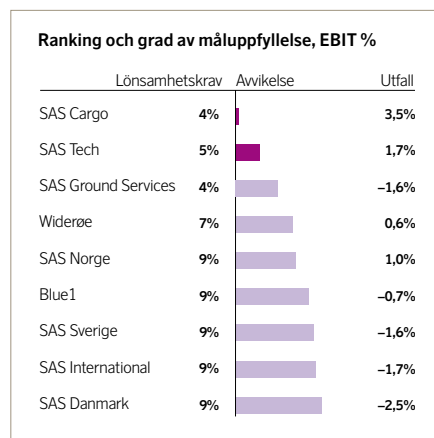
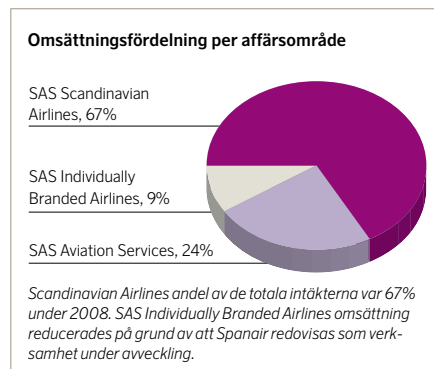


Bolagen i korthet

Konkurrenter, se konkurrentanalys, se [s.16](#) För avkastningskrav, se respektive bolag. Fler hållbarhetstal, se [s.101](#)

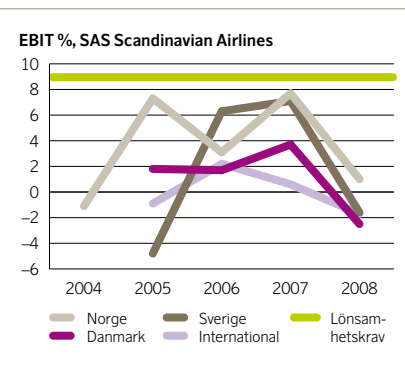
Marknaden

- SAS Scandinavian Airlines bas är Norden varifrån SAS flyger till destinationer inom Norden och till övriga Europa, USA, Asien och Mellanöstern.
- SAS Individually Branded Airlines huvudmarknader är Norge och Finland.
- SAS Aviation Services huvudmarknad är norra Europa med den största delen av verksamheten inom Skandinavien.



SAS Scandinavian Airlines

Nyckeltal	2008	2007
Intäkter, MSEK	42 223	40 155
EBIT före engångsposter, MSEK	-200	2 001
EBIT-marginal före engångsposter	-0,5%	5,0%
EBT före engångsposter, MSEK	-177	1 767
Antal passagerare, milj	25,4	25,4
Medelantal anställda varav kvinnor	7 336	7 598
	57%	49%
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	4 124	4 019
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	17,1	16,9



Scandinavian Airlines Norge är Norges ledande flygbolag med 10 miljoner passagerare under 2008. Flygbolaget har en marknadsandel på norsk inrikestrafik på cirka 55% och har 60 flygplan. [s.36](#)

Scandinavian Airlines Danmark är Danmarks största flygbolag och transporterade 7,8 miljoner passagerare under 2008. Flygbolaget har en marknadsandel på cirka 45% och har 39 flygplan. [s.37](#)

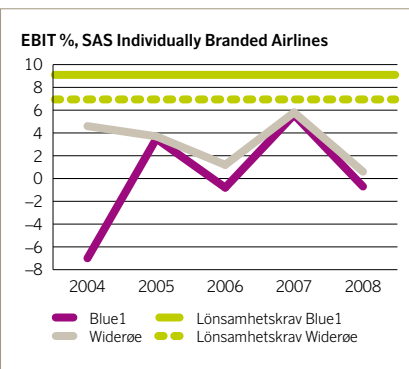
Scandinavian Airlines Sverige är Sveriges största flygbolag och transporterade 6,2 miljoner passagerare under 2008. Flygbolaget har en marknadsandel i inrikes på cirka 48% och har 39 flygplan. [s.38](#)

Scandinavian Airlines International ansvarar för SAS interkontinentala flygningar och försäljningsorganisation utanför Skandinavien. Flygbolaget transporterade 1,4 miljoner passagerare under 2008 och har elva flygplan. [s.39](#)

SAS Individually Branded Airlines

Nyckeltal	2008	2007
Intäkter, MSEK	5 526	5 093
EBIT före engångsposter, MSEK	-137	356
EBIT-marginal före engångsposter	-2,5%	7,0%
EBT före engångsposter, MSEK	-129	362
Antal passagerare, milj	3,7	3,8
Medelantal anställda varav kvinnor	1 884	1 968
	40%	46%
Koldioxid (CO ₂), 000 ton*	1 717	1 929
Kväveoxider (NO _x), 000 ton*	7,2	7,6

* Inklusive Spanair



Widerøe är Norges ledande regionala flygbolag och transporterade 2 miljoner passagerare under 2008. Marknadsandelen på den norska inrikesmarknaden är knappt 15% och bolaget har 30 flygplan. [s.41](#)

Blue1 är Finlands näst största flygbolag och transporterade 1,6 miljoner passagerare under 2008. Blue1:s marknadsandel på finsk inrikes är cirka 16% och bolaget har 13 flygplan*. [s.42](#)

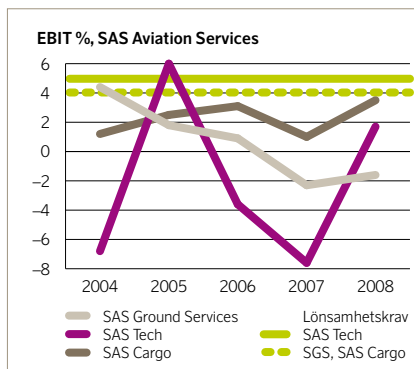
Intressebolag – ej konsoliderat
Estonian Air är ett ej konsoliderat intressebolag, till 49% ägt av SAS koncernen och Estlands ledande flygbolag. Estonian Air transporterade 0,8 miljoner passagerare under 2008. Bolaget har en marknadsandel på cirka 42% och 8 flygplan*. Bolaget ska avyttras. [s.43](#)

Verksamheter under avveckling:
Spanair [s.43](#)

* Inklusive wet lease.

SAS Aviation Services

Nyckeltal	2008	2007
Intäkter, MSEK	15 032	14 192
EBIT före engångsposter, MSEK	106	434
EBIT-marginal före engångsposter	0,7%	-3,1%
EBT före engångsposter, MSEK	-73	-600
Medelantal anställda varav kvinnor	10 630	10 651
	34%	29%
Energiförbrukning, GWh	196	191
Osorterat avfall, ton	682	754



SAS Ground Services är Nordens ledande ground-handlingbolag och hanterade 78 miljoner passagerare under 2008. SAS Ground Services finns representerat på cirka 30 flygplatser i Skandinavien samt på flygplatser i Europa, USA och Asien. [s.45](#)

SAS Tech är Nordens största leverantör av tekniska underhållstjänster för flygbolag och SAS koncernens huvudleverantör. Företagets huvudbaser ligger i Köpenhamn, Oslo och Stockholm men tekniskt underhåll genomförs även vid 8 andra flygplatser. [s.46](#)

SAS Cargo är den ledande leverantören av flygtransportlösningar inom och till/från Skandinavien. Bolaget hanterade 248 000 ton under 2008. SAS Cargos fraktkapacitet har utgångspunkt i SAS Scandinavian Airlines linjenätverk vilket tidigare kompletterades med dedikerade fraktflygplan. [s.47](#)

Viktiga händelser

→ Första kvartalet 2008

- SAS koncernen beslutade att köpa 6 MD-87 samt 2 Boeing 737-600 från annan operatör som ersättning för Q400 som togs ur trafik 2007.
- SAS övertog leveranspositioner på 3 Boeing 737-800 med leverans under 2008.
- SAS Ground Services ska genomföra kostnadsreduktioner på 400 MSEK samt ett kvalitetsprogram. Samtidigt beslutades att Boeing 737-Classic's underhåll ska läggas ut externt och att bagagehanteringen, Spirit, inom SAS Cargo ska säljas.
- SAS har gjort en uppgörelse med Bombardier och Goodrich om ersättning till SAS för incidenterna med Dash Q400 flygplanen hösten 2007. Detaljerna i avtalet är konfidentiella men den totala kompensationen uppgår till totalt 1 miljard SEK. Som en del av överenskommelsen har lagts en order på 27 flygplan, med option på ytterligare 24 flygplan.

→ Andra kvartalet 2008

- SAS koncernen sålde SAS Media AB till danska Datagraf.
- På SAS bolagsstämma valdes Fritz H. Schur till ny styrelseordförande. Dag Mejdell, koncernchef i Posten Norge AS, tillträder som ny styrelsemedlem. Årsstämman beslutade att inte lämna någon utdelning för verksamhetsåret 2007.
- SAS koncernen tecknade ett intentionsavtal med Amadeus, där delar av SAS kommersiella IT-plattform kommer att bytas ut. De delar som omfattas är försäljning, bokning, biljetthantering check-in och lastkontroll.
- SAS sålde Facility Management till Coor Service Management som därmed blir helhetsleverantör av service till SAS i Danmark, Norge och Sverige.
- SAS införde ett bränsletillägg på kort- och långdistansflygningar för att hantera de rekordhöga bränslepriserna.
- SAS Norge dömdes att betala 132 MNOK som kompensation till flygbolaget Norwegian Air Shuttle i en civil tvist. SAS överklagar domen.
- SAS erkände överträdelse av den amerikanska konkurrenslagstiftningen och genomförde en förlikning med Department of Justice som innebär en negativ resultateffekt på 314 MSEK.
- SAS avyttrade den kvarvarande delen av SAS Component.



→ Tredje kvartalet 2008

- Spanair initierade ett omfattande sparprogram på 90 MEUR. Kapaciteten reduceras med 15 flygplan motsvarande 25% från och med hösten 2008.
- Den 20 augusti 2008 inträffade en tragisk flygolycka med en MD-82 i Madrid.
- SAS deltog i en global arbetsgrupp, Sustainable Aviation Fuel Users Group, för att påskynda utvecklingen av förnyelsebara bränslen.

→ Fjärde kvartalet 2008

- SAS sänkte bränsletillägget på kortdistansflygningar på långdistansflygningar från och med 12 november 2008.
- SAS koncernen sålde airBaltic till airBaltics ledning.
- SAS koncernen sålde AeBal till Proturin.
- EU-parlamentet beslutade att flyget ska ingå i kvothandelssystemet från 2012.

→ Större händelser under 2009

- SAS förnyade den strategiska inriktningen och lanserar Core SAS.
- För att implementera Core SAS beslutade SAS styrelse att genomföra en företrädesemission om upp till 6 miljarder SEK. Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse (KAW), genom Foundation Asset Management, har till styrelsen uttalat sitt stöd för processen och har bekräftat sin avsikt att under vissa förutsättningar teckna sin pro rata-andel i emissionen. Bankerna J.P. Morgan, Nordea och SEB har bekräftat sin förväntan att under vissa förutsättningar garantera resterande del av emissionen.
- SAS koncernen ingick ett avtal om att sälja sin majoritetsandel i Spanair till en grupp investerare i Katalonien Spanien men bibehåller 19,9%. Bolaget redovisas som verksamhet under avveckling och den totala resultateffekten för 2008 inklusive omvärdering till verkligt värde uppgår till -4 895 MSEK. Transaktionen förväntas genomföras under första kvartalet 2009, förutsatt att vissa villkor uppfylls, såsom erforderliga myndighetstillstånd.
- SAS koncernen ingick ett omfattande avtal med Statoil/Hydro om flygresor.
- SAS koncernen ingick nya kollektivavtal med fackföreningarna som sänker kostnaderna med 1,3 miljarder SEK årligen.
- SAS deltar i en nyemission i Estonian Air 2009.





”A strong service and customer oriented culture”

VD har ordet

2008 kommer sannolikt att gå till historien som ett av de mest turbulenta åren flygindustrin någonsin upplevt. Under året har vi sett en period med rekordhög oljepriser, en finansiell kris som kraftigt förstärktes under det sista kvartalet och som i många marknader lett till ekonomisk recession med kraftigt minskad efterfrågan på varor och tjänster. För att möta den globala recessionen och våra interna utmaningar lanserade

vi i början av februari 2009 en förnyad strategisk inriktning, "Core SAS" med fem huvudområden, fokus på vår nordiska hemmamarknad, fokus på affärsresenärer, en ny effektiv organisation, lägre kostnadsbas och en kapitalstruktur förstärkt med företrädesemission på 6 miljarder SEK. Det som dock satte djupa spår för koncernen under året var det tragiska haveriet som drabbade Spanair i Madrid den 20 augusti. 154 människor miste livet.



2008 i korthet

Koncernens resultat för 2008 i kvarvarande verksamheter före engångsposter, uppgick till -395 MSEK. Resultatet före skatt belastas dock med nedskrivningar och förluster på cirka 5 miljarder SEK som hänförs till Spanairs verksamhet och effekter av försäljningen av bolaget. Det slutliga resultatet före skatt blev därför -6,3 miljarder SEK.

Justerat för kvarvarande negativa effekter av Q400-händelser och det nu avslutade joint venture-avtalet med bmi var det underliggande resultatet i kärnverksamheten svagt positivt för 2008.

Vad gäller SAS Ground Services, SAS Tech och SAS Cargo är det glädjande att samtliga områden kunnat uppvisa förbättringar av sina resultat genom ett effektivt förändringsarbete.

Inom ramen för Strategi 2011 och vårt kort-siktiga program Profit 2008 har vi sedan 2007 genomfört besparingsåtgärder på cirka 4 miljarder SEK. En central del var reduktionen i ka-

pacitet med totalt 33 flygplan, varav 15 flygplan i Spanair. Vi konstaterade dock att detta inte skulle vara tillräckligt. Som ett resultat av den globala och den interna krisen och för att förbättra SAS konkurrenskraft igångsattes extraordinära förhandlingar med våra fackliga organisationer. Nya avtal slöts motsvarande besparingar på 1,3 miljarder SEK på årsbasis vilket blev ett verkligt genombrott för vår kulturella turnaround. Under hösten påbörjades samtidigt arbetet med en förnyad strategisk inriktning, Core SAS.

Olyckan i Madrid

En MD-82 tillhörande Spanair havererade vid start från Madrid den 20 augusti. Det tragiska haveriet drabbade oss hårt.

Det som inträffade är det värsta tänkbara som kan ske i ett flygbolag. Ekonomiska och strukturella frågor kan alltid hanteras på olika sätt, men förlusten av människoliv kan aldrig kompenseras.

Vi avaktar fortsatt den spanska haverikommissionens officiella rapport. Spanair fick efter

haveriet en ovärderlig hjälp från kollegor inom och utanför koncernen. Många deltog frivilligt i arbetet med stöd till efterlevande. Jag är djupt rörd över den solidaritet som visades både inom vårt eget företag och från flygindustrin i övrigt.

Marknad och konkurrens

Konkurrensen i flygindustrin är fortsatt intensiv. Under året förstärktes den utslagning och konsolidering som förutsetts under lång tid. Mer än 30 flygbolag upphörde med sin verksamhet, däribland vår största konkurrent i Danmark, Sterling.

SAS marknadsposition är fortsatt stark. Vårt varumärke står för kvalitet, pålitlighet och stabilitet. Det är också detta vi bygger vidare på i vår nya strategiska inriktning "Core SAS".

Under året har vår position dessutom stärkts, genom en mycket god regularitet och en punktlighet som är bland de bästa i Europa. Våra kundundersökningar visar på stora förbättringar och nöjdare kunder.

Klimat och miljö

Miljöfrågan är fortsatt i stort fokus trots finanskris och konjunkturoro. Beslut och åtgärder som strävar mot god miljö är också god ekonomi, och SAS långsiktiga mål på miljöområdet är ambitiösa. Under 2008, var våra koldioxidutsläpp per passagerarkilometer de lägsta någonsin. På grund av sammansättningen av vår flotta under året försämrades dock klimatindex med en enhet, främst beroende på ökade utsläpp av kväveoxid. "Core SAS" med sina produktionsanpassningar ger oss goda förutsättningar att också förbättra våra miljöprestanda.

Ny samarbetsmodell med våra fackliga organisationer

En av mina viktigaste prioriteringar när jag kom till SAS år 2007 var att förändra och förbättra relationerna med våra fackliga organisationer, och därmed kulturen

Både från koncernledningens och de förtroendevaldas sida har det gjorts ett stort arbete

vad gäller att skapa en gemensam värdegrund och målbild och därigenom få en plattform för en "kulturell turnaround". Jag anser att vi fått till stånd en historisk förändring även om mer krävs i framtiden. Genom ett målmedvetet arbete har vi skapat en anda av ömsesidigt förtroende som är en förutsättning för att kunna genomföra omfattande och svåra förändringar.

En förnyad strategisk inriktning – "Core SAS"

För att kunna möta framtida konkurrens och bli ett enklare, mindre komplext företag, har vi fattat beslut om en förnyad strategisk inriktning, som bland annat innebär en rationalisering av vårt linjenät och en omfattande förändring av vår organisation.

"Core SAS", kommer att leda till en rad förändringar som förväntas göra SAS mer lönsamt och konkurrenskraftigt. Vår kapacitet reduceras med cirka 20% genom att ytterligare 14 flygplan tas ur trafik. Affärsresenärernas behov styr vårt nätverk och många olönsamma linjer läggs ner. Vi kommer även i framtiden att erbjuda privatresenärer konkurrenskraftiga produkter och ett stort linjenät.

Koncernens ledningsstruktur kommer att förändras och många funktioner integreras eller centraliseras. De nationella bolagen i Danmark, Norge och Sverige upphör och vi skapar ett Scandinavian Airlines med tre lokala produktionsenheter som också kommer att innehålla delar av nuvarande SAS Ground Services samt SAS International. Vi förväntar att alla samlade åtgärder ska reducera våra kostnader med ytterligare 2,7 miljarder SEK, varav 1 miljard avser åtgärder inom S11 som ger resultat effekt 2009.

Vi avser vidare att avyttra de bolag i koncernen som inte är en del av kärnverksamheten. Under januari sålde vi således vårt innehav i airBaltic samt ingick avtal om att avyttra merparten av vårt ägande i Spanair. Vårt ägande i Cargo Handling, Air Greenland, bmi, Estonian Air och Skyways kommer också att avvecklas.

Som en del av Core SAS ingår en förstärkt kapitalstruktur. Befintliga låneavtal har omförhandlats med våra banker och i samtliga fall förlängts. En nyemission motsvarande 6 miljarder SEK genomförs för närvarande.

Beslut om nyemission

För att med kraft kunna genomföra Core SAS har SAS styrelse beslutat om en nyemission. Det är viktigt att påpeka att det inte är emissionen i sig som ska rädda SAS, utan att det är Core SAS som ska ge förutsättningarna för ett konkurrenskraftigt och lönsamt SAS.

Det är första gången sedan början av 60-talet, då SAS var i en liknande problematisk situation, som en företrädesemission nu genomförs. En emission som vi förväntar oss ska ge ett kapitaltillskott om cirka 6 miljarder SEK. Emissionen och villkoren behandlas på en extra bolagsstämma den 13 mars 2009.

Vägen framåt

SAS är fortsatt en av flygindustrins ledande aktörer. Vi är dessutom en väsentlig del av den Skandinaviska infrastrukturen och en viktig bidragsgivare till ekonomisk utveckling i samhället.

"Core SAS", med fokus på vår kärnverksamhet och på det som är våra absoluta styrkor, är fundamentalt i arbetet framåt. Våra nya och mer konkurrenskraftiga kollektivavtal, en effektivare och förenklad organisation som säkrar besluts- och genomförandekraft, en lägre kostnadsnivå, kompletterat med ytterligare avyttringar samt en företrädesemission, skapar utmärkta förutsättningar för ett nytt kraftfullt SAS. Detta syftar också till att vi på lång sikt ska kunna skapa värde för våra aktieägare.

Stockholm 12 mars 2009

Mats Jansson
Verkställande direktör
och koncernchef

Kulturell turnaround – genombrottet ett stort och viktigt steg på vägen

Ett viktigt inslag i SAS Strategi 2011, som lanserades i juni 2007 är att skapa ett klimat som möjliggör breda samförstånds lösningar mellan ledning och medarbetare i syfte att undvika konflikter och underlätta förändringar i organisation och arbetssätt. Detta har varit angeläget mot bakgrund av de utmaningar som SAS ställs inför i framtiden.

Fyra fokusområden

Strategin har fått samlingsnamnet kulturell turnaround och fokuserar på fyra områden:

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

Samarbete med fackföreningar

SAS koncernens verksamhet rymmer en mängd olika yrkeskategorier, vilket återspeglas i antalet fackföreningar. Under 2008 fanns 39 fackföreningar som avtalslutande parter i de tre moderländerna.

Under tidigare år har samarbetet med ledning och fackföreningar präglats av oenighet i många vitala frågor och misstro. Det har historiskt påverkat SAS varumärke negativt och lett till minskat förtroende från kunder och omvärld.

Nya samarbetsformer

I slutet av 2007 samlades koncernens ledning och representanter för fackföreningarna för att påbörja arbetet med att skapa en gemensam plattform för en framtida dialog. Ambitionen var att enas kring vision, mål och strategier samt värderingar och hitta former för att föra ut budskapen i hela organisationen.

Detta arbete har fortgått under hela 2008 med stor framgång.

Avtal i hamn

Under 2008 och början av 2009 fördes intensiva diskussioner mellan ledning och fackföreningar gällande nya kollektivavtal i hela koncernen. I mitten av januari 2009 avslutades förhandlingarna och en kostnadsminskning kunde uppnås på cirka 1,3 miljarder SEK vid fullt genomslag. Avtalen representerar ett genombrott och ett stort steg på vägen, men fortsatt kvarstår ett kostnadsgap för att nå full konkurrenskraft. Diskussionerna fördes hela tiden i en positiv anda där personalens företrädare visade stor respekt, lojalitet och förståelse för nödvändigheten av besparingar. Resultatet är en ny samsyn mellan ledning och fackliga företrädare om koncernens fortsatta utveckling och framtida överlevnads möjligheter.



Core SAS är SAS koncernens förnyade strategiska inriktning som ska säkerställa ett långsiktigt värdeskapande och ge förutsättningar för att möta de interna utmaningarna och de marknadsförhållanden som nu råder. Core SAS ger förutsättningar att bygga ett konkurrenskraftigt och självständigt SAS som är effektivare och mer lönsamt.

SAS koncernen arbetar kontinuerligt med effektiviseringar och strukturella anpassningar på en hårt konkurrensutsatt marknad. År 2002 lanserades åtgärdsprogrammet Turnaround 2005 som ledde till att koncernen lyckades reducera sin kostnadsbas för 2002 med cirka 14 miljarder SEK inklusive Spanair och hotellverksamheten som då ingick i koncernen. Stora delar av besparingen kom kunderna till godo genom lägre biljettpreiser. Från 2006 till 2008 har ytterligare kostnadssänkande aktiviteter på cirka 4 miljarder SEK genomförts. I juni 2007 lanserades Strategi 2011 (S11) i syfte att nå full lönsamhet och för att möta den allt hårdare konkurrensen. Trots positiva effekter har S11 inte varit tillräckligt på grund av förändrade marknadsvillkor, svårigheter i implementeringen samt begränsade framgångar med omförhandlingar av kollektivavtalen. Med en lågkonjunktur och global finanskris, samt fortsatt stor överkapacitet på marknaden, finns ett behov av förändrat strategiskt fokus som kan bygga vidare på S11. Utifrån detta har Core SAS tagits fram.



→ Affärsidé

SAS koncernen ska genom samverkande flygbolag erbjuda flexibla och prisvärda flygresor med fokus på produkter och tjänster som möter behoven från affärsresenärer i Norden.

→ Vision

Det självklara valet.

→ Mål

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värde för sina ägare. Koncernens finansiella mål är bland annat 7% EBT-marginal, vilket motsvarar ett resultat på cirka 3,5 miljarder SEK.* Mer information, se målpuppfyllelse. [s. 53](#)

* Avser 2008 års omsättning.

→ Varumärkeslöfte

Service And Simplicity.

→ 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.

Fokus på den nordiska hemmamarknaden

För att bibehålla SAS starka marknadsposition på den nordiska hemmamarknaden kommer bolag som inte direkt är inkluderade i kärnverksamheten att säljas och för supportverksamheterna genomförs en utökad outsourcing. airBaltic och Cubic har avyttrats. Spanair är under avyttring och Spirit, Trust, Air Greenland, bmi, Estonian Air samt Skyways ska säljas. SAS Cargo fokuserar verksamheten på SAS fraktkapacitet i befintliga flygplan.



Kärnverksamhet

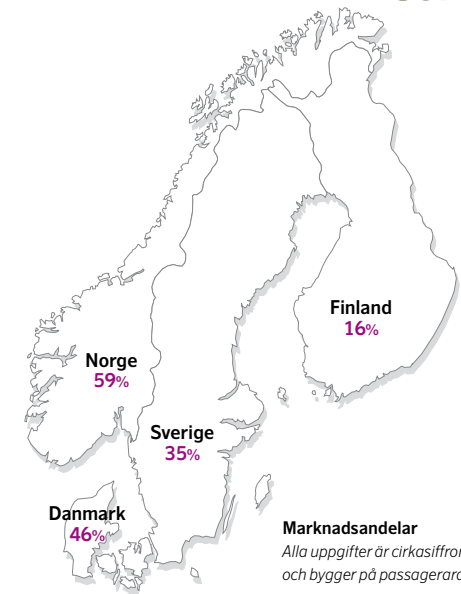
SAS Scandinavian Airlines
Blue1
Widerøe
SAS Cargo (bellykapacitet)

Utökad outsourcing

SAS Ground Services
SAS Tech

Avyttringar

Estonian Air
bmi
All Cargo (exkl. belly)
Skyways
Air Greenland
Spirit
Trust
Spanair (under avyttring)
airBaltic (avyttrat)
Cubic (avyttrat)



Avyttringar av verksamheter

SAS koncernen fokuserar på kärnverksamheten i syfte att reducera affärsrisken och minska komplexiteten. I december 2008 såldes airBaltic för 216 MSEK till företagsledningen i bolaget. Den positiva resultateffekten blev 169 MSEK. I slutet av januari 2009 ingick SAS ett avtal rörande försäljningen av sin majoritetsandel i Spanair till Consorci de Turisme de Barcelona och Catalana d'Inciatives. Försäljningen ger en kapitalförlust i SAS om -712 MSEK som förts mot 2008 års resultat. Efter transaktionen kvarstår SAS som minoritetsägare i Spanair med en ägarandel om 19,9% som kommer att redovisas som en finansiell placering.

Lufthansa utnyttjade nyligen en option och tog över 80% av aktierna i bmi. Diskussioner förs löpande om avyttrande av SAS koncernens andel på 20% i bmi. En försäljningsprocess för Air Greenland kommer att inledas. SAS Cargo kommer att fokusera sin affärsmodell på att sälja bellykapacitet för koncernens flygbolag.

Koncernen har även initierat en process rörande olika samarbetsformer med flygbolaget Skyways med tanke på en eventuell avyttring av SAS minoritetspost i flygbolaget. SAS deltar i Estonian Air's nyemission i februari 2009 men koncernens intention om avyttring av bolaget kvarstår.

Outsourcing av supportverksamheter

För att koncentrera verksamheten och säkerställa en kostnadseffektiv plattform kommer

SAS koncernen att genomföra en ökad grad av outsourcing och så kallad offshoring. SAS har tidigare genomfört så kallad offshoring avseende Revenue Information och kommer att outsource delar av redovisningsfunktionen till Indien under 2009, en utveckling som förväntas fortsätta.

För SAS Ground Services internationella verksamhet utvärderas olika operationella lösningar. SAS Tech lägger fortsatt ut underhåll på externa leverantörer, en utveckling som förväntas fortsätta.

Stärkt plattform för fortsatt utveckling av kärnverksamheten

SAS koncernen genomför försäljningar och avyttringar för att fokusera på kärnverksamheten. SAS marknadsposition i Norden är stark och för att säkerställa och bibehålla denna fokuserar SAS på kärnverksamheten med tonvikt på affärsresenärernas behov.

Estimerade effekter av Core SAS

Alla siffror är uppskattningar

SAS koncernen 2008¹

Core SAS

SAS koncernens omsättning	63 miljarder SEK	→	48 miljarder SEK
Justerad nettoskuld ²	29 miljarder SEK	→	14 miljarder SEK
Antal anställda	23 400	→	14 600 ³
Flygplansflotta	298 ⁴	→	217 ⁴
Antal passagerare	40 miljoner	→	28 miljoner ⁵
Flyglinjer	200	→	124 ⁶
Estimerade resultateffekter		→	7 miljarder SEK ⁷

¹ Inklusive Spanair.

² Inklusive leasingkapital.

³ Efter full implementering av Core SAS 2010, exkl. medarbetare i minoritetsägda bolag.

⁴ Inkl. parkerade Q400 under utfasning.

⁵ Exkl. passagerare i minoritetsägda bolag.

⁶ Efter full implementering av Core SAS 2010 exklusive minoritetsägda bolag.

⁷ Uppskattade resultateffekter av ett fullt genomfört Core SAS redan i 2008 baserat på 2008 års resultat

Fokus på affärsresenärer och ett stärkt kommersiellt erbjudande

För att säkerställa att lönsamhetskravet uppnås ska fokus inom Core SAS vara på lönsamma affärslinjer. Core SAS innebär en kraftig neddragning av antalet rena fritidsdestinationer och kapacitet. Även i framtiden kommer SAS att ha attraktiva erbjudanden för privatresemarknaden. Dessutom lanseras ett stärkt kommersiellt erbjudande - Service And Simplicity med löfte om att minimera restiden och maximera det kundupplevda värdet.



Ny kommersiell modell

Linjer, styrmodell för prissättning och intäktsstyrning

- Trafikanpassning baserad på lönsamhet med fokus på affärsresenärernas behov.
- Fler prisalternativ, framför allt i Economy Extra.

Kundfokus

Varumärke och kundupplevelse

- "Service And Simplicity" - Var punktlig, flyg när kunderna vill, minimera restiden och maximera det kundupplevda värdet under flygningen.

Lojalitetsprogram

- Förbättrad EuroBonus - Intjänade poäng kan användas till bonusresor eller andra attraktiva erbjudanden. Fler externa partners.

Produkt

- Boardingkort till mobilen. • Automat för baggagetaggar och "Bag-drop". • Automatisk incheckning för Economy med SMS- och e-postbekräftelse. • Tillgång till lounge för Economy Extra passagerare. • Tilläggstjänster: Biljetter med "add-ons", försäljning ombord, uppgradering. • Värdebaserat poänguttag för bättre tillgänglighet för bonusresor.

Anpassade företagserbjudanden

- Anpassade lojalitetsprogram, företagsbokningsverktyg, fasta enkelresepriser till vissa segment.

Fokus på lönsamma affärslinjer

SAS koncernens nätverk optimeras med fokus på affärsresenärernas behov, vilket baserat på 2008 års resultat skulle ha resulterat i en positiv resultatteffekt på cirka 800 MSEK före skatt. SAS nätverk ska anpassas för att säkra lönsamhet genom att dimensioneras efter de mest lönsamma kundernas behov och olönsamma linjer läggs ner. Core SAS innebär en neddragning av antalet fritidsdestinationer.

Scandinavian Airlines flygplansflotta reduceras med ytterligare 14 flygplan. För Scandinavian Airlines kort- och medeldistanslinjer kommer en reduktion av 12 flygplan att göras. En reduktion på 6 flygplan har sedan tidigare genomförts inom ramen för Profit 2008. Efter reduktionerna kommer flottan att uppgå till 130 flygplan för kortdistanstrafik. På långdistanslinjerna reduceras flottan med två flygplan, från 11 till 9 och olönsamma linjer läggs ned. Kapaciteten kommer att minska med cirka 20% totalt på kort- och långdistans.

Service And Simplicity

Service And Simplicity är SAS varumärkeslöfte som ska prägla SAS koncernens kultur. SAS förbättrar kunderbjudandet ytterligare genom att göra det enklare att resa samtidigt som värdet för den enskilda kunden maximeras. Service And Simplicity ska genomsyra hela koncernen och berör såväl ledning som samtliga medarbetare. Inom ramen för det nya kommersiella erbjudan-

det lanseras bland annat ett utökat EuroBonus-program och flera nya tjänster (till exempel boarding pass till mobiltelefonen och tillträde till lounges för Economy Extra-passagerare).

EuroBonus och SAS Credits

Med EuroBonus samlar kunderna poäng med SAS och SAS partners, på hotell och biluthyrning samt på inköp. Alla intjänade poäng kan användas

till bonusresor eller andra attraktiva erbjudanden. SAS lanserar som ett av de första flygbolagen i Europa möjligheten att köpa bonusresor där antalet poäng som resan kostar beror på plats-tillgång, och när resan bokas. SAS Credits är en bonus som lämnas till företag och kan användas för nya resor.

Fakta EuroBonus, se [s.52](#)

Hög servicenivå och kundfokuserad kultur uppnås i tre steg



Service And Simplicity

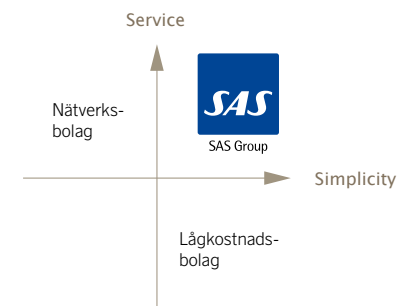
Varumärkespositionering

Koncernens nya varumärkespositionering bygger på:

- Vad kunderna efterfrågar
- Vad vi är bäst på
- En lönsam positionering i linje med vår strategi "Business first"

SAS koncernens nya varumärkespositionering ligger i linje med hur bolaget vill uppfattas:

- Vision: *Det självklara valet*
- Varumärkespositionering: *Service And Simplicity*
- Varumärkesvärden: *Enkelhet, Omtanke, Pålitlighet och Engagemang*



Förbättrad kostnadsbas

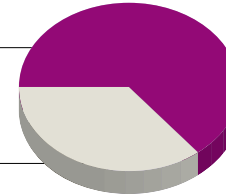
För att SAS koncernen ska kunna säkra långsiktig lönsamhet och ytterligare minska kostnadsgapet gentemot konkurrenter innehåller Core SAS cirka 4 miljarder SEK i kostnadsåtgärder. Av dessa utgör 1,3 miljarder SEK besparingar inom kollektivavtalen och 2,7 miljarder SEK är ett nytt kostnadsprogram inkluderat 1 miljard SEK som överförs från S11.



Kostnadsprogram - cirka 4 miljarder SEK

Kostnadsåtgärder
2,7 miljarder SEK¹

Fackliga avtal
1,3 miljarder SEK²



¹ Varav 1 miljard SEK från S11.

² Siffran exkluderar en engångseffekt på 156 MSEK.

Konkurrenskraftiga fackliga avtal

SAS koncernen har under förhandlingar med samtliga 39 fackföreningar ingått nya avtal för piloter, kabinpersonal och markanställda. Sammanlagd kostnadsbesparing uppgår till 1,3 miljarder SEK exklusive engångseffekter på 156 MSEK. Den totala besparingen motsvarar en reduktion på cirka 12% av de totala kostnaderna hänförliga till kollektivavtal. Cirka 300 MSEK utgör frysning av löner och cirka 1 miljard SEK produktivetsförbättringar, förändringar av försäkringar och pensioner, samt lönereduktioner.

SAS samtliga personalgrupper bidrar med besparingar. Koncernledningens del uppgår till 13 MSEK och innefattar lönereduktion med 6% av grundlönen, och att ingen rörlig lön avseende 2008 kommer att utgå under 2009.

Nytt kostnadsprogram

Kostnadsprogrammet inom Core SAS omfattar initiativ om sammanlagt 2,7 miljarder SEK där 1 miljard avser nuvarande S11-program som ej

fått resultat effekt. Av detta utgörs 0,7 miljarder SEK av initiativ som implementerats under 2008 och 0,3 miljard SEK från initiativ som kommer att implementeras under 2009. Mer än hälften av resultat effekterna i kostnadsprogrammet kommer under 2009. Av återstoden kommer största delen att uppkomma under 2010 och en mindre del under 2011.

Kostnadsåtgärderna innefattar besparingar inom samtliga verksamhetsområden med största effekter inom försäljning & administration, inköp, samt effekter av omorganisationen. Uppföljning kommer att ledas av ett nyinrättat programkontor med dedikerade resurser.

Benchmarking mot relevanta konkurrenter visar att det finns ett återstoende kostnadsgap om 1 miljard SEK efter implementering av Core SAS. Huvuddelen av detta är hänförligt till kollektivavtal som är SAS tydliga ambition att försöka att åtgärda och minska.

Kostnadsprogrammet 2009-2011

MSEK	Resultateffekt
Flygoperativt	~300
Mark	~300
Tekniskt underhåll	~200
Outsourcing	~200
Inköp	~500
Omorganisation	~400
Försäljning & administration	~500
Övrigt	~300
Totalt	~2700

Besparingar inom kollektivavtal

MSEK	Resultateffekt
Engångspost pensioner	156
Frysta löner	320
Produktivetsförbättringar, pensioner, försäkringar och lönereduktioner	1010
Totalt	1486



Större förändringar i organisationen



Besluts- och kostnadseffektiv organisation med förstärkt kundfokus

Inom ramen för Core SAS implementeras en besluts- och kostnadseffektiv organisation med korta beslutsvägar som ger förutsättningar för ett framgångsrikt SAS med stor kundfokusering. Detta uppnås genom att upplösa de nationella dotterbolagen inom Scandinavian Airlines samt en effektivisering av samtliga verksamheter. Totalt ger detta en besparing på cirka 400 MSEK som ingår i kostnadsprogrammet.

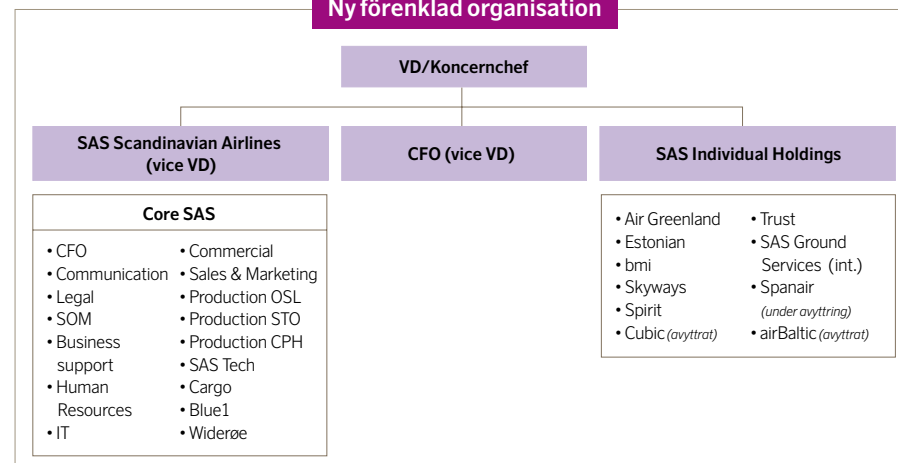


- Kostnadsbesparing på omkring 400 MSEK genom effektivisering av samtliga verksamheter.
- Dotterbolagen inom Scandinavian Airlines kommer att upplösas och föras över till den nya organisationen. SAS International upphör som eget affärsområde.
- Huvudbaser i Stockholm, Köpenhamn och Oslo med eget ansvar för den operativa verksamheten, såväl kort- som långlinje, där även SAS Ground Services och SAS Internationals verksamhet kommer att integreras.
- SAS Tech, kvarvarande delar av SAS Cargo, samt Blue1 och Widerøe kvarstår som självständiga bolag inom koncernen.

En organisation med förstärkt kundfokus
Dotterbolagen, som fram till nu har haft ett helhetsansvar för verksamheten i respektive land, kommer att upphöra som självständiga bolag. Den nuvarande långlinjeverksamheten, Scandinavian Airlines International upphör som egen affärsenhet. I Köpenhamn, Stockholm och Oslo kommer nya basorganisationer att bildas vilka får ansvar för produktionen av både kort- och långlinjetrafik. Inom dessa kommer även SAS Ground Services verksamhet att integreras. SAS Tech, SAS Cargo, Blue1 och Widerøe kvarstår som självständiga bolag.

Tack vare den mer sammanhållna organisationen kommer kontaktytan med kunder och övriga intressenter att förenklas väsentligt och stärka bilden av ett SAS. Time-to-market kommer att bli kortare och kundupplevelsen mer enhetlig och sammanhållen.

Ny förenklad organisation



Personalledragningar

Totalt påverkas 8 800 heltidstjänster av Core SAS. 5 200 berörs av koncernens fokus på den nordiska hemmamarknaden. Genom att reducera kostnadsbasen samt fokusera nätverket minskar personalbehovet med ytterligare 3 200

heltidstjänster. Omorganisationen innebär att omkring 400 anställda inom SAS kommer att bli övertaliga. Core SAS ger en mer effektiv och förenklad SAS-organisation med ett förstärkt kundfokus.

Förstärkt kapitalstruktur

För att underlätta implementeringen av Core SAS och förbättra SAS långsiktiga konkurrenskraft, genomförs en nyemission om högst 6 056 890 000 SEK med företrädesrätt för bolagets aktieägare. SAS har kommit överens med sina långgivare om förlängning av kreditfaciliteter på minst 2-3 år omfattande 6,5 miljarder SEK. Med förstärkt balansräkning kan SAS möta lågkonjunkturen och den globala finans- krisen, samt genomföra Core SAS.

Fakta om nyemissionen

Emissionsbeslutet kräver godkännande av en extra bolagsstämma som avses hållas den 13 mars 2009. Avstämningsdag för rätt att delta i emissionen kommer att vara den 18 mars 2009 och teckningsperioden kommer att löpa från och med den 23 mars 2009 till och med den 6 april 2009, eller sådant senare datum som styrelsen bestämmer. Aktiekapitalet ska ökas med högst 5 757 500 000 SEK genom emission av högst 2 303 000 000 aktier till en teckningskurs om 2,63 SEK per aktie. De nyemitterade aktierna kommer i alla avseenden att vara likställda med de befintliga stamaktierna. För att underlätta företrädesemissionen föreslår styrelsen också en minskning av aktiekapitalet med 1 233 750 000 kronor utan indragning av aktier, vilket innebär att SAS-aktiens kvotvärde sänks till 2,50 SEK per aktie. De svenska, danska och norska regeringarna, har, den

3 februari 2009 eller tidigare, till styrelsen uttalat sitt stöd för nyemissionen. Parlamentariska godkännanden har erhållits den 26 februari 2009 i Danmark och den 12 mars 2009 i Norge och Sverige för respektive regering, eller, i Danmarks fall finansministern, att under vissa förutsättningar teckna sina respektive staters pro rata-andelar i företrädesemissionen. KAW har uttalat sitt stöd för nyemissionen och har bekräftat sin avsikt att under vissa förutsättningar teckna sin pro rata-andel i nyemissionen. Tillsammans innehar de ovan nämnda aktieägarna 57,6% av alla utestående aktier och röster i SAS. Därtill har J.P. Morgan, Nordea och SEB, vilka agerar joint lead managers och joint bookrunners, tillsammans med Danske Markets och DnB NOR Markets vilka agerar co-lead managers, ingått ett garantiavtal avseende resterande 42,4 procent av aktierna i emissionen. Garantiavtalet är villkorat av sedvanliga förbehåll.

Företrädesemission om högst 6 056 890 000 SEK

För att stödja genomförandet av Core SAS och med målsättningen att stärka SAS långsiktiga position som ett konkurrenskraftigt och lönsamt flygbolag genomförs en företrädesemission om högst 6 056 890 000 SEK. I och med denna förväntas koncernens egna kapital att kraftigt förstärkas (från cirka 9 miljarder SEK per den 31 december 2008 till cirka 15 miljarder SEK) vilket medför en förbättring av soliditeten (från cirka 20% till 30%).

Omförhandling av utestående krediter

För att ytterligare stärka den finansiella positionen i SAS koncernen har SAS, under vissa förutsättningar, omförhandlat revolverande kreditfaciliteten om 366 MEUR (cirka 4 miljarder SEK), till en förlängd löptid om två år, vilket senarelägger förfallotidpunkten från juni 2010 till juni 2012. De outnyttjade bilaterala kreditfaciliteterna om totalt cirka 1,3 miljarder SEK med förfallotidpunkt

2009-2011 är, under vissa förutsättningar, förlängda med cirka två år, dock minst fram till juni 2012. Ytterligare en kreditfacilitet om 156 MUSD (motsvarande 1,2 miljarder SEK) har, under vissa förutsättningar, förlängts med två år till april 2013. Vidare har de finansiella villkoren (Financial Covenants) i låneavtalet anpassats till SAS framtida finansiella utveckling under perioden. Totalt har koncernen förlängt kreditfaciliteter motsvarande 6,5 miljarder SEK.

Stor flexibilitet i flygplansflottan

Flexibilitet i SAS kostnadsstruktur är strategiskt viktig för att hantera nedgång i efterfrågan vid lågkonjunktur. SAS flygplansflotta har fördelaktiga kapitalkostnader och förhållandevis låga operationella kostnader samt en hög grad av flexibilitet. SAS stora andel leasade flygplan ger en god flexibilitet för att möta marknadens behov.

Fram till omkring 2014 krävs endast begränsade investeringar i flygplansflottan och totalt behövs cirka 110 nya flygplan före år 2020.

Förstärkt finansiell position

Operationell leasing	Nettoskuld justerad för 7 x årliga leasing-kostnader
Tillgångar <ul style="list-style-type: none"> • Kapitalintensiv bransch • SAS väl positionerade 	Skulder <ul style="list-style-type: none"> • Förlängning av utestående krediter
	Eget kapital <ul style="list-style-type: none"> • Implementering av Core SAS • Förstärkt kapitalstruktur minskar sårbarheten

Nyemissionen förväntas att väsentligt förbättra SAS finansiella nyckeltal. Justerad nettoskuld kommer att minska från cirka 23 miljarder SEK till cirka 17 miljarder SEK vilket motsvarar en förbättring av den justerade nettoskulden i förhållande till EBITDAR från cirka 6,3 ggr till 4,6 ggr.

Styrkor och konkurrensfördelar



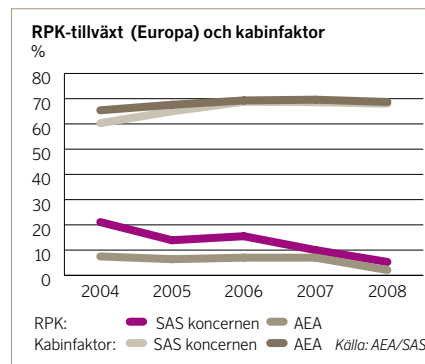
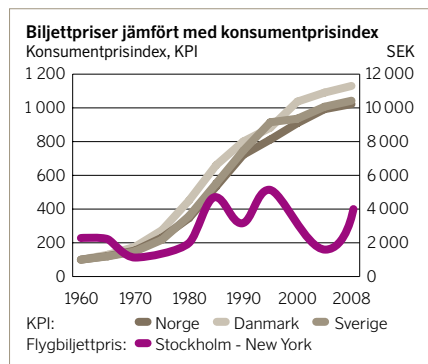
1. Ledande flygbolag på attraktiv huvudmarknad.
2. Stark historisk utveckling inom kärnverksamheten med lönsamt kortlinjenätverk.
3. Fokus på lönsam kärnverksamhet i Norden.
4. Fokus på lönsamma linjer anpassade till affärsresenärernas behov.
5. Konkurrenskraftigt och nyskapande kommersiellt kunderbudande.
6. Anpassad och flexibel flottastrategi med låga investeringsbehov.
7. Åtgärdsprogram för att minska kostnadsgapet till konkurrenter.
8. Stärkt kapitalstruktur.



“Time is my most valuable asset”

Marknad och omvärld

Efter några år med hög tillväxt svängde utvecklingen kraftfullt nedåt under 2008. Rekordhög flygbränslepris och en konjunkturavmattning ledde till ett efterföljande kapacitetsöverskott på marknaden. IATA rapporterade att cirka 30 flygbolag globalt försatts i konkurs eller konsoliderats med andra flygbolag. Konsolideringen av flygmarknaden tog också ytterligare fart genom ett flertal förvärv och fusioner.



Utvecklingen i flygbranschen

Den negativa utvecklingen i flygbranschen ledde under våren och sommaren 2008 till omfattande omstruktureringar och kapacitetssänkningar. Den samlade globala kapaciteten minskade därför under slutet av 2008 samtidigt som omstruktureringarna medförde stora uppsägningar inom flygindustrin.

Konsolideringen av flygindustrin har fortsatt där ett flertal stora förvärv och fusioner genomförts under året. Lufthansa förvärvade under hösten såväl Austrian som Brussels Airlines, samtidigt som Alitalia och Air One fusionerades, och där Air France/KLM förvärvade 25% av det nya bolaget, för att nämna några exempel.

Koncernens kapacitetsutveckling

SAS koncernen minskade antalet anställda under 2008 med motsvarande 2 500 heltidstjänster. Neddragningen var delvis en följd av att SAS koncernen drog ned kapaciteten med 33 flygplan, varav 15 i Spanair.

Inrikes/Europa

Kapaciteten ökade kraftigt i början av 2008 på inrikeslinjerna i Skandinavien. Detta berodde främst på att ersättningsflygplanen så kallade wet leasar för Q400-flygplanen hade större säteskapacitet. Under andra halvåret genomfördes successiva kapacitetsneddragningar till följd av marknadsläget. På finsk inrikestrafik minskade kapaciteten med 6%. SAS koncernens marknadsandel var stabil under 2008 och uppgick till 16%. På trafiken till/från Norden och Europa ökade kapaciteten under året med cirka 9%. SAS koncernens marknadsandel var relativt stabila under året på de europeiska linjerna från Skandinavien och var 35-40%.

Interkontinentalt

Konkurrensen ökade under 2008 på den interkontinentala flygmarknaden. Amerikanska flygbolag fortsatte att flytta kapacitet från amerikanska inrikeslinjer till linjer över Nordatlanten. Detta medförde att de europeiska flygbolagens trafik var oförändrad på de nordamerikanska lin-

jerna under 2008 och kabinfaktorn försämrades med 0,8 procentenheter. På Asienmarknaden är kapacitetstillväxten stor bland flygbolag i Mellanöstern.

Utvecklingen på hemmamarknaden

Norge, Danmark och Sverige är de största marknaderna i Norden och representerar cirka 80% av antalet passagerare. 2008 inleddes med god passagerartillväxt på SAS koncernens hemmamarknad. Tillväxten avtog betydligt under 2008 och under sista kvartalet var tillväxten negativ.

SAS koncernen såg tidigt att kapacitetsminsk-

ningar var nödvändiga och fattade beslut om detta redan under maj. Genom kapacitetsåtgärderna kunde de negativa effekterna från den snabbt sjunkande efterfrågan minskas. Under året var marknadsandelen i stort oförändrad i Danmark och Finland men minskade i Norge och Sverige på grund av avyttringen av airBaltic och Spanair.

Tillväxt och utveckling interkontinentalt

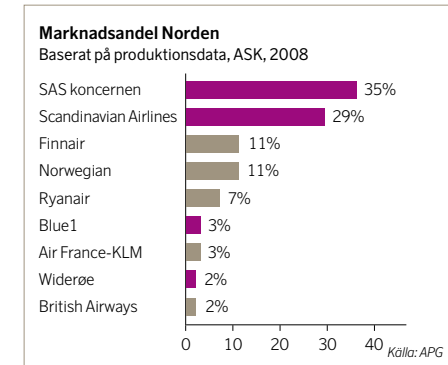
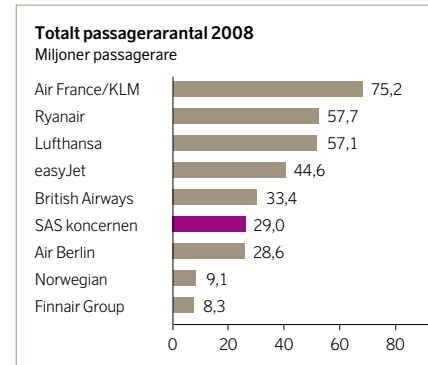
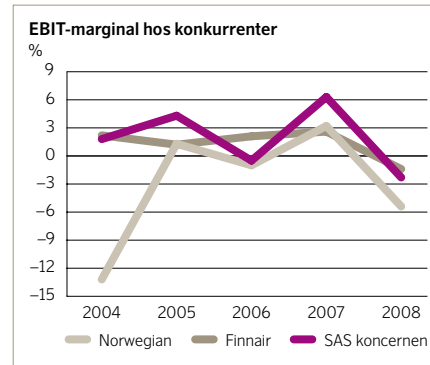
Efterfrågan minskade betydligt under hösten på den interkontinentala trafiken, framförallt på Asien. Efterfrågan förväntas dock öka något på marknaderna i Asien och Mellanöstern under 2009.

Tillväxt i norra Europa 2008, %			
	Marknads-tillväxt	SAS kon-cernens tillväxt	SAS koncernens marknadsandel
Danmark	0,6%	0,5%	~46%
Finland	1,1%	-2,9%	~16%
Norge	3,0%	-1,8%	~59%
Sverige	3,1%	-3,5%	~35%

Nyckeltal flygresor			
	Miljoner passagerare	Resor/invånare	Andel av kon-cernens intäkter
Danmark	24,1	4,5	13%
Finland	13,1	2,5	4%
Norge	28,3	6,1	37%
Sverige	27,7	3,1	23%

Konkurrentanalys

Under året drabbades många resenärer av inställda flygningar på grund av konkurser i flygbranschen. Bland de flygbolag som upphört med sin verksamhet ingick Sterling som var en av SAS konkurrenter i Skandinavien. Trots detta förväntas konkurrenssituationen i Skandinavien under 2009 att vara fortsatt krävande.



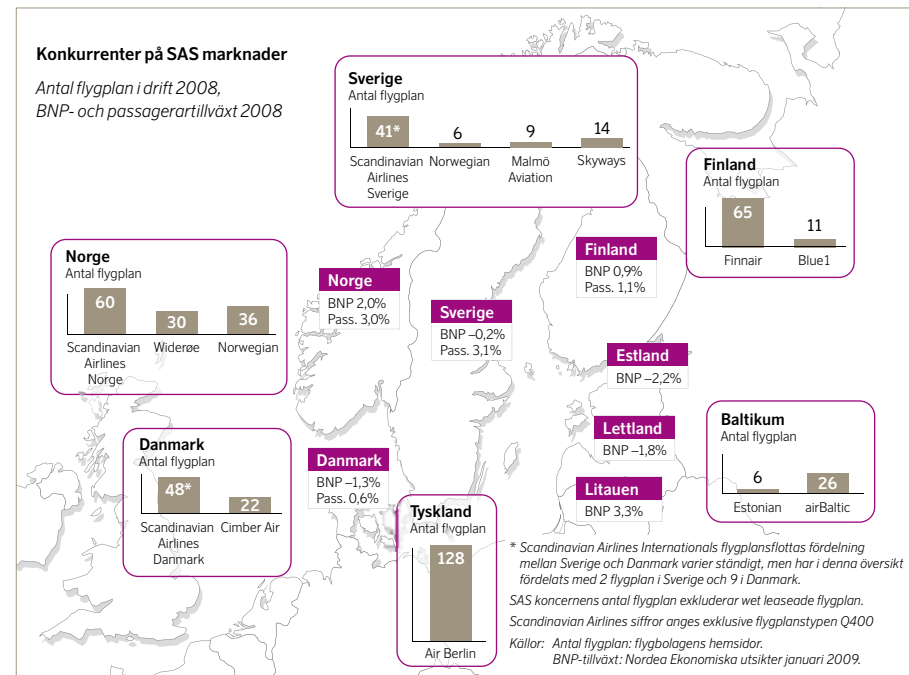
SAS har en fortsatt stark marknadsposition i Skandinavien med en marknadsandel mellan 40 och 60%, trots ökad kapacitet från konkurrenter. Under året har SAS marknadsandel i stort varit oförändrad i Danmark och Finland men minskade i Norge och Sverige på grund av avyttringen av airBaltic och Spanair. Samtidigt har SAS uppmätta kundnöjdhet ökat.

Sterlings konkurs ledde till en viss minskning av antalet frekvenser till och från Köpenhamn, men en stor del har ersatts av en ökning från befintliga aktörer som Norwegian. Norwegian har under hösten fokuserat i större utsträckning på den norska inrikesmarknaden. easyJet har under året

etablerat sig i Sverige med två linjer från Stockholm Arlanda. I tillägg till detta har samtliga större nätverksbolag som till exempel Air France/KLM och Lufthansa ökat sin närvaro på den skandinaviska marknaden. Förutom att de skandinaviska flygmarknaderna förväntas krympa under 2009, på grund av rådande lågkonjunktur, kommer konkurrenssituationen dessutom att vara fortsatt svår. Detta innebär en utmanade marknad för SAS.

Hållbarhetsaspekten är ett prioriterat område inom SAS och SAS har sedan länge ett aktivt förhållningssätt i hållbarhetsfrågor, flertalet av SAS konkurrenter har dock ingen uttalad hållbarhets- eller miljöstrategi. [s. 100-124](#)

SAS koncernen	Hemmamarknad	Europa/Globalt
Scandinavian Airlines	Norwegian Air Shuttle, Cimber Air, Malmö Aviation, Finnair	Norwegian Air Shuttle, Air France/KLM, British Airways, Ryanair, Finnair, Continental
Widerøe	Norwegian Air Shuttle	-
Blue1	Finnair, easyJet	Finnair
SGS	Novia, Nordic Aero, Norport	Swissport, Servisair, Menzies, BBA, WFS, Aviapartner
SAS Tech	Essential Aircraft Maintenance, Priority Aero Maintenance	SR Technics Group, Iberia Air France Industries



Ansvarsfull trafik tillväxt

Att snabbt och effektivt förflytta sig över stora avstånd är en grundläggande förutsättning för det moderna globaliserade samhället. Flyget gör en stor samhällsnytta genom att utföra kollektiva transporter snabbare och mer tidsbesparande än andra transportslag. Flygbranschen står idag för endast cirka 2-3 procent av de globala koldioxidutsläppen.



SAS koncernens bränslebesparande operativa åtgärder

2005 startade SAS ett framgångsrikt projekt för att spara bränsle och minska miljöpåverkan - Fuel Cost Saving Initiative. Förutom förbättringar av flygplanen har SAS arbetat med åtgärder på mark, vid avgång, ombord och vid ankomst.

Hastighetsanpassning	Tätare underhåll	Gröna inflygningar	Effektiv färdplanering	Fokus på punktlighet	Optimal vikt
Sänkt marschfart från 860 till 780 km/h minskar bränsleförbrukningen med cirka 130 kg / timme.	Genom att hålla flygplanen i perfekt skick minskar förbrukningen och säkerheten höjs.	Inflygningen planeras så att planet nästan kan glidflyga ner med låga varvtal på motorerna.	Kortaste flygsträcka med hänsyn till väderförhållanden.	Noggrann planering förbättrar punktligheten, den viktigaste förutsättningen för att spara bränsle.	Genom att minimera och fördela lasten i flygplanet hålls bränsleförbrukningen nere.

Klimatfrågan

Klimatfrågan är en realitet och SAS tog tidigt sitt samhällsansvar för att minska de miljöpåverkande konsekvenserna. SAS och den samlade flygbranschen arbetar för att förverkliga IATA:s vision om nollutsläpp år 2050. Visionen kräver effektivare flygplanskonstruktioner och motorer, effektivare flygtrafikledning samt förnyelsebara bränslen.

Forskning och utveckling

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

Tekniska framsteg och alternativa bränslen

SAS har deltagit i flera projekt som syftar till att minska bränsleförbrukningen. Ett projekt är Gröna inflygningar som drivs tillsammans med Luftfartsverket i Sverige. Dessa flygningar minskar bränsleförbrukningen genom att modernisera och effektivisera flygtrafikledningen.

SAS deltar även i en global arbetsgrupp för att påskynda utvecklingen av förnyelsebara flygbränslen. SAS har, tillsammans med ledande flygbolag, flygplanstillverkaren Boeing och bränsleutvecklaren Honeywell UOP, etablerat en arbetsgrupp med syfte att skynda på utvecklingen och kommersialiseringen av nya långsiktigt hållbara flygbränslen.

Instrument för minskad miljöpåverkan

För att nå SAS miljömål bedrivs SAS miljöarbete efter fyra huvudlinjer:

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

Infrastruktur omfattar i stort samverkan med myndigheter och flygplatsoperatörer för att samordna den europeiska flygledningen.

Operativa åtgärder inriktas på handhavande-frågor som bränslebesparingsprogram och liknande.

se illustration ovan

Ekonomiska styrmedel 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.

Klimatindex

SAS redovisar ett klimatindex för utsläpp av koldioxid och kväveoxider. Klimatindex mäter koncernens samlade klimatpåverkan relaterat till trafiken mätt i RPK. För 2008 försämrades klimatindex med en procentenhet, främst beroende på ökade utsläpp av kväveoxider.

Miljömål 2008-2011

SAS koncernen ska:

- uppfattas som det mest miljömedvetna flygbolaget i Europa
- ha certifierade miljöledningssystem i enlighet med ISO 14001
- ha branschens mest effektiva bränslebesparingsprogram
- 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.

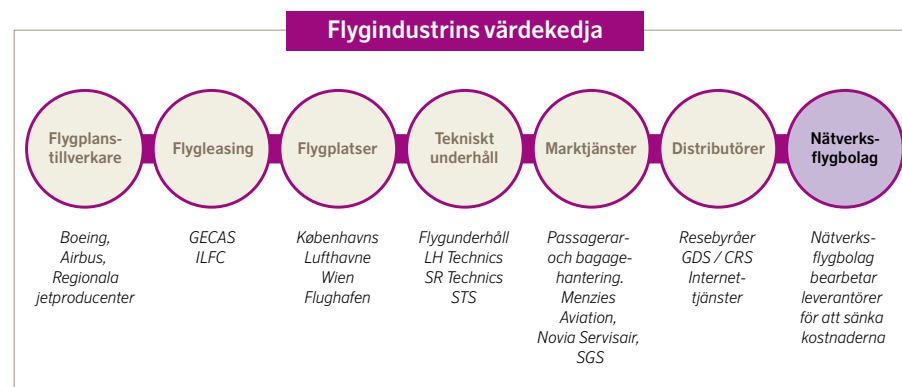
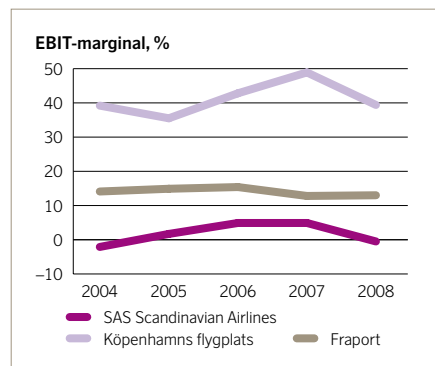
Miljöstrategi

SAS koncernen ska bidra till en hållbar utveckling genom att:

- 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.

Luftfartens villkor, luftfartsskydd och kvalitetsprocesser

Även om stora delar av flygindustrin har avreglerats vad gäller trafikrättigheter, är det fortsatt en bransch som är omgärdad av ett mycket komplext system av nationella och internationella regleringar. För europeiska flygbolag är det främst regler utarbetade på EU-nivå som måste beaktas.



De senaste åren har många nya regelverk etablerats, framförallt inom säkerhetsområdet samt på miljösidan och områden som rör flygpassagerares rättigheter. SAS följer och försöker påverka processerna aktivt, både i förhållande till de europeiska institutionerna genom permanent närvaro i Bryssel, samt på nationell nivå.

EU och ny lagstiftning

Nya regler inom miljöområdet beslutades under 2008. Luftfarten ska inkluderas i EU:s system för handel med utsläppsrätter från 2012. De ekonomiska konsekvenserna av systemet är fortsatt relativt svåra att överblicka med tanke på många osäkra faktorer, men SAS bedömer att kostnadsökningen för koncernen kan komma att uppgå till MSEK 300-400/år när systemet är fullt genomfört år 2013, vilket då delvis kommer att slå igenom på biljettpiserna.

EU-kommissionen har tidigare presenterat ett förslag till en "Single European Sky" där ambitionen är ett betydligt bättre utnyttjande av det europeiska luftrummet. Politisk enighet

uppnåddes i EU:s ministerråd om de viktigaste delarna av förslaget i december 2008. "Single European Sky" är också en viktig förutsättning för att minska flygets miljöpåverkan. Fullt implementerad kan reduktioner i bränsleförbrukning och koldioxidutsläpp med 10-15% uppnås. De flesta organisationer som arbetar med trafikledningstjänster är dessutom ännu inte underställda effektivitetskrav som kommersiella bolag utan kan fördela sina ökande kostnader på användarna i enlighet med gällande konventioner. Det nya förslaget, som planeras träda i kraft 2012, omfattar även effektivitetsaspekter.

Antalet luftfartsavtal, som inkluderar en EU-klausul, har under året ökat, vilket är ett viktigt steg mot en förändring av de traditionella regler som styr trafikrättigheter baserat på ägande och kontroll.

Konsumentskydd har också stort fokus i EU:s institutioner. Nya regler för pristransparens, framför allt vad avser försäljning över internet, infördes under året.

En politisk debatt runt passagerares rättig-

heter i samband med konkurser har också påbörjats. I december avgjordes dessutom ett mål i EU-domstolen där tolkningen av EU:s förordning om kompensation till passagerare vid inställda flygningar skärptes. Tolkningen kan få ekonomiska konsekvenser för flygindustrin.

Prissättning av flygets infrastruktur

Flyget är det enda kollektiva transportmedel som till fullo betalar sina infrastrukturkostnader.

När det gäller relationerna mellan flygbolag och flygplatser har EU kommit en bra bit på väg i form av ett nytt direktiv som rör hur flygplatser ska få prissätta sina tjänster. Syftet är att förhindra missbruk av flygplatsernas monopolliknande marknadspositioner. Även ICAO som reglerar den internationella luftfarten beslutade under 2008 att på liknande sätt strama upp riktlinjerna inom avgiftsområdet. Dessa förändringar kan hjälpa till att lösa den främsta obalansen i värdekedjan.

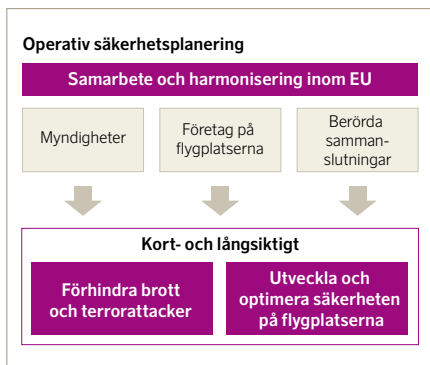
SAS koncernen betalade 7 650 MSEK under 2008 för infrastruktur såsom flygplatsavgifter och överflygningsavgifter.

SAS kostnader för infrastruktur 2008

MSEK	Flygplats- & passageraravgifter	Överflygningsavgifter
Danmark	1 165	180
Norge	1 750	328
Sverige	983	297
Internationellt	1 307	795
Scandinavian Airlines totalt	5 205	1 602
Widerøe & Blue1	696	148
SAS koncernen totalt	5 901	1 749

Obalans i värdekedjan

SAS koncernen har under flera år beskrivit dessa obalanser och ineffektiviteten i flygindustrins värdekedja. Ett exempel på obalansen är Köpenhamns flygplats (CPH) som konsekvent haft en mycket hög lönsamhet under de senaste fem åren (stigande EBIT-marginal från 35 till 49%). SAS koncernen är Köpenhamns flygplats största kund och betalade under 2008 cirka 992 MSEK i avgifter till flygplatsen. Det motsvarar 25% av Köpenhamns flygplats totala intäkter.



SAS Group Security Standards

SAS Group Security Standards omfattar säkerhetsarbete inom följande områden:

Luftfartsskydd	IT	Personal, kontor och egendom
Stöld och bedrägeri	Säkerhetsutbildning	Handlingsplaner för att hantera hot

Det övergripande målet för SAS koncernens säkerhetsarbete är att kontrollera riskexponeringen. Åtgärderna ska säkra att koncernens medarbetare och kunder uppfattar SAS koncernen som tillförlitlig ur ett säkerhetsperspektiv.



SAS koncernen arbetar kontinuerligt för att öka balansen i värdekedjan, dels genom direkta diskussioner och förhandlingar med aktörer i kedjan, dels genom ett aktivt industriarbete genom IATA och AEA.

Luftfartsskydd

Oroligheter i omvärlden följs löpande av SAS Säkerhetsavdelning och koncernen lägger största vikt vid kundernas och medarbetarnas säkerhet i alla situationer. Under året har hotbilden mot SAS flygbolag generellt sett varit låg, även om det för enskilda nationer vid några tillfällen rådit ett förhöjt säkerhetsläge i exempelvis Bangkok och Delhi.

Inom EU pågår arbetet med att slutföra revisionen av det gällande regelverket för luftfartsskydd vilket infördes som en direkt konsekvens av händelserna i USA i september 2001. Processen kommer att leda till ett regelverk som är bättre anpassat till den höga säkerhetsstandard som kännetecknar dagens flygplatser och flygbolag. Genom det nya regelverket kommer en del

ansvarsområden att flyttas från flygbolagen till flygplatserna, en åtgärd som välkomnas av flygindustrin. Det förändrade regelverket kommer att inarbetas i nationella luftfartsbestämmelser under 2009, för att därefter implementeras i flygbolagens säkerhetsprogram. Hela processen ska vara avslutad senast i april 2010.

Arbete pågår med att harmonisera EU:s regelverk med motsvarande bestämmelser i tredje land. Ett exempel är hanteringen av vätskor i handbagage, till exempel tax-freevaror, som förs in i EU.

SAS Group Security Standards

Samarbetet mellan koncernens flygbolag fortsätter att utvecklas. I SAS Group Security Standards beskrivs ett koncerngemensamt regelverk kring säkerhetsfrågor inom luftfart, fastighet, utbildning, personal och IT.

Synergieffekter har skapats genom vidareutveckling av det gemensamma arkivet för lagring av inspektionsrapporter som etablerats av SAS Säkerhetsavdelning.

IT-säkerhet och betalningssäkerhet

För att säkra en god nivå för IT-säkerhet använder SAS koncernen de senaste tekniska lösningarna. Koncernen installerar allt fler affärsapplikationer till nytta för kunder, partners, leverantörer med flera. När åtkomsten till dessa applikationer sker via internet skyddas dessa med internetbrandväggar. När åtkomsten sker på annan kommunikationsväg än internet skyddas dessa med kundbrandväggar. SAS låter regelbundet verifiera valda lösningar med hjälp av externa experter.

Efterfrågan och behovet för medarbetare att kunna arbeta hemifrån och på tjänsteresa, med åtkomst till det interna nätverket ökar också. Denna åtkomst skyddas av inringningsprodukter med engångslösenord, krypterad kommunikation samt personlig brandvägg på PC:n.

Under 2008 detekterades och avvisades 771 000 datavirus i koncernens nätverk. Verksamheten har inte påverkats nämnvärt av datavirus under 2008.

SAS koncernen har etablerade reservdatacentraler för produktionsplattformarna i stor-

datormiljöerna (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 platser.

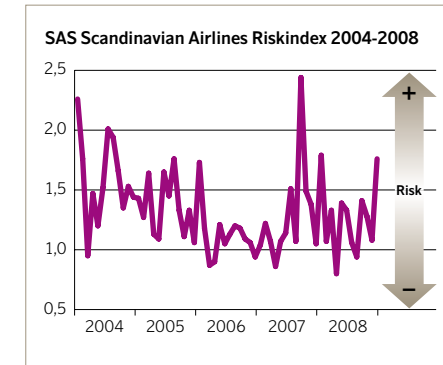
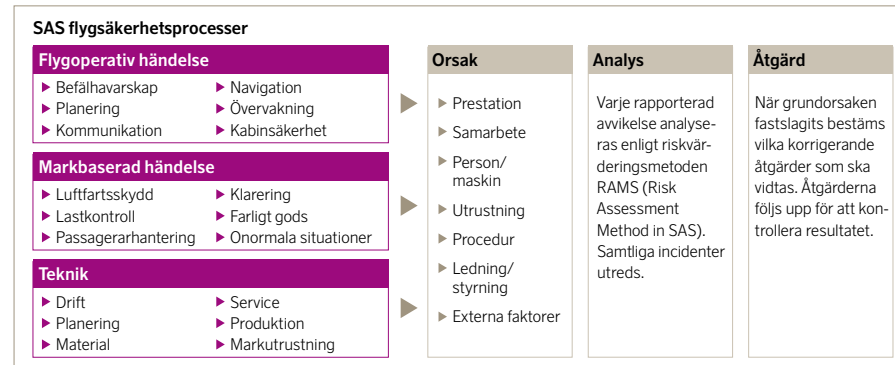
SAS koncernen följer praxis i branschen avseende säkerhet vid kreditkortsbetalningar. PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) är en tvingande reglering för företag som accepterar kreditkort som betalningsmedel. Ett program för efterlevnad genomförs inom hela SAS koncernen. Planer och aktiviteter kommuniceras löpande till de största inläsande bankerna.

Biometrisk lösningar

Av säkerhetsskäl är det ett krav att den passagerare som checkar in ett bagage också fysiskt är med ombord på samma flygning. Scandinavian Airlines har infört ett biometriskt system som kombinerar självbetjäning med en säker process för incheckning. De lagrade fingeravtrycken raderas efter avslutad resa.

Flygsäkerhet

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 koncernen var normal under 2008.



Under 2008 drabbades SAS koncernen av ett haveri med en MD-82 från Spanair i Madrid. Olyckan är under utredning av den spanska haverikommissionen.

Det är viktigt i flygsäkerhetsarbetet att varken incidenter eller tillbud upprepas. Därför är det väsentligt att såväl flygande personal som markpersonal och andra medarbetare rapporterar in alla iakttagelser eller händelser som kan vara viktiga för säkerheten. På så sätt ökar kvaliteten på det säkerhetsförebyggande arbetet. Kraftfulla datasystem som stöder effektiv klassificering av händelser för vidare analys och uppföljning är en förutsättning för ett effektivt säkerhetsarbete.

SAS koncernen arbetar med att anpassa flygsäkerhetsarbetet till de EU-krav som träder i kraft 2009. Målet är att över hela världen reducera alla flygolyckor med 80% fram till år 2020.

HILAS*

SAS och ett 40-tal samarbetspartners inom flygindustrin, forskarvärlden i Sverige och utom-

* Human integration in the lifecycle of the aviation system.

lands har studerat hur human factors ytterligare kan bidra till att förbättra flygsäkerheten. Projektet, som stöds av EU, ska resultera i modeller och förslag, baserade på best practice om hur human factors kan integreras i säkerhetsarbetet.

HILAS arbetar med teknik, verktyg och andra hjälpmedel för att förbättra riskhantering, säkerhet och förändringsprocessen.

Fyra viktiga huvudområden i HILAS

- **Performance management:** Tvåsidig kommunikation med rapportering och relevant feedback som stöttar utförandet av säkerhetsrelaterat arbete.
- **Organisatoriskt lärande:** Att ha en stor minnesbank, en bra rapporteringskultur och förmåga att ge feedback. Detta kopplas till nya rapporteringsverktyg som kombinerar fakta om *human factors* med teknisk data.
- **Data management:** IT-system som stöder kommunikation och datahantering samt modell över vad som mäts och vilka data som finns.

Rapporterade avvikelser

	R1	R2	R3	R4	R5
Flight operations	0	0	42	420	1 178
Ground operations	0	0	5	282	1 378
Technical operations	0	0	29	325	184
Aviation Security	0	0	0	0	360
Totalt 2008	0	0	76	1 027	3 100
Totalt 2007	3	1	62	1 254	3 271

- R1: Hög risk.
- R2: Förhöjd risk under alla omständigheter.
- R3: Förhöjd risk under ogynnsamma omständigheter.
- R4: Ej förhöjd eller förhöjd risk under extrem omständighet.
- R5: Ej förhöjd risk, då avvikelsen inte är säkerhetsrelaterad.

SAS koncernen följer upp och rapporterar avvikelser i interna riskkategorier för att förbättra kvaliteten och vidta åtgärder. Till luftfartsmyndigheterna i Skandinavien inrapporterar SAS koncernen enligt ICAO:s regelverk. I tabellen redovisas det totala antalet avvikelser per riskklassificering för de tre Scandinavian Airlines bolagen Sverige, Danmark och International. Av dessa avvikelser har 745 rapporterats till de Skandinaviska luftfartsmyndigheterna. Scandinavian Airlines Norge ingår ej då de rapporterar separat.

- **Säkerhetshantering och riskhantering:** Innefattar alla punkter ovan samt en övergripande filosofi om säkerhet, hur man använder data och hur man reagerar på resultaten.

Spanairolyckan

Den 20 augusti 2008 havererade ett McDonnell Douglas MD-82 flygplan, opererat av Spanair, omedelbart efter start från Madrid-Barajas flyg-

plats i Spanien. Flygplanet förstördes till följd av kollision med marken och en efterföljande brand. 154 personer ombord omkom, och 18 personer skadades allvarligt. Den preliminära utredningen från den spanska haverikommissionen pekar på att flygets landningsklaffar inte var i korrekt position för avgång och att systemet som ska varna för detta inte fungerade.

Säkerhetskultur

SAS koncernen är en lärande organisation som ifrågasätter rådande praxis samt kontinuerligt och systematiskt söker efter brister och svagheter i verksamheten. SAS koncernen ska genomföra förbättringar och anpassa sig till förändringar i omvärlden och i den miljö bolagen verkar.



Foto: Håkon Bonafede



Hög säkerhetskultur

SAS koncernen har väl fungerande och ambitiösa rapporteringsrutiner och en positiv säkerhetskultur. Dessa karaktäriseras av kommunikation som är baserad på ömsesidigt förtroende, en gemensam uppfattning om säkerhetens betydelse och förtroende för effektiviteten hos preventiva åtgärder. Ledningen i SAS är mycket engagerad i alla säkerhetsfrågor på alla nivåer och följer strikt koncernens dokumenterade säkerhetspolicy. Samtliga medarbetare har personligt ansvar för säkerheten och ska bevara, förbättra och kommunicera frågor som berör säkerheten.

Effektivare tekniskt underhåll

SAS förenklar den tekniska organisationen genom att bilda SAS Tech, som omfattar såväl SAS Technical Services (STS) som SAS Technical Operations. Målet är att SAS Tech ska bibehålla kontinuerlig flygvärdighet på flygbolagens flottor, förbättra leverans kvaliteten, öka effektiviteten och minska kostnaderna.



Underhållsintervaller

Underhållet är uppdelat i dagliga rutiner samt för lättare och tyngre underhåll. Piloterna ansvarar för en visuell kontroll av flygplanet då de besiktigar hela flygplanet inklusive hjul, motorer, bränslepåfyllning, vingar etc. Kontrollen utförs inför varje flygning. Därutöver görs täta kontroller med olika intervaller, där man bland annat



kontrollerar vätskenivåer, bromsar med mera. En grundligare besiktning görs efter 300 flygtimmar, då vissa delar byts ut. Den stora kontrollen görs var 24:e månad. Hela flygplanet kontrolleras då i detalj och detta tar mellan 3 000 och 7 000 arbetstimmar. Flygplanen plockas ned i smådelar som kontrolleras var för sig.

Star Alliance™

Medlemskapet i Star Alliance är kärnan i SAS koncernens globala partner- och nätverksstrategi. Under 2008 fortsatte koncernen att utveckla sina samarbeten för att kunna erbjuda ett ännu större nätverk med bättre valmöjligheter för resenärerna. De 21 flygbolagen inom Star Alliance erbjuder 16 500 dagliga avgångar till 159 länder.



Antal flygbolag	21
Regionala flygbolag	3
Antal destinationer	975
Antal passagerare	493 milj.

Kundfördelar

SAS koncernens samarbete inom alliansen fokuserar på att skapa konkurrenskraftiga produkter för frekventa resenärer. Star Alliance erbjuder kunderna smidig tillgång till ett globalt nätverk med kortare och snabbare transfermöjligheter vid nyckelflygplatser (hubbar), en flexibel och smidigare reseupplevelse och världsomspännande möjligheter för utnyttjande av bonuspoäng. Kunderna erbjuds också fördelar genom lojalitetsprogram som exempelvis tillgång till lounges.

Star Alliance

Star Alliance är världens första och största flygbolagsallians och etablerades i maj 1997 av SAS och fyra andra ledande flygbolag. Godkända flygbolag väljs kontinuerligt in i alliansen och under 2008 blev Turkish Airlines och Egypt Air medlemmar. Vid slutet av 2008 hade Star Alliance 21 fullvärdiga medlemmar och tre regionala flygbolag som medlemmar. SAS Scandinavian Airlines och Blue1 är SAS koncernens två medlemmar i Star Alliance.

Air India och TAM Airlines förväntas bli medlemmar under 2009. Därutöver har Star Alliance bjudit in Continental Airlines och Brussels Airlines att bli en del av det globala nätverket.

Bilaterala partnerskap

Utöver medlemskapet i Star Alliance samarbetar SAS koncernen med ett antal utvalda flygbolag på bilateral basis. Varje partnerskap har målsättningen att erbjuda SAS koncernens passagerare ett större utbud av destinationer, en smidig reseupplevelse och möjligheten att tjäna och utnyttja bonuspoäng inom lojalitetsprogrammet med ett stort antal flygbolag. Sedan 1995 har SAS Scandinavian Airlines och Lufthansa ett väl utvecklat joint venture på trafiken mellan Skandinavien och Tyskland. Detta samarbete fortsatte under 2008.

Hållbar utveckling

Star Alliance har slutit ett avtal med tre internationella organisationer, bland annat UNESCO. Målet med initiativet är att bidra till ett långsiktigt

användande av naturresurserna i alla länder och regioner som Star Alliance medlemmar flyger till genom att ta ansvar och bidra till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. I december 2008 utfärdade Star Alliance riktlinjer till sina medlemmar för hur de ska arbeta med och stödja grundläggande mänskliga rättigheter, arbetsrätt, fri konkurrens och minskad miljöpåverkan. [s. 100-124](#)

Anti-trust immunitet - Continental Airlines

SAS, United, Air Canada, Lufthansa, Austrian, TAP, LOT, Swiss och bmi lämnade in en gemensam ansökan i juli till US Department of Transportation om multilateral immunitet från de amerikanska anti-trust reglerna om samarbete mellan Continental Airlines och övriga bolag inom Star Alliance som redan åtnjuter immunitet sinsemellan för trafik över Nordatlanten. Processen kommer sannolikt att ta lång tid men beräknas vara avslutad innan Continental blir fullvärdig medlem i Star Alliance.

Star Alliance hubbar

Europa

Wien, London (Heathrow), Manchester, Warszawa, Frankfurt, München, Köpenhamn, Oslo, Stockholm, Madrid, Barcelona, Zürich, Genève, Basel, Lissabon, Istanbul, Ankara

Afrika

Kairo, Johannesburg

Nordamerika

Toronto, Montreal, Vancouver, Chicago, Denver, San Francisco, Los Angeles, Washington D.C., Charlotte, Philadelphia, Phoenix, Pittsburgh, Las Vegas

Asien & Oceanien

Auckland, Beijing, Guangzhou/Shenzhen, Mumbai, Delhi, Tokyo, Osaka, Nagoya, Seoul Incheon, Shanghai, Singapore Changi, Bangkok, Chiang Mai, Phuket, Hat Yai

För ytterligare faktauppgifter se [s. 54](#)

Around the world på 42 timmar	Flygbolag	Timmar
Trondheim-Seattle	SAS	13 tim och 35 min
Seattle-Vancouver	Air Canada	50 min
Vancouver-Beijing	Air Canada	11 tim och 40 min
Beijing-Moskva	Air China	8 tim och 10 min
Moskva-Trondheim	SAS	6 tim och 55 min
Total restid		42 tim 50 min



”My company benefits from SAS Credits”

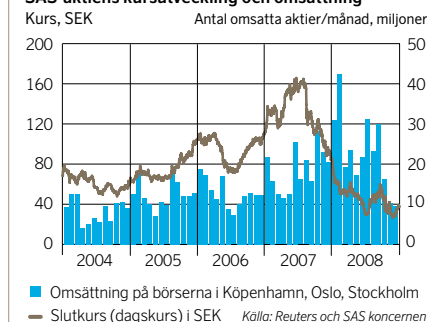
En viktig del av kommunikationen med kapitalmarknaden är den kontinuerliga resultatredovisningen som årsredovisningen, delårsrapporter och månatliga trafiksiffror. I samband med kvartalsrapporter arrangerar SAS press- och telefonkonferenser samt analytiker möten. Koncernen genomförde dessutom ett stort antal investerarräffor och presentationer för aktieföreningar under året.



Finansiella strategier

- Finansiell flexibilitet upprätthålls genom hög likviditet, god tillgång till finansiering och aktiv dialog med kapitalmarknaden samt en öppen rapportering och god informationspolicy.
- 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.
- Flygbränslet och valutaexponeringen säkras vilket kompletterar de finansiella strategierna med syfte att ge SAS koncernen ökad anpassningsförmåga mot plötsliga förändringar.

SAS-aktiens kursutveckling och omsättning



Lönsamhetsmål

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värden för sina aktieägare över en konjunkturcykel. SAS koncernens lönsamhetsmål är en EBT-marginal på 7%. Detta motsvarar ett resultat före skatt på omkring 3,5 miljarder SEK baserat på genomförda Core SAS aktiviteter på 2008 års intäkter.

IR/informationspolicy

Koncernens IR/informationspolicy är fastställd av SAS AB:s styrelse. Investerare och kapitalmarknadsaktörer ska förse med snabb, relevant och aktuell information om verksamhetens utveckling med fokus på att utveckla aktieägarevärdet samt beskriva hur hållbarhetsrelaterade frågor bidrar till värdeskapande. Fullständig IR-policy finns under Investor Relations på

www.sasgroup.net

Utdelningspolicy

SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella

ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningen ska över en konjunkturcykel ligga i nivån 30-40% av koncernens resultat efter schablonskatt. 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 2008. Detta motiveras av SAS koncernens svaga finansiella position och kassaflöde, varför finansiellt handlingsutrymme är av stor vikt för att hantera kommande omstruktureringar och investeringar.

Skatt

SAS koncernens kassaflöde kommer i framtiden att påverkas positivt av att koncernen har cirka 4 600 MSEK i outnyttjade skattemässiga underskottsavdrag i kvarvarande verksamheter. Uppskjutna skattefordringar är redovisade för 76% av de ackumulerade underskottsavdragen.

Redovisning av pensionsordningar

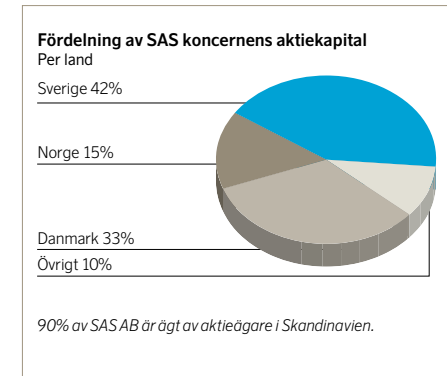
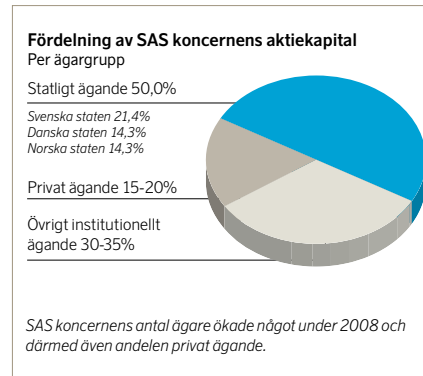
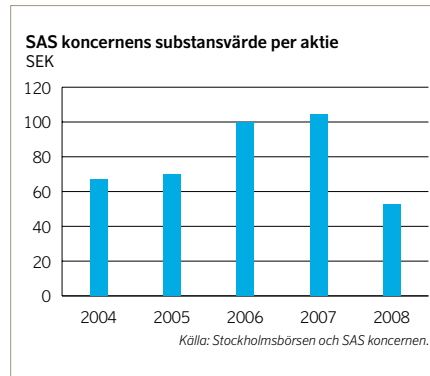
Enligt IAS 19 är det tillåtet att skjuta fram redovisningen av avvikelse som uppkommer under året genom att amortera ackumulerad avvikelse som överstiger det högsta av 10% av förpliktelsen eller fonderade medel över genomsnittlig återstående anställningstid vilken SAS uppskattar till 15 år.

Vid ingången av 2008 uppgick den ackumulerade oredovisade estimatavvikelsen till cirka 8 miljarder SEK. Mot bakgrund av en svag börsutveckling under 2008 ökade avvikelsen med cirka 1,5 miljarder beroende på lägre avkastning med i genomsnitt 5 procentenheter. Därutöver måste diskonteringsräntan sänkas med 1 procentenhet i Sverige och Norge. Lönejusteringen i Norge sänktes också med 1 procentenhet till 3%. Till sammans medförde dessa ändringar en ökad avvikelse med 2,3 miljarder SEK. Amorteringen av avvikelsen blir under kommande år cirka 0,6-0,7 miljarder SEK per år. I det fall avkastningen på tillgångarna i pensionsordningarna förbättras kommer detta att reducera estimatavvikelsen.

Redovisningsstandarden IAS 19 är under omarbetande och per idag har utgivits ett så kallat "discussion paper" från IASB. De föreslagna förändringarna, som innebär att estimatavvikelser ej längre får amorteras över resterande genomsnittliga tjänstgöringstid utan löpande föras direkt mot eget kapital alternativt redovisas i resultaträkningen, kommer sannolikt att träda i kraft tidigast den 1 januari 2012. Denna förändring kommer att medföra att den vid tidpunkten för ikraftträdandet då ackumulerade avvikelsen i sin helhet måste föras mot eget kapital. För detaljerad information se not 17 [s. 79](#)

Aktien

SAS koncernen hade 35 695 (29 053) aktieägare registrerade den 31 december 2008. Det sammanlagda institutionella ägandet är 80-85%, inklusive det statliga ägandet. Privatpersoners ägarandel är cirka 10-15%. De största enskilda ägarna är de danska, norska och svenska staterna.



Aktiens avkastning

Under 2008 hade SAS-aktien en negativ avkastning med 54%. Aktien påverkades negativt av historiskt höga oljepriser, global finanskris och nedgång i konjunkturen, effekter av Q400-haverierna 2007 samt överkapacitet inom flygindustrin.

Aktiens risk

2008 var ett år då mycket stor osäkerhet rådde på de finansiella marknaderna. Detta yttrade sig i en historiskt hög volatilitet bland aktier globalt. SAS-aktien, som har en historiskt högre risk än sitt jämförelseindex, uppvisade en volatilitet under den senaste treårsperioden på 32,7%.

Betavärde

En aktie med ett betavärde som är större än 1 indikerar att aktien är mer känslig för marknads svängningar än genomsnittsaktien. Om den har ett betavärde som är mindre än 1, antyder detta att den är mindre känslig än genomsnittsaktien. SAS-aktiens historiska betavärde, baserat på no-

teringen i juli 2001, var 1,33% den 31 december 2008. Betavärdet är relaterat mot FTSE World market index.

Börshandel

SAS-aktien kan handlas på börserna i Stockholm (primärnotering), Köpenhamn och Oslo genom mäklare som banker och fondkommissionärer alternativt genom internetmäklari som Avanza, Nordnet eller E-trade med flera.

Likviditet och Index

Antalet omsatta aktier ökade 2008, jämfört med föregående år, till följd av stor omsättning i början av året. I slutet av 2008 minskade omsättningen till följd av ett generellt minskat intresse för aktier som en konsekvens av den globala finansiella krisen. På Stockholmsbörsen ökade antalet omsatta SAS-aktier med 24%, på Köpenhamns börs med 21% och på Oslo börs ökade omsättningen med 18%. Totalt ökade handeln med 23%. Justerat för de tre skandinaviska staternas 50-procentiga andel i SAS koncernen motsvarade omsättningen

335% (272%) av utestående aktier. Under 2008 var fördelningen av handeln mellan börserna följande: Stockholm 67%, Köpenhamn 30% och Oslo 3%.

Den totala omsättningen uppgick under 2008 till 9,1 (19) miljarder SEK, en minskning med 52% jämfört med 2007.

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.

Ägarspridning

Ägarandelen i Skandinavien är cirka 90%, fördelat på 42% i Sverige, 33% i Danmark och 15% i Norge. Ägarandelen utanför EES-området är lägre än 6%, varav 2,4% i USA. En sammanställning av de största aktieägarna visas i tabell. Se [s.26](#)

Analytiker som följer SAS

Skandinaviska aktieanalytiker

	Kontakt
ABG Sundal Collier	Lars Heindorff
Carnegie	Erik Gustafsson
SEB Enskilda	Steven Brooker
First Securities	Hans Erik Jacobsen
Handelsbanken	Fasial Kalim Ahmad
Jyske Bank	Karsten Sloth
Orion Securities	Alexander Solovjov
Nordea	Finn Bjarke Petersen
Sydbank	Jacob Pedersen

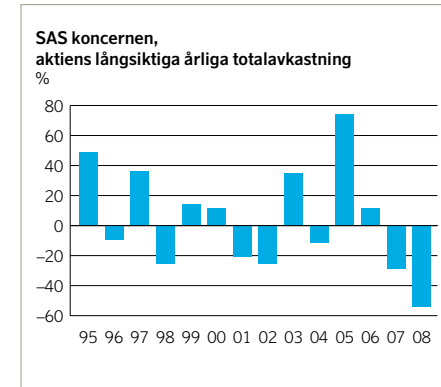
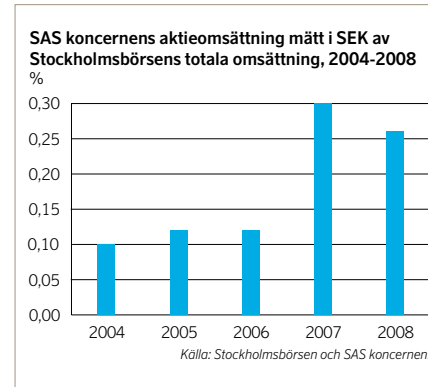
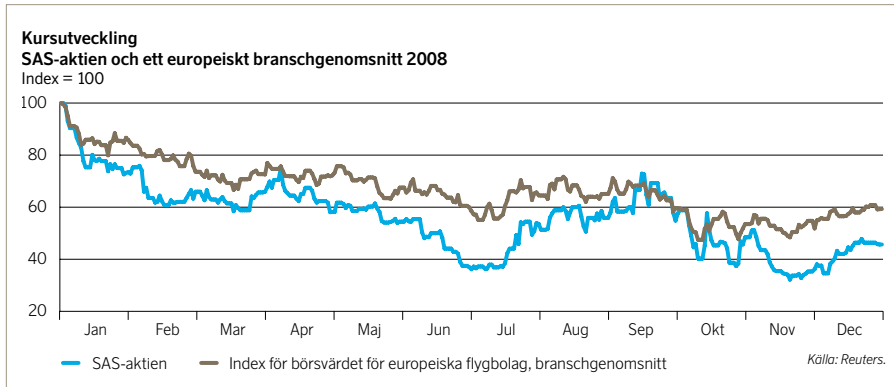
Internationella aktieanalytiker

	Kontakt
ABN Amro	Andrew Lobbenberg
Citigroup	Andrew Light
Davy Stockbrokers	Stephen Furlong
Dresdner Kleinwort	Andrew Evans
Goldman Sachs	Hugo Scott Gall, Julia Winarso
Morgan Stanley	Penelope Butcher

Hållbarhetsanalytiker

	Kontakt
Storebrand Kapital	Hege Haugen
Robur	Anna Nilsson
GES Investment Services	Martin Persson

Aktiedata



Aktierelaterade nyckeltal, SEK	2008	2007	2006	2005	2004
Börsvärde, milj	6 235	13 654	19 164	17 190	9 870
Omsättning antal aktier, milj	275,5	223,8	153,6	150,0	100,8
Antal aktier, milj	164,5	164,5	164,5	164,5	164,5
Intäkt/aktie	323,37	307,59	304,88	337,39	353,15
Resultat per aktie	-38,08	3,87	28,10	1,06	-10,70
Kassaflöde från den löpande verksamheten/aktie	-16,12	17,42	12,78	9,16	-8,75
Utdelning	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utdelning i % av vinst efter skatt	0%	0%	0%	0%	0%
Synligt eget kapital/aktie	52,78	104,13	99,49	69,93	67,09
Genomsnittskurs	46,4	131,4	96,1	75,6	61,7
Direktavkastning, genomsnittskurs	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P/E, genomsnitt	neg	34	3	71	neg
P/CE, genomsnitt	neg	8	8	8	neg
Balansomslutning/aktie	263,61	296,47	311,03	352,68	351,37

Kursrelaterade nyckeltal, SEK	2008	2007	2006	2005	2004
Börsvärde/eget kapital vid årets slut	72%	80%	117%	142%	88%
Aktiekurs vid årets slut	37,9	83,0	116,5	104,5	60,0
Högsta aktiekurs under året	82,25	167,5	116,5	104,5	79,5
Lägsta aktiekurs under året	26,7	83,0	72,25	62,5	48,4

Förändring av aktiekapital*	Händelse	Antal nya aktier	Totalt antal aktier	Nom. 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.

Aktiefördelning 2008-12-31	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
1-500	23 362	4 615 634	2,8%	65,5%
501-1 000	6 037	4 719 523	2,9%	16,9%
1 001-10 000	5 838	15 199 055	9,2%	16,4%
10 001-50 000	320	6 425 761	3,9%	0,9%
50 001-100 000	57	4 257 477	2,6%	0,2%
100 001- Okända ägare	80	124 911 827	75,9%	0,2%
Totalt	35 694	164 500 000	100,0%	100,0%

De 15 största aktieägarna i SAS koncernen*

2008-12-31	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	3 518 200	2,1%
Danmarks Nationalbank	2 289 294	1,4%
Andra AP-fonden	1 765 745	1,1%
Första AP-fonden	1 581 259	1,0%
Livförsäkringsaktiebolaget	1 282 916	0,8%
LBPB Nominees ltd	936 000	0,6%
Fjärde AP-fonden	758 600	0,5%
Swedbank Robur småbolagsfond Sverige	674 035	0,4%
SSB CL Omnibus ac om03 (0 pct), pension fund	668 048	0,4%
SSB CL Omnibus ac om07 (15 pct)	623 859	0,4%
Folksam ömsesidig livförsäkring	591 199	0,4%
Övriga aktieägare	55 132 865	33,5%
Totalt	164 500 000	100,0%

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

Handelskoder - aktiefördelning, ISIN-kod SE0000805574

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

Aktieägare per börs	2008	2007	2006
Stockholm	5 542	4 870	4 793
Köpenhamn	28 663	22 586	17 891
Oslo	1 489	1 597	1 572
Totalt	35 694	29 053	24 256

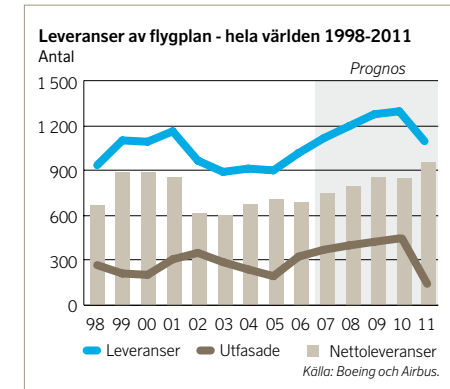
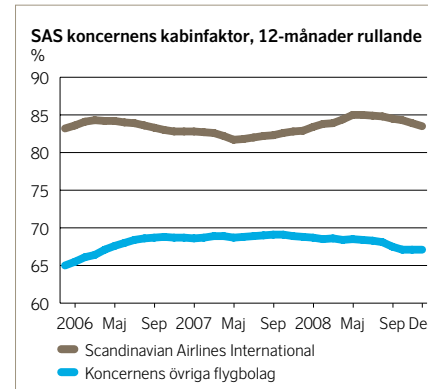
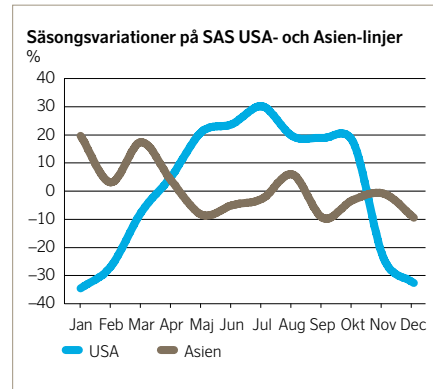
Antal omsatta aktier på respektive börs (miljoner)

	2008	2007	Skillnad
Stockholm	183,5	147,5	24%
Köpenhamn	84,0	69,6	21%
Oslo	7,9	6,7	18%

Källa: Reuters.

Externa faktorer, cykler och trender

2008 går till historien som ett av de värsta åren i flygindustrin. Många externa faktorer samverkade negativt, såsom en global finanskris med rekordhög oljepris, en historiskt volatil dollar, samt en vikande efterfrågan. Flygindustrin är mitt inne i ett stålbad och överkapaciteten i branschen gjorde att konkurrensen hårdnade ytterligare och flertalet flygbolag drabbades av stora svårigheter och konkurshot.



En nu långtgående deflationsspiral inom den amerikanska bostadsmarknaden resulterade under hösten 2008 i en global finansiell kris. Detta orsakades av att lån som givits till mindre betalningsstarka konsumentgrupper i USA såldes vidare på den finansiella marknaden och spreds inom det finansiella systemet. Kostnaden för att låna kapital ökade på kort tid kraftigt vilket hade en betydande inverkan på den reala ekonomiska tillväxten med varsel och försvagad tillväxt. Flygindustrin som är kapitalintensiv drabbas extra hårt. Flygindustrin ska under 2009 betala 70 miljarder USD till olika flygplansleverantörer. Samtidigt har efterfrågan på flygindustrins tjänster minskat påtagligt.

Prognos och kapacitetsutveckling

En viktig faktor för lönsamhet som flygindustrin själv har möjlighet att påverka är utbudet av säteskapacitet på marknaden för att nå ett jämviktsläge. Globalt levererades drygt 1 200 flygplan under 2008 samtidigt som cirka 350 togs ur

trafik. Det motsvarar en nettoökning på 4% av världens totala flygplansflotta.

År 2008 var även ett år då flygbranschen präglades av omfattande kapacitetsneddragningar. SAS koncernen fattade under 2008 beslut om att minska kapaciteten med 10%. Inom branschen minskade kapaciteten bland europeiska nätverksflygbolagen under fjärde kvartalet med 1% som en konsekvens av ett historiskt högt oljepris samt en svagare konjunkturutveckling som medförde kraftiga kapacitetsanpassningar.

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 på koncer-

nens marknader. SAS har successivt utvecklat sofistikerade metoder för att på månads- och veckobasis, till exempel i samband med storhelger, dynamiskt anpassa kapaciteten till efterfrågan. SAS koncernens strategi för kapacitetsallokering på de interkontinentala linjerna har också ökat säsongsanpassningen.

Geografisk exponering

SAS koncernen kan anses ha en viss diversifiering i den geografiska exponeringen då man har tre hemmamarknader. Dessa ekonomier samvarierar dock betydligt. Den ekonomiska exponeringen under 2008 försvagades väsentligt i de länder där SAS koncernen primärt är exponerad.

Framtida globala trender

Den makroekonomiska utvecklingen ser mycket svag ut globalt och även på SAS närmarknad. BNP-utvecklingen inom Norden förväntas bli negativ i många länder under 2009. Även andra makroekonomiska parametrar med hög korrelation till flygindustrin antas försvagas. Stora delar av Europa och USA bedöms få en negativ tillväxt 2009. Konjunkturedgången kommer att bemötas med kapacitetsförändringar inom flygindustrin.

På grund av den försvagade tillväxten förväntas inflationen dämpas, vilket har lett till kraftiga räntesänkningar som på sikt syftar till att stimulera tillväxten.

Flygplansflottan och framtida strategi

SAS strävar efter att skapa en marknadsanpassad och flexibel flotta vilket uppnås genom variation i flottans sammansättning. Flottan består av flygplan med från 39 säten upp till 264 säten och i åldrar som varierar stort. Denna variation i storlek och ålder skapar stor flexibilitet, vilket gör det möjligt för SAS att kostnadseffektivt anpassa sig till sina marknader.



Flygplansflottornas genomsnittsalder

Bolag	Antal år
AEA (inklusive dotterbolag)	10,5
Air France/KLM Group	10,0
British Airways	11,2
Cimber Air	11,2
Finnair	6,3
Lufthansa Group	11,3
Malmö Aviation	14,7
Norwegian	13,8
SAS koncernen	12,2
SAS Scandinavian Airlines	12,3

Källa: Ascend Worldwide Ltd (in-service aircraft), SAS interna databas.

Hög grad av flexibilitet

Flygplan kan hyras in antingen som "dry lease" eller som "wet lease". En wet lease innebär att flygplan och besättning hyrs in, medan en dry lease endast är hyra av flygplanet. Per den 31 december hade SAS dry leaseavtal för 162 flygplan och under de närmaste tre åren kommer cirka 100 av dessa avtal att löpa ut, vilket ger stor flexibilitet.

Väl anpassad flotta

Inom SAS koncernen finns en mängd olika behov att tillgodose avseende flygplanens typ, ålder och storlek. Widerøe flyger med turbopropflygplan i tre storlekar för att betjäna den norska marknaden. Blue1 använder regional jets för finskt inrikesflyg och har större flygplan för linjerna mellan Helsingfors och europeiska storstäder. Scandinavian Airlines har endast jetflygplan. Ju större trafikflöde som ska betjänas desto större jet ska användas.

De äldsta flygplanen i SAS flygplansflotta har leasingkostnader som uppgår till i 20-25% av leasingkostnaden för nytilverkad flygplan.

Reduktioner i SAS flygplansflotta

I samband med introduktionen av Profit 2008 i april beslutades att SAS skulle minska sin flotta från hösten 2008. Eftersom reduktioner har skett snabbare än SAS möjligheter att avyttra kapaciteten var 19 flygplan parkerade vid årets slut, varav 12 Q400. Beslut om ytterligare reduktioner fattades i samband med Core SAS och enligt planeringen kommer sammanlagt 20 flygplan att tas ur drift under 2009. Av dessa är 14 flygplan utöver redan kommunicerade neddragningar inom ramen för Profit 2008.

Utbyte av Q400

Efter tre olyckor med Q400 under hösten 2007 beslutade SAS att Scandinavian Airlines skulle upphöra att flyga med Q400. Sammanlagt 27 Q400 i koncernen togs ur trafik. Ersättningsflygplan har anskaffats både genom köp och inhyrningar. Två av de tre Q400 som havererade har skrotats och den tredje beräknas vara färdigreparerad under första kvartalet 2009. Under 2008 har övriga 24 Q400 genomgått modifie-

ringar och varit till försäljning. Tretton har antingen sålts eller hyrts ut, och SAS räknar med att kvarvarande 12 flygplan kommer att säljas eller hyras ut under första halvåret 2009.

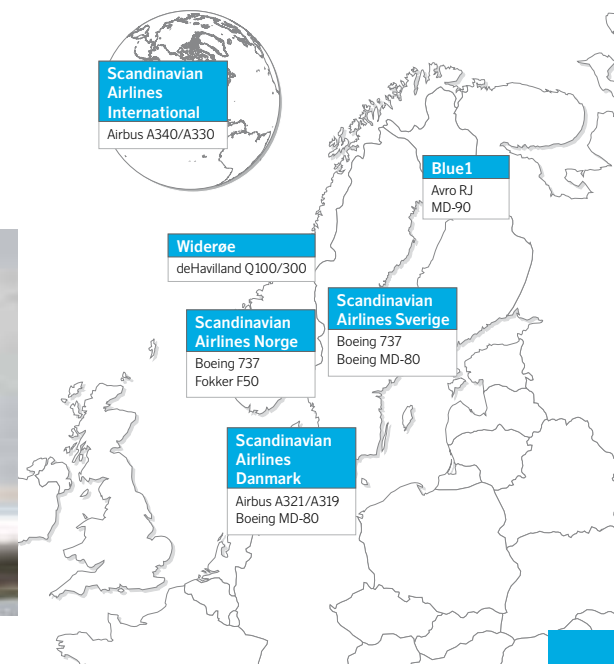
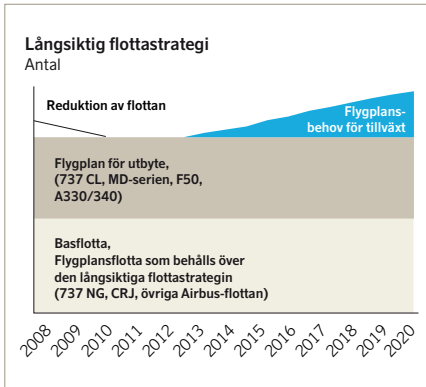
Flygplansleveranser och beställningar

Under 2008 fick SAS tre nya 737-800, två 737-600, samt en ny CRJ900. Widerøe hyrde in fyra Q400NG och fem MD-87 köptes för att tillfälligt

Anpassad flexibel flotta

Hub	Beskrivning	Antal flygplan	
		2008	2010 (Core SAS)
Köpenhamns flygplats	Begränsad inrikestrafik Stora trafikströmmar på europeiska- och intraskandlinjer Matartrafik till/från OSL och STO	37 kortdistansplan 14 regionaljet	29 kortdistansplan 17 regionaljet
Oslo Lufthavn Gardermoen	Stora trafikströmmar på många orter inrikestrafik Stora trafikströmmar på europeiska- och intraskandlinjer	55 kortdistansplan 6 turboprop ¹	48 kortdistansplan
Stockholm Arlanda	Stora trafikströmmar på inrikestrafik Stora trafikströmmar på europeiska- och intraskandlinjer	39 kortdistansplan 1 regionaljet	36 kortdistansplan
Långdistans	Trafik till Asien och Nordamerika	11 långdistansplan	9 långdistansplan
Widerøe	Huvudsakligen inrikestrafik på små orter i Norge	36 turboprop	35 turboprop
Blue1	Inrikestrafik i Finland Trafik till Skandinavien och Europa	5 kortdistansplan 6 regionaljet	5 kortdistansplan 5 regionaljet

Exklusive wet leases (undantaget CPH). ¹ Överförs till Widerøe 2010.



ersätta Q400. För att permanent ersätta Q400 beställde SAS 16 nya flygplan i början av 2008. Tolv CRJ900 har beställts för SAS Danmark och sex Q400 NG för Widerøe. Vidare har SAS två 737-800 och två 737-700 på order, vilka kommer att användas inom Scandinavian Airlines.

Fördelaktig kapitalkostnad och låg driftskostnad

Huvudsakligen MD-80 och 737 Classic flygplan kommer att bytas ut under planperioden. Eftersom dessa flygplan har en kvarstående livslängd på 10-15 år och uppvisar god ekonomi finns det stor flexibilitet kring valet av tidpunkt för utbytet.

Jämfört med de flygplan i samma storleksklass som byggs idag har MD-80 cirka 10% lägre enhetskostnad vid ett bränslepris på 700 USD per MT (motsvarar ett råoljepris på cirka 70 USD per fat). Anledningen till denna kostnadsfördel för MD-80 flygplanen är att högre kostnader för bränsle och underhåll väl kompenseras av de betydligt lägre kapitalkostnader som MD-80 har jämfört med nya flygplan. Från en nivå på

700 USD/MT kan bränslepriset fördubblas utan att MD-80 blir dyrare per säte.

Lågt investeringsbehov på medellång sikt

Kapacitetsneddragningarna som beslutades under 2008 och 2009 gör att det sker en relativt snabb neddragning av antalet MD-80 och den äldre typen av Boeing 737. Vid utgången av 2009 beräknas SAS endast ha kvar cirka 40% av den ursprungliga MD-80 flottan. MD-80 och 737 Classic flygplan ersätts av antingen Boeing 737NG eller Airbus A320 eller Bombardier C-series som kommer att ha den första leveransen 2013.

Varken Airbus eller Boeing har nu planer på att före 2015 ta fram nya flygplan för kort- och medeldistansflygningar. Utbytet av äldre flygplan är bland annat beroende av den teknologiska utvecklingen. SAS nuvarande flygplansflotta ger goda möjligheter till att avvakta med ett utbyte tills bättre flygplan har tagits fram. Att byta 737 Classic och MD-80 mot dagens flygplan ger i allmänhet ingen ekonomisk fördel. Huvudparten av framtida flygplansutbyte ligger därför från 2014.

SAS koncernens totala flygplansflotta

Per 31 dec. 2008	Genomsnittsålder	Ägda	Leasade	Wet leaseade	Totalt	Uthyrda	Order
Airbus A330/340	6,6	5	6	0	11	0	
Airbus A321/A320/A319	5,5	4	10	0	14	2	
Boeing 737 Classic	16,0	0	17	0	17	0	4
Boeing 737 NG	8,2	22	43	0	65	4	
Boeing 717	8,4	0	5	0	5	5	
Douglas MD-80-series	19,4	17	44	0	61	12	
Douglas MD-90-series	11,9	8	0	0	8	3	
Avro RJ-70/-85/-100	10,5	0	6	4	10	0	
Fokker F50	18,7	0	6	0	6	0	
deHavilland Q-series*	10,6	22	25	0	47	5	6
BAe 146	22,2	0	0	2	2	0	
SAAB2000	11,8	0	0	2	2	0	
Bombardier CRJ200	8,5	0	0	6	6	0	
Bombardier CRJ900 NG	0,1	1	0	0	1	0	11
Totalt	12,2	79	162	14	255	31	21
Fördelat per flygbolag							
SAS Scandinavian Airlines	12,3				181	31	15
Widerøe	12,2				30		6
Blue1	9,6				13		
Uthyrda flyg	13,0				31		
Totalt	12,2				255	31	21

* Inklusive 12 deHavilland Q400 flygplan som tagits ur trafik. Teknisk information om flottan [s. 126](#)

Risker, riskhantering och känslighetsanalys

SAS koncernens riskhantering omfattar såväl nyuppkomna risker samt kända risker såsom förändringar av oljepris eller valuta. Koncernen är verksam internationellt och är exponerad mot olika valutor. SAS koncernen bevakar och styr de övergripande riskerna centralt. All hantering av SAS koncernens finansiella risker sker centralt.



Risker och riskstyrning

Flygindustrin är exponerad mot externa faktorer, varför stor rörlighet i kostnadsstrukturen är strategiskt viktig för att hantera nedgång i efterfrågan. Flexibilitet säkras genom jämn fördelning av flygplansleasor, alternativa produktionsmodeller (wet lease vid expansion), flexibla avtal, förbättrade planeringsprocesser och volymrörliga avtal.

Koncernen är också exponerad för risker inom IT-säkerhet och betalningssäkerhet samt för förtroenderisker inom säkerhet och miljö, se [s.19](#)

Flygbränsleprisets påverkan

Det genomsnittligt rekordhöga oljepriset 2008 innebar ökade kostnader för SAS koncernen med cirka 25%. Totalt uppgick kostnaden för koncernens flygbränsle till 9,6 miljarder SEK, vilket delvis kompensades med kapacitetsreduceringar och ändrade trafikprogram samt införandet av bränsletillägg.

Hur hanterar SAS koncernen volatiliteten i oljepriset?

Optionspriserna och kostnaden för hedging blir högre ju högre volatilitet som priset uppvisar. SAS koncernens hedgingstrategi är att undvika att låsa in en alltför stor del av den beräknade konsumtionen till ett högt pris eftersom priset snabbt tenderar att ändras. SAS strävar mot en stor rörlig del där någon inlåsningsrisk inte finns men däremot en premiekostnad. SAS hedgingstrategi bidrog till att mildra effekterna av de rekordhöga bränslepriserna som noterades under 2008.

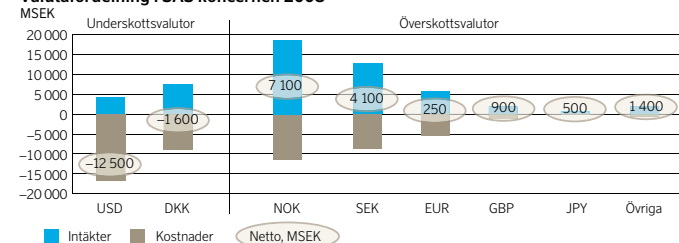
Under 2008 hedgade SAS sin bränslekonsumtion med 53% vilket bidrog till en sänkt kostnad med 155,6 MUSD. USD:s utveckling påverkar SAS bränslekostnad eftersom bränslepriset sätts i USD.

Riskhantering

Operationell risk	Förklaring och hantering
Flygbränslepris	SAS koncernen hedgar mellan 40-60% av sin förväntade bränslekonsumtion årligen. Detta sker främst för att kunna skapa tidsrum för att anpassa verksamheten och priserna, vilket är viktigt på grund av den höga volatilitet som oljepriset har uppvisat de senaste åren. Att öka hedgegraden kan bli kostsamt på grund av att bränslepriset har en extrem volatilitet både upp och ner.
Försäkringsskydd	Koncernens flygförsäkringsavtal är av allrisktyp och omfattar flygplansflottan, reservdelar och annan utrustning samt till flygverksamheten hörande ansvarexponering. Kostnaderna för flygförsäkringar sjönk under 2008 med drygt 22% och uppgick till cirka 21 (27) MUSD.
Omvärldspåverkan	Koncernen är verksam på flera marknader och påverkas därför av olika konjunkturcykler vilket minskar koncernens exponering. Exponeringen mot stora globala trender och händelser går dock ej att undvika. Den ekonomiska tillväxten 2008 var låg i de länder där SAS koncernen primärt är exponerad. Koncernen följer den förväntade utvecklingen och anpassar produktionen för att säkerställa rätt kapacitet på marknaden.

Finansiell risk	Förklaring och hantering
Räntekänslighet	SAS koncernen är nettolåntagare och gynnas därmed av ett lägre ränteläge. Vid en procents sänkning av den genomsnittliga räntan skulle SAS koncernens nettoräntekostnad på årsbasis påverkas positivt med 80 MSEK. Den genomsnittliga löptiden för koncernens räntebärande skulder under 2008 var i genomsnitt 2,6 år.
Refinansieringsrisk /Likviditetsrisk	Refinansieringsrisk avser risken att SAS inte kan finansiera verksamheten. För att säkerställa detta krävs dels en god finansiell ställning, dels aktiva åtgärder för att säkerställa tillgången på krediter. Koncernens likvida medel uppgick i december 2008 till 5 783 MSEK och 3 042 MSEK i outnyttjade kreditfaciliteter. Målsättningen är att den finansiella beredskapen ska motsvara 20% av koncernens årsomsättning.
Kreditrisk	Kreditrisker fördelas på flera aktörer och minimeras genom att transaktioner endast ingås med parter med hög kreditvärdighet. SAS investerar likvida medel främst i svenska statspapper, bankcertifikat och bostadsobligationer med kort löptid och god likviditet.
Valutarisk	Koncernen är verksam internationellt och är exponerad mot olika valutor. Transaktionsrisk uppkommer vid valutafluktuationer som påverkar storleken på såväl kommersiella intäkter som kostnader och rörelseresultatet. 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. Under 2008 förstärktes USD mot koncernens största överskottsvalutor; SEK och NOK men försvagades mot EUR.

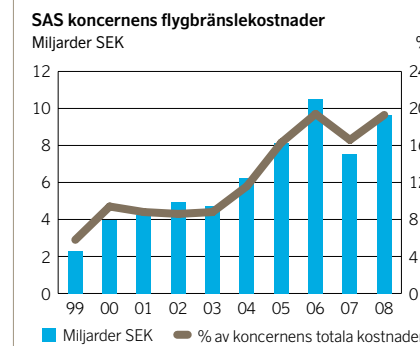
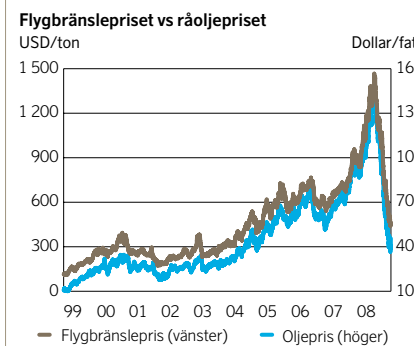
Valutfördelning i SAS koncernen 2008





Flygbränslesäkring 2009	Q1	Q2	Q3	Q4
Swaps	12%	17%	13%	4%
Pris (USD/ton)	1 046	1 208	1 188	1 165
Optioner *	33%	27%	14%	14%
Lösenpris (USD/ton)	993	1 112	1 084	831
Zero Cost Collar	11%	19%	14%	4%
Genomsnittligt takpris	1 280	1 220	1 165	1 125
Genomsnittligt golvpris	1 007	996	985	978

* Avser helårsvärden för SEK/USD och flygbränslepris per ton. Hänsyn har tagits till SAS koncernens säkring av flygbränsle per den 31 december 2008.



Vad driver prisutvecklingen?

Priset på olja steg med mer än 130% på 12 månader fram till juni 2008. Prisökningen berodde bland annat på räntesänkningar och politiska oroligheter.

Den långsiktiga marknadsuppfattningen rörande olja är att ökad efterfrågan i tillväxtländerna och minskat utbud kan leda till ytterligare ökade priser. Utbudet av olja har ökat med cirka 2% per år under de senaste 5 åren. En orsak som delvis drivit upp priset på olja är spekulering. Olja har ökat kraftigt som alternativ investering.

Estimerad flygbränslekostnad 2009 mdr SEK¹

Helårsvärden	SEK/USD	7,0	8,0	9,0
200 USD/ton	5 103	5 832	6 561	
400 USD/ton	6 426	7 344	8 262	
600 USD/ton	7 749	8 856	9 963	
800 USD/ton	9 072	10 368	11 664	

¹ Exklusive kapacitetsreduktioner inom Core SAS.

Finansiell säkring av oljepriset

För att minimera riskerna och kontrollera kostnaderna för bränsle använder SAS koncernen främst två finansiella instrument, swappar och takoptioner:

→ **Swap** - Oftast ingen premiekostnad.

Exempel: SAS köper en swap eller terminskontrakt för 1 000 USD/ton för en månad. Om priset under månaden överstiger 1 000 USD får SAS tillbaka mellanskillnaden. Om priset blir lägre än 1 000 USD får SAS betala mellanskillnaden.

→ **Takoption** - Ofta med höga premiekostnader.

Exempel: SAS köper en takoption för en månad på 1 300 USD/ton för en premie om 90 USD/ton. Blir priset högre än 1 300 USD får SAS mellanskillnaden. Om priset blir 1 400 USD blir SAS pris 1 390 USD inkl. premiekostnad. Om priset faller till 1 000 US dollar utgår ingen betalning förutom de 90 USD som tidigare betalats och priset blir då 1 090 USD/ton.

→ **Kombination "Zero Cost Collar"**

Säkrar priset inom ett intervall till ingen kostnad. Många andra flygbolag säkrar inköp i olja, men de löper då risken att raffinaderimarginalen ökar.

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 resultat känsligheten (exklusive säkring av valuta och bränsle) för Scandinavian Airlines respektive koncernen i nuläget.

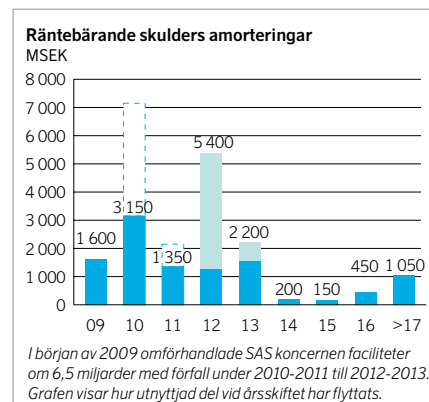
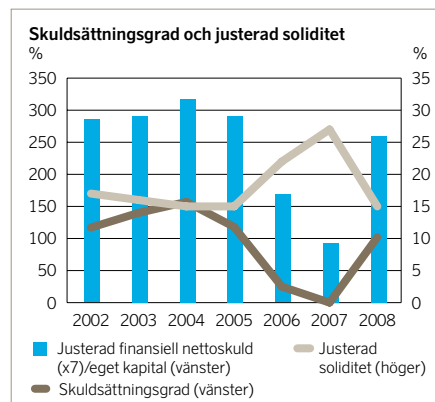
Flygverksamhet, årseffekter	SAS Scandinavian Airlines	Koncernen totalt
Passagerartrafik	270	300
Kabinfaktor	390	450
Enhetsintäkt (Yield)	340	380
Enhetskostnad	320	360
Flygbränsle	88	96
	1% förändring i förbrukning av flygbränsle, motsvarande ton CO ₂ (000)	41
		62

Valutanettoeffekt och räntekänslighet, MSEK

Intäkter och kostnader	1% försvagning av SEK mot USD	-120
	1% försvagning av SEK mot NOK	70
	1% försvagning av SEK mot DKK	-15
	1% försvagning av SEK mot EUR	<5
	1% försvagning av SEK mot JPY	5
	1% försvagning av SEK mot GBP	10
	1 procentenhets nedgång av genomsnittlig ränta	80

Finansiering, investering, likviditet och kapitalbindning

SAS koncernen har hög finansiell beredskap i form av likvida medel, kortfristiga investeringar och kontrakterade outnyttjade kreditfaciliteter då riskexponeringen mot externa händelser är stor. Målsättningen är att den finansiella beredskapen minst ska uppgå till 20% av koncernens omsättning, varav minst hälften i likvida medel.



	Moody's	Standard & Poor's
Southwest Airlines	Baa1	BBB+
Qantas	Baa1	BBB+
ANA	Baa3	BB+
Lufthansa	Baa3	BBB
British Airways	Baa3	BBB-
Japan Airlines	Ba3	B+
SAS koncernen	B2	B
Northwest Airlines	B2	B
Delta Air Lines	B2	B
Continental	B2	B
American Airlines		B-
United Airlines		B-
US Airways		B-
Air Canada	C	B

Finansiering

SAS koncernen använder företagscertifikat, banklån, obligationslån, förlagslån samt leasing som finansieringskällor. Under 2008 utnyttjades revolverande kreditfaciliteter motsvarande totalt 5 500 MSEK. Övrig upplåning under året var 1 000 MSEK, varav cirka 650 MSEK skedde genom emittering av egna företagscertifikat. Intäkter från flygplansförsäljningar uppgick till totalt 1 834 MSEK.

Vid ingången av 2008 hade koncernen 6 098 MSEK i utnyttjade kreditfaciliteter. Två nya kreditfaciliteter kontrakterades på totalt 2 620 MSEK, där den ena är kopplad till de framtida flygansafferingarna hos Bombardier på 213 MUUSD och den andra är en 5-årig facilitet. Vid utgången av 2008 hade koncernen kontrakterade kreditfaciliteter på 9 737 MSEK, varav 3 042 (6 098) MSEK var utnyttjade.

Vid utgången av 2008 uppgick koncernens räntebärande skuld till 16 117 (12 042) MSEK varav cirka 1 600 MSEK förfaller 2009. Efter

justering för effekten av en svagare svensk krona uppgår ökningen till 2 240 MSEK. Årets amorteringar uppgick till 4 260 MSEK och finansiering av dessa amorteringar med 6 500 MSEK. I juni återbetalade koncernen ett obligationslån om cirka 3 700 MSEK.

Kapitalmarknaden använder sig av en multipel på 7 vid beräkning av relevanta nyckeltal, bland annat avseende skuldsättningsgrad. På lånemarknaden är nuvärdesberäkning mer relevant då den mäter de kontrakterade leasingåtagandena. Vid utgången av 2008 var koncernens kapitaliserade nettoleasingkostnad (x 7) 13 573 (14 462) MSEK och nuvärdet på leasingkontrakten 9 305 (8 795) MSEK.

Räntebindning

SAS koncernens finansiella nettoskuld uppgick den 31 december 2008 till 8 912 MSEK. Målsättningen är att den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella nettoskulden ska uppgå till 3,5 år. Vid anpassning av ränte-

bindningstiden används olika derivatinstrument såsom långa ränteswappar, FRA-kontrakt och futures. Den genomsnittliga räntebindningstiden under året var cirka 2,6 år.

Kreditvärdighet

SAS koncernen ska upprätthålla en skuldsättning som långsiktigt gör koncernen till en attraktiv låntagare. Målsättningen är att ha en "Investment Grade" kreditvärdering. Koncernen har mål för soliditet och skuldsättningsgrad. Den justerade soliditeten försämrades under 2008 och uppgick per den 31 december till 15% (27%).

Den finansiella nettoskulden på 8 912 MSEK ökade med 7 681 MSEK under året. Vid utgången av 2008 var SAS koncernens finansiella nettoskuld justerad för leasingåtaganden (7 x årliga leasingkostnader) relativt eget kapital 259% (92%).

SAS koncernen kreditvärderas av tre ratinginstitut. Standard and Poor's förändrade under året sin rating från långsiktig rating BB med negativa utsikter till B. Moody's rating förändrades

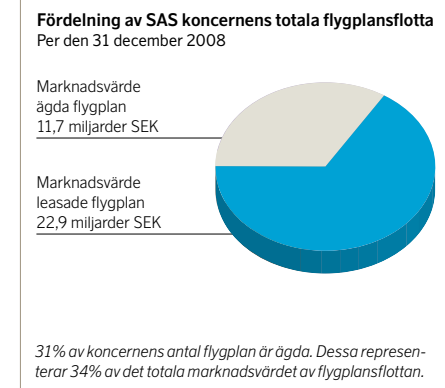
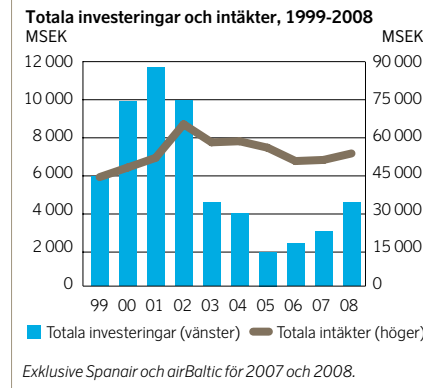
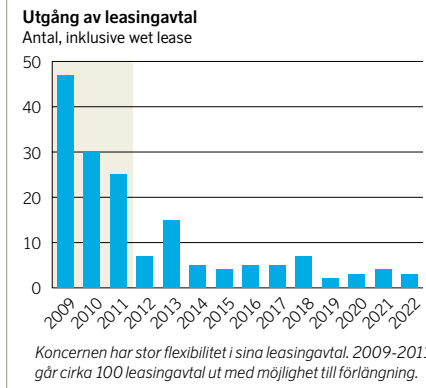
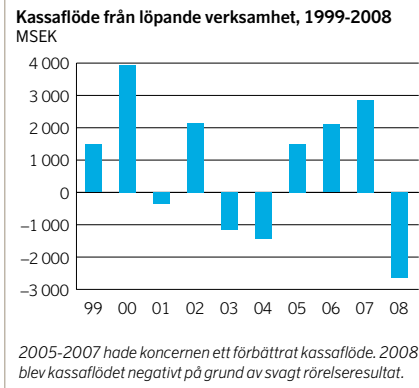
under året från B1 till B2. Det japanska ratinginstitutet Rating and Investment Information Inc förändrade också sin rating under 2008 från en långsiktig rating på BB+ till BB-.

Investeringar

Årets investeringar i kvarvarande och awecklade verksamheter uppgick till 4 455 (2 949) MSEK, där flygplan, annat flygmaterial och förskotts betalningar stod för 3 787 MSEK. I dessa belopp ingår återköp av fjorton Q400 där åtta såldes vidare under året och resterande planeras vara sålda före andra kvartalet 2009. Under 2008 köpte SAS koncernen tre nya Boeing 737 samt fyra begagnade Boeing 737 och fem begagnade MD-87. Investeringarna kommer att öka framöver, främst när MD-80 och Boeing 737 ska bytas ut.

Miljöinvesteringar

SAS koncernens miljörelaterade investeringar uppgick under 2008 till 17,6 (39) MSEK. Huvuddelen av dessa är hänförliga till investeringar i



winglets för tre nya flygplan och fem i den befintliga flottan i Scandinavian Airlines Norge.

Fördelning ägda och leasade plan

Marknadsvärdet på SAS koncernens ägda och leasade flygplan uppgick per 31 december 2008 till cirka 34,6 (39,4) miljarder SEK. Koncernen har riktlinjer gällande fördelningen av ägda och leasade flygplan. Viktiga kriterier är bedömning av kapitalkostnader, restvärdesrisker och operationell flexibilitet. SAS koncernen beslutar att äga eller leasa flygplan utifrån sin 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 högt restvärde och vara lätta att leasa ut eller sälja. Normen är att äga flygplan till ett värde understigande 18 000 MSEK.
- **Ränterisker, styrning med rörlig och fast ränta.** En ränteuppgång på 1% ska ej ge ökade årliga leasingkostnader på över 135 MSEK.

Finansiell beredskap

Per den 31 december 2008 uppgick den finansiella beredskapen till 8 825 MSEK där likvida medel var 5 783 MSEK och totala utnyttjade kreditfaciliteter 3 042 MSEK. Detta ger en finansiell beredskap på 17%. 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.

Rörelsekapital

SAS försöker optimera, styra och följa upp rörelsekapitalet genom att:

- Driva projekt som syftar till att frigöra kapital.
- Alla större enheter måste rapportera samt förklara orsaker till större förändringar på balansposter som ingår i rörelsekapitalet.
- Alla bolag/enheter omfattas av en working capital policy.
- Bolagen mäts med KPI:er på vissa av de större balansposterna.

2008 års kassaflöde från verksamheten uppgick

till -2 651 MSEK. -1 849 MSEK består av kassaflöde från verksamheten och -802 MSEK kommer från ökad rörelsekapitalbindning.

SAS koncernen har, där skulderna överstiger

tillgångarna, ett rörelsekapital som netto uppgår till cirka 8,4 (9,2) miljarder SEK per december 2008. Rörelsekapitalet har försämrats under 2008 med 0,8 miljarder SEK.

Kreditlöften, Leasing och Fasta order

Existerande bundna kreditlöften för SAS koncernen per 2008-12-31

MSEK	Totalt	Utnyttjat	Outnyttjat	Förfall
Revolverande kreditfacilitet, 366 MEUR	4 002	4 002	0	2010
Revolverande kreditfacilitet, 156 MUSD	1 209	1 157	52	2011
Revolverande kreditfacilitet, 90 MNOK	99	99	0	2011
Revolverande kreditfacilitet, 125 MUSD	969	929	40	2013
Bilaterala bankfaciliteter	500	-	500	2009
Bilaterala bankfaciliteter	500	-	500	2011
Bilaterala bankfaciliteter	250	-	250	2010
Kreditfacilitet, 213 MUSD	1 648	165	1 483	2009
Övriga faciliteter	560	343	217	2009
Summa	9 737	6 695	3 042	
Leasing, MSEK	2008	Flygplan i fasta order		Totalt
Kapitaliserade leasingkostnader (x 7)	13 573	CAPEX (MUSD)		440
Leasingkostnader (NPV)	9 305	Antal flygplan		21



”SAS has the best punctuality in Europe”

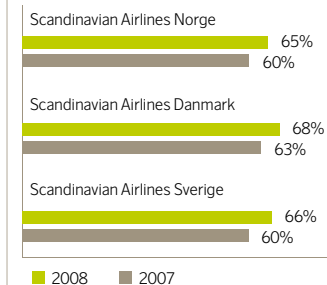
SAS Scandinavian Airlines är Nordens största flygbolag och transporterade 25,4 miljoner passagerare till 141 destinationer under 2008. SAS Scandinavian Airlines opererar en flygplansflotta på 181 flygplan och riktar sig till affärs- och privatresenärer med erbjudanden utifrån affärsresenärernas behov. SAS Scandinavian Airlines är medlem och en av grundarna av Star Alliance.

Resultat i sammandrag, MSEK	2008	2007	2006
Passagerarintäkter	34 149	33 031	31 603
Intäkter	42 223	40 155	38 631
Rörelsens kostnader	39 304	35 051	33 554
EBIT före engångsposter	200	2 001	1 919
EBIT-marginal före engångsposter	0,5%	5,0%	5,0%
EBT före engångsposter	-177	1 767	1 252

Specificerad resultaträkning och fler nyckeltal [s. 49-51](#)

Blocktimmar	2008	2007	2006
<i>Scandinavian Airlines</i>			
Piloter totalt	584	560	550
Kabin totalt	640	604	584
<i>SAS i Norge</i>			
Piloter	621	560	550
Kabin	607	604	584
<i>SAS i Danmark</i>			
Piloter	550	549	536
Kabin	674	627	628
<i>SAS i Sverige</i>			
Piloter	548	562	581
Kabin	636	620	679
<i>SAS International</i>			
Piloter	615	586	574
Kabin	-	-	-

Kundnöjdhet, SPET, 2008 (2007)



Ansvarig för affärsområdet:
Koncerndirektör
John S. Dueholm

Året präglades av stora utmaningar och i början av året befann vi oss i en situation där vi fokuserade på att ersätta kapaciteten från de markställda Q400-flygplanen. Under våren medförde de rekordhög flygbränslepriserna och den sviktande konjunkturen att vi beslutade oss för att minska kapaciteten. Vi införde även flygbränsletillägg vilket delvis minskade de negativa effekterna. Det högre flygbränslepriset och den lägre efterfrågan medförde att vi inte tillräckligt snabbt kunde anpassa oss till de nya förhållandena.

Vi har under hösten 2008 tillsammans med fackföreningarna arbetat med nya kostnadsåtgärder och kommer under 2009 att fokusera på effektivisering av verksamheten genom den nya strategiska inriktningen Core SAS.

John S. Dueholm

Kunder och marknad

Relationerna med flera företagskunder utvecklades under året och SAS ingick ett avtal med StatoilHydro om flygresor till ett värde av knappt 3 miljarder NOK över 3 år. Avtalet med den svenska staten förnyades och den finska staten valde också SAS som främsta leverantör av resor till USA på 49 linjer under 2009-2012. Scandinavian Airlines Danmark tecknade ett tvåårigt ramavtal med danska Økonomistyrelsen om att tillsammans med partners leverera en stor del av danska statsanställdas flygresor. Lojalitetsprogrammet EuroBonus hade vid årets slut 2,8 miljoner medlemmar, en minskning med 1,4%.

Förbättrad kundnöjdhet

Under 2008 visade SAS Scandinavian Airlines löpande kundnöjdhetstracking SPET, SAS Passenger Experience Tracking, en positiv trend över året för samtliga tre skandinaviska marknader. Fokus på en förbättrad baskvalitet vad gäller bland annat punktlighet och regularitet har i hög grad drivit den förbättrade kundnöjdheten.

Kapacitet och trafikutveckling

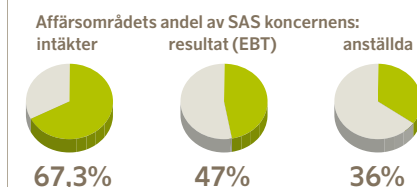
SAS Scandinavian Airlines anpassade under året kapaciteten till den lägre efterfrågan. Under första halvåret ökade kapaciteten med 9,2%, men ökade enbart med 5,2% för helåret 2008. Antalet passagerare minskade med 0,2% på grund av den lägre efterfrågan och uppgick till 25,4 miljoner. Kabinfaktorn försämrades med 2,2 procentenheter till 71,9%. SAS Scandinavian Airlines yield steg med 0,1%. Konkurrensen var under året hård. SAS Scandinavian Airlines marknadsandel ökade något i Danmark men var oförändrad i Sverige och sjönk i Norge.

Punktlighet och regularitet

SAS Scandinavian Airlines mål är att vara Europas punktligaste flygbolag. Målet uppfylldes delvis under 2008 och bolaget var Europas punktligaste flygbolag avseende ankomster under april-oktober 2008 och andra mest punktliga avseende avgångar. [s. 51](#)

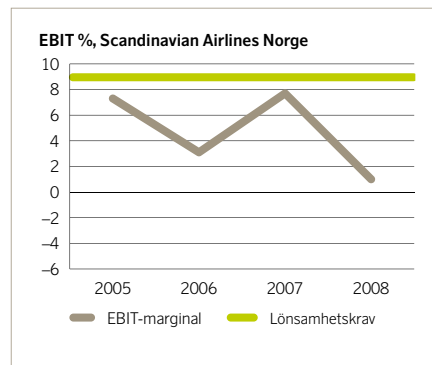
Hållbarhetsarbete

Scandinavian Airlines Norge, Danmark och Sverige kunde inte anpassa produktionen efter marknaden, därför sjönk kabinfaktorn och indexen försämrades. Scandinavian Airlines International hade högre kabinfaktor och lägre bränsleförbrukning och förbättrade miljöindex med 3 enheter. [s. 120-122](#)



Scandinavian Airlines Norge

Scandinavian Airlines Norge är marknadsledande på inrikeslinjer i Norge och en betydande operatör på affärsdestinationer i Europa samt på fritidsdestinationer i södra Europa. Bolaget genomför dagligen 354 flygningar och transporterade 10 miljoner passagerare under 2008 till 47 destinationer, varav 0,4 miljoner med charter. Bolaget koordinerar koncernens försäljningsverksamhet i Norge.



Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Andel av hemmamarknaden	55%	60%	61%
Intäkter	14 178	13 411	12 579
EBIT före engångsposter	142	1 038	396
EBIT-marginal före engångsposter	1,0%	7,7%	3,1%
EBT före engångsposter	172	1 057	404
Miljöindex	94	91	93
Medelantal anställda (varav 55% kvinnor)	2 422	2 465	2 604

Fler nyckeltal [s. 50](#)



Viktiga händelser 2008

- Scandinavian Airlines Norge övertog 100% av resebyrå Go Now.
- Scandinavian Airlines Norge dömdes i ett civilrättsmål fört av Norwegian för att otillåtet ha använt information från bokningssystemet Amadeus. Båda parter har överklagat.
- SAS koncernen har ingått ett avtal med StatoilHydro om flygresor till ett värde av knappt 3 miljarder NOK. Avtalet är på tre år med möjlighet till två års förlängning.

Mål

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

Miljömålet för 2011 är ett index på 87. [s. 120](#)

Resultat och trafikutveckling

Scandinavian Airlines Norge redovisade ett resultat för 2008 på 142 MSEK, motsvarande en EBIT-marginal på 1,0%, vilket var väsentligt lägre än för i fjol. Resultatet är långt ifrån koncernens lönsamhetskrav. Resultatförsämringen på cirka 900 MSEK hänförs bland annat till en svagare konjunktur, höga bränslepriser, begränsad framgång i satsningen på att utöka kapaciteten till privatresedestinationer i Europa samt ökad konkurrens på norsk inrikes. På inrikestrafiken sjönk kabinfaktorn jämfört med föregående år till följd av konkurrenssituationen samt stagnerande marknadsutveckling mot slutet av året. Utrikestrafiken ökade tack vare fler flygningar till Köpenhamn och fritidssatsningen på Europa.

Scandinavian Airlines Norges totala linjetrafik ökade med 5% under 2008 och antalet passagerare med 2,8%, främst beroende på god utveckling på norsk utrikestrafik, inklusive fritidsdestinationer i Europa, där antalet passagerare

ökade med 27,6%. Den totala kapaciteten ökade under året med 10,6% och kabinfaktorn sjönk med 3,5 procentenheter till 66%. Intäkterna steg under 2008 med 5,7% till 14 178 MSEK, vilket främst berodde på fler passagerare. Yielden sjönk med 0,3%. Rörelsekostnaderna uppgick till 13 022 MSEK, en ökning med 14,6%, till följd av högre kostnader för flygbränsle och tekniskt underhåll samt högre pensionskostnader. Enhetskostnaden steg med 4,9%. Trafik- och nyckeltal [s. 49-51](#)

Flygplansflotta

Scandinavian Airlines Norge fasade ut två flygplan under hösten 2008 och har för avsikt att fasa ut ytterligare flygplan under 2009 som en del av Core SAS.

Scandinavian Airlines Norges flygplansflotta består av 54 Boeing 737 och 6 Fokker F50. Flygplansflottans genomsnittsalder är 11,2 år. Teknisk information [s. 126](#)

Effekter av SAS koncernens nya strategi "Core SAS"

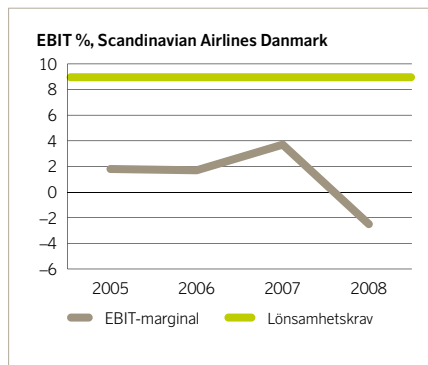
SAS Scandinavian Airlines Norge kommer under våren 2009 att övergå till ett centralt SAS Scandinavian Airlines med bibehållen bas i Norge. Det flygoperativa tillståndet AOC överförs till ett centralt AOC.



Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines Danmark

Scandinavian Airlines Danmark är marknadsledande på trafiken till, från och inom Danmark med 270 dagliga flygningar till 54 destinationer. Flygbolaget transporterade 7,7 miljoner passagerare, 8,3 miljoner inklusive charter. All försäljning i Danmark för koncernens samtliga flygbolag koordineras av bolaget som även ska utveckla Köpenhamn som hub för trafik mellan Nordeuropa och övriga världen.



Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Andel av hemmamarknaden	45%	45%	47%
Intäkter	12 022	11 659	10 924
EBIT före engångsposter	-298	433	186
EBIT-marginal före engångsposter	-2,5%	3,7%	1,7%
EBT före engångsposter	-298	459	182
Miljöindex	98	94	98
Medelantal anställda (varav 55% kvinnor)	2 162	2 188	1 983

Fler nyckeltal [s. 50](#)



Viktiga händelser 2008

- Sommaren 2008 öppnade Scandinavian Airlines Danmark linjer till Kiev, Bukarest och Ålesund.
- Konkurrenten Sterling gick i konkurs i oktober.
- Det första av 12 Bombardier CRJ900 NG, som ska ersätta Q400, levererades och togs i bruk på linjen Köpenhamn-Ålborg den 17 december 2008.
- Punktligheten ökade kraftigt tack vare mål-inriktade insatser.

Mål

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

Miljömålet för 2011 är ett index på 87. [s. 120](#)

Resultat och trafikutveckling

Scandinavian Airlines Danmark resultat för 2008 innebar en tydlig försämring jämfört med 2007. Resultatet före engångsposter uppgick till -298 MSEK. Scandinavian Airlines Danmark tyngdes i likhet med övriga bolag under året av höga bränslepriser och en lägre efterfrågan i marknaden, men påverkades negativt av Q400-situationen. Q400 utgjorde cirka en tredjedel av bolagets flotta och de negativa effekterna var omfattande. Bland annat belastades bolaget med inhyringskostnader för ersättningskapacitet (wet lease) samt högre operativa kostnader till följd av att en del av Q400-planen ersattes med större flyg. Efter en lång period med fallande beläggning bröt Scandinavian Airlines Danmark trenden under det fjärde kvartalet och redovisade en högre kabinfaktor än i följ.

Scandinavian Airlines Danmark anpassade under 2008 löpande trafikprogrammet efter

förändrade marknadsvillkor. Bolaget arbetar kontinuerligt med produktivitetsförbättringar samt en väl balanserad intäktsstyrning. Scandinavian Airlines Danmarks passagerartrafik minskade med 1,5% under 2008 och antalet passagerare med 4,2%. Kapaciteten ökade med 2,2% som följd av inhyrd kapacitet, vilket även påverkade kabinfaktorn negativt. Yielden ökade under året med 0,3%.

Intäkterna steg under 2008 med 3,1% och uppgick till 12 022 MSEK. Rörelsekostnaderna uppgick till 11 692 MSEK, en ökning med 11,3% på grund av högre flygbränslepriser och ökad kapacitet. Trafik- och nyckeltal [s. 49-51](#)

Flygplansflotta

Scandinavian Airlines Danmark har en flygplansflotta som består av 12 Airbus A321/319, 26 Boeing MD och en Bombardier CRJ900. Flygplansflottans genomsnittsalder är 13,9 år.

Teknisk information [s. 126](#)

Effekter av SAS koncernens nya strategi

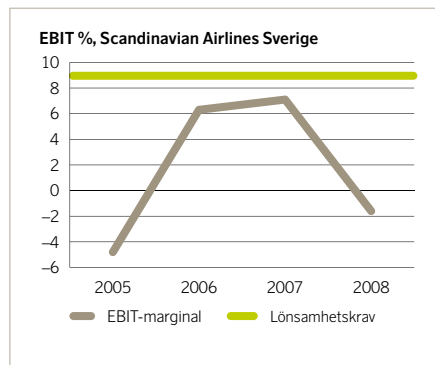
"Core SAS"

SAS Scandinavian Airlines Danmark kommer under våren 2009 att övergå till ett centralt SAS Scandinavian Airlines med bibehållen bas i Danmark.



Scandinavian Airlines Sverige

Scandinavian Airlines Sverige är marknadsledande på inrikeslinjer i Sverige och ansvarar för SAS flygtrafik på den svenska marknaden med 189 dagliga flygningar till 62 destinationer och transporterade 6,2 miljoner reguljärpasgerare under 2008, och 0,2 miljoner med charter. Scandinavian Airlines Sverige koordinerar koncernens försäljningsverksamhet i Sverige



Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Andel av hemmamarknaden	48%	49%	48%
Intäkter	8 587	8 779	8 273
EBIT före engångsposter	-133	622	525
EBIT-marginal före engångsposter	-1,6%	7,1%	6,3%
EBT före engångsposter	-125	625	504
Miljöindex	104	95	95
Medelantal anställda (varav 60% kvinnor)	1 665	1 704	1 615

Fler nyckeltal [s. 50](#)



Viktiga händelser 2008

- Under 2008 startades åtta nya direktlinjer varav tre till/från Göteborg och tre till/från Arlanda.
- Flygbolaget införde ett nytt elektroniskt klippkort, Travel Pass Multiple. Klippkortet är laddat med resor och kan användas av upp till 50 personer på ett och samma företag.
- Svenska staten förlängde ett ramavtal för samtliga linjer med SAS.
- Scandinavian Airlines Sverige uppvisade kraftigt förbättrad leveranssäkerhet under året, i såväl punktlighet som regularitet.
- Linjerna Stockholm-Växjö och Örnsköldsvik-Stockholm lades ned på grund av vikande passagerarantal. Scandinavian Airlines Sverige ökade istället kapaciteten på Umeå.

Mål

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

Miljömålet för 2011 är ett index på 89. [s. 121](#)

Resultat och trafikutveckling

Scandinavian Airlines Sveriges resultat för 2008 var negativt och tydligt lägre än för 2007. Resultatet före engångsposter uppgick till -125 MSEK. Under året tyngdes bolaget av höga bränslepriser, en svag svensk konjunktur och följd effekter av Q400-situationen. Dessutom var konkurrensen på den svenska marknaden fortsatt hård och det totala kapacitetsutbudet följde inte den lägre efterfrågan.

Scandinavian Airlines Sveriges ökade under året kapaciteten med 8,8% till följd av de nya linjerna i början av året och intensifierade sin kapacitetsanpassning under hösten, vilket inverkar positivt på beläggningen. Bolagets passagerartrafik steg med 4% under 2008 men antalet

passagerare minskade med 0,1%. Kabinfaktorn försämrades med 3,1 procentenheter till 67,6%. På Europalinjerna steg trafiken med 7,5%. Yelden minskade under året med 6,6%.

Intäkterna uppgick till 8 587 MSEK och minskade under 2008 med 2,1% till följd av den försvagade marknaden. Rörelsekostnaderna uppgick till 8 281 MSEK, en ökning med 8,7% vilket huvudsakligen berodde på högre flygbränslepriser. Trafik- och nyckeltal [s. 49-51](#)

Flygplansflotta

Scandinavian Airlines Sveriges flygplansflotta består av 23 Boeing 737 och 16 Boeing MD-80. Flygplansflottans genomsnittsalder är 13,7 år. Teknisk information [s. 126](#)

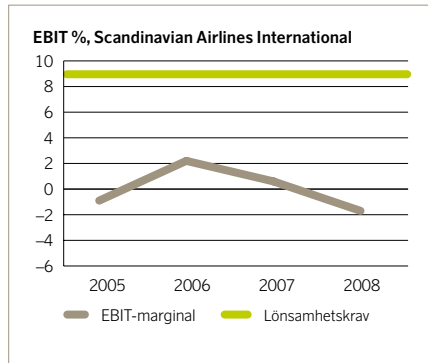
Effekter av SAS koncernens nya strategi "Core SAS"

SAS Scandinavian Airlines Sverige kommer under våren 2009 att övergå till ett centralt SAS Scandinavian Airlines med bibehållen bas i Stockholm.



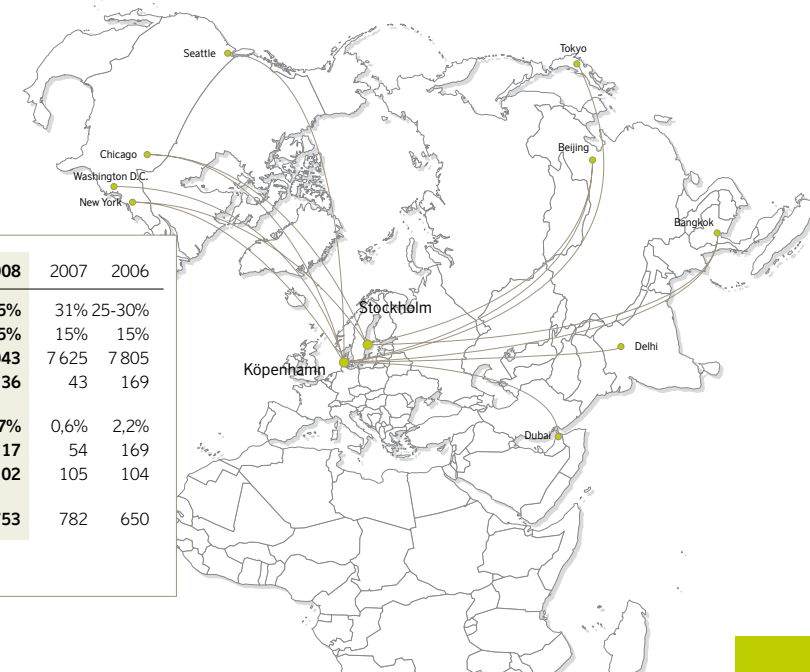
Scandinavian Airlines International

Scandinavian Airlines International ansvarar för SAS koncernens interkontinentala trafik med 18 dagliga avgångar från Köpenhamn och Stockholm till nio destinationer i Asien, USA och Mellanöstern. Flygbolaget transporterade 1,4 miljoner passagerare under 2008. I Scandinavian Airlines International ingår koncernens försäljningsverksamhet i Asien och Nordamerika samt i Europa utanför Norden.



Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Andel av USA-trafiken	25%	31%	25-30%
Andel av Asien-trafiken	15%	15%	15%
Intäkter	8 043	7 625	7 805
EBIT före engångsposter	-136	43	169
EBIT-marginal före engångsposter	-1,7%	0,6%	2,2%
EBT före engångsposter	-117	54	169
Miljöindex	102	105	104
Medelantal anställda (varav 72% kvinnor)	753	782	650

Fler nyckeltal [s. 50](#)



Viktiga händelser 2008

- En ny linje öppnades mellan Köpenhamn och New Delhi.
- Både Economy Extras produkt och ombordservicen förbättrades.
- Gröna inflygningar mellan USA och Stockholm genomfördes på försök under första kvartalet 2008.
- Punktligheten förbättrades betydligt.

Mål

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

Miljömålet för 2011 är ett index på 98. [s. 121](#)

Resultat och trafikutveckling

Scandinavian Airlines International uppvisade ett svagare resultat för helåret 2008 jämfört med 2007, vilket i hög grad berodde på en svag avslutning på året relaterat till den globala nedgången i ekonomin. Resultatet före engångsposter uppgick till -117 MSEK. Bolaget inledde 2008 positivt där både yelden och beläggningen steg i jämförelse med fjolåret, vilket medförde en god utveckling för passagerarintäkterna. Under det andra halvåret 2008 slog nedgången i ekonomin igenom tydligt även på det interkontinentala resandet, vilket bland annat försvårade för bolaget att nå full kompensering för de högre bränslepriserna. För SAS International ökade kapaciteten (ASK) under året med 1%, medan kostnaden för bränsle steg med 23%.

Scandinavian Airlines Internationals passagerartrafik ökade med 1,4% under 2008 och antalet passagerare uppgick till 1,4 miljoner, en

uppgång med 1,9%. På Asien-linjerna ökade trafiken med 4,8% men på USA-linjerna minskade trafiken med 1%. Kabinfaktorn förbättrades med 0,5 procentenheter till 83,5% till följd av den goda efterfrågan i början av året. Yelden förbättrades under året med 4,1%.

Intäkterna uppgick under året till 8 043 MSEK, en ökning med 5,5% på grund av fler passagerare och högre yeld. Rörelsekostnaderna uppgick till 7 524 MSEK, en ökning med 8,7% vilket beror på högre flygbränslepriser och ökad kapacitet.

Trafik- och nyckeltal [s. 49-51](#)

Flygplansflotta

Scandinavian Airlines International har en flygplansflotta som består av sju Airbus A340-300 och fyra Airbus A330-300. Flygplansflottans genomsnittsålder är 6,6 år vilket är bland de lägsta i Europa. Teknisk information [s. 126](#)

Effekter av SAS koncernens nya strategi "Core SAS"

SAS Scandinavian Airlines International kommer under våren 2009 att övergå till ett centralt SAS Scandinavian Airlines med hubs i Köpenhamn och Stockholm.



SAS Individually Branded Airlines

Widerøe

Blue1

Spanair

Estonian Air

SAS Individually Branded Airlines består av flygbolagen Widerøe och Blue1 samt intressebolaget Estonian Air. Widerøe och Blue1 transporterade sammanlagt 3,7 miljoner passagerare under 2008 till 62 destinationer med en flotta på 43 flygplan. Spanair och airBaltic redovisas som avvecklade verksamheter. airBaltic såldes under 2008 och i januari 2009 avyttrades 80,1% av SAS andel i Spanair, se [s. 43](#)

Resultat i sammandrag, MSEK	2008	2007	2006
Passagerarintäkter	3 953	3 783	3 767
Intäkter	5 526	5 093	4 981
Rörelsens kostnader	5 123	4 401	-4 524
EBIT före engångsposter	-137	356	70
EBIT-marginal före engångsposter	-2,5%	6,8%	1,4%
EBT före engångsposter	-128	363	65

Specificerad resultaträkning och fler nyckeltal [s. 49-51](#)

Blocktimmar	2008	2007	2006
<i>Widerøe*</i>			
Piloter	467	436	449
Kabin	434	411	434
<i>Blue1</i>			
Piloter	597	658	635
Kabin	716	696	638

* Bedriver kortlinjeverksamhet, ej jämförbart med övriga bolag.



Ansvarig för affärsområdet:
VD och koncernchef
Mats Jansson

Flygbolagen inom affärsområdet SAS Individually Branded Airlines hade ett mycket krävande år. Speciellt svårt blev året för Spanair på grund av den oerhört tragiska olyckan i Madrid där 154 personer miste livet. De rekordhöga flygbränslepriserna och vikande efterfrågan medförde att utbudet av kapacitet anpassades.

Samtliga flygbolag uppvisar en betydligt sämre resultatutveckling än väntat. Vi har dock initierat kraftfulla åtgärder i form av kapacitetsanpassningar och effektiviseringar som vi förväntar kommer att ge resultat under 2009.

Mats Jansson

Kunder och marknad

Flygbolagen inom SAS Individually Branded Airlines är baserade i Norge och Finland.

Widerøe flyger på rent kommersiella linjer samt upphandlade linjer med bas i Norge. Flygbolaget kan genom kopplingen till Scandinavian Airlines erbjuda regionala kunder ett globalt nätverk samtidigt som Scandinavian Airlines nätverk kompletteras.

Blue1, som har sin bas i Finland, erbjuder resor för både företagskunder och privatresenärer. Under 2008 införde Blue1 Economy Extra på finska inrikeslinjer vilket mottogs väl av kunderna.

Blue1 och Widerøe deltar i EuroBonus. I Finland finns det 213 000 medlemmar och i Norge finns det 925 000 medlemmar.

Kapacitet och trafikutveckling

Konkurrensen var under året hård och präglades delvis av omfattande överkapacitet till följd av

den kraftiga nedgången i ekonomin. Flygbolagen inom SAS Individually Branded Airlines anpassade under året kapaciteten efter den lägre efterfrågan och kapaciteten ökade med enbart 1,6%. Till följd av kapacitetsminskningarna blev trafikvolymen lägre under året och sjönk med 1,1% för affärsområdet. Widerøes trafik ökade med 6,3%.

Affärsrådets totala antal passagerare uppgick till 3,7 miljoner vilket var en minskning med 2,9%. Kabinfaktorn blev 63,1%, en försämring med 1,7 procentenheter.

Punktlighet och regularitet

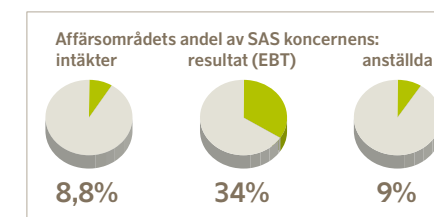
Flygbolagen inom affärsområdet fokuserade under 2008 sitt arbete på att förbättra punktligheten, vilket gav resultat. Widerøe hade en punktlighet på 87,1% (87,2%), Blue1:s punktlighet var 84,8% (84,1%).

Regulariteten i Widerøe uppgick till 95,6% (96,7%) och i Blue1 97,9% (98,9%).

Hållbarhetsarbete

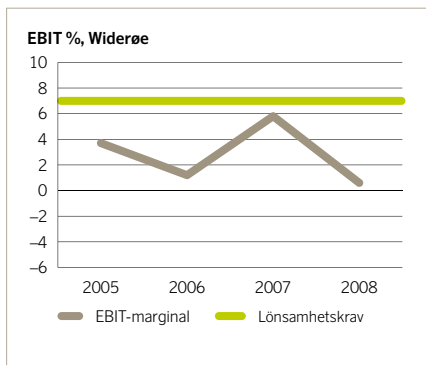
Spanair påbörjade processen med att anpassa produktionen till efterfrågan före finanskrisen och förbättrade därmed miljöindex med 4 enheter. Widerøe tog under året fem Q400NG i drift varvid bränsleeffektiviteten ökade och miljöindex förbättrades med hela 9 enheter.

Blue1 hade en klart förbättrad bränsleeffektivitet och därmed lägre koldioxidutsläpp per RPK medan index förblev oförändrat. Estonian Air's miljöprestanda var i stort sett oförändrade jämfört med föregående år. [s. 122](#)



Widerøe

Widerøe är Nordens största regionala flygbolag med 273 dagliga flygningar till 37 inrikes och sju utrikesdestinationer, inklusive sommardestinationer. Flygbolaget transporterade 2 miljoner passagerare under 2008. De kommersiella flygningarna utgör idag 60% av Widerøes verksamhet medan anbudsflygningarna på kortlinjenätet utgör 40%.



Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Andel av hemmamarknaden	13%	13%	13%
Intäkter	3 502	3 051	2 941
EBIT före engångsposter	20	177	35
EBIT-marginal före engångsposter	0,6%	5,8%	1,2%
EBT före engångsposter	2	162	22
Miljöindex	83	92	95
Medelantal anställda (varav 33% kvinnor)	1 329	1 358	1 393

Fler nyckeltal [s. 50](#)



Viktiga händelser 2008

- Anbudet för flygning i Norge 2009-2011 utlystes i oktober 2008. Sammanlagt lämnade 6 flygbolag anbud på 18 linjer. Widerøe lämnade anbud på alla, och vann 15 av linjerna.
- Under året tog Widerøe över flygningarna på Andenes, Røst och Røros från två konkurrenter som lade ner flygningarna på dessa linjer.
- Sommarlinjerna Bergen-Tromsø och Bergen-Bodø var så populära att Widerøe fortsatte med direktavgångar på dessa linjer hela året.
- Mark tjänsterna omstrukturerades i oktober vilket innebar att SAS Ground Services övertog Widerøes mark tjänster på flygplatser där båda flygbolagen är verksamma, medan Widerøe tog över driften på Andenes och Lakselv.

→ Widerøe lanserade i september ett nytt och förbättrat utbud ombord, såsom gratis frukost, kaffe och tidningar.

Mål

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

Miljömålet för 2011 är ett index på 82. [s. 122](#)

Resultat och trafikutveckling

Widerøes verksamhet präglades under 2008 av en god marknadsutveckling men med besvärliga omständigheter avseende flygplansflottan. EBIT före engångsposter blev 20 MSEK, vilket var lägre än året innan. Trafiken ökade under 2008 med 6,3%. Delar av denna tillväxt berodde på upprättandet av nya linjer från Rygge och Haugesund till Köpenhamn samt att extra flyg sattes in på anbudslinjerna på Vestlandet.

Marknadstillväxten mattades av betydligt under andra halvåret till följd av finanskrisen och lågkonjunkturen. Vid slutet av året tog bolaget

ett flygplan ur trafik för att anpassa sig till den lägre efterfrågan. En ny anbudsperiod börjar i april 2009 och kan leda till positiv utveckling för Widerøes verksamhet.

Yielden ökade under året med 1,3%. Intäkterna uppgick under året till 3 502 MSEK, en ökning med 15%. EBIT före engångsposter försämrades och uppgick till 20 MSEK. Passagerarintäkterna fortsatte att utvecklas positivt och ökningen var 10% jämfört med året innan.

Trafik- och nyckeltal [s. 49-51](#)

Flygplansflotta

Widerøes Q400-flotta sattes i oktober 2007 permanent på marknaden efter tre olyckor som skedde med flygplanstypen inom SAS koncernen. Som tillfällig ersättning hyrdes både flyg och besättning in från andra bolag (wet lease). Processen med att ersätta de flygplan som ställts på marknaden tog lång tid och först i november 2008 hade Widerøe lika många flygplan som före oktober 2007. Widerøe fick leverans av fem nya Q400NG

vilket gjorde att produktionen steg med 7% på årsbasis. Widerøes flygplansflotta består nu av 30 Bombardier Q100/300/400. Flygplansflottans genomsnittsalder är 12,2 år.

Teknisk information [s. 126](#)

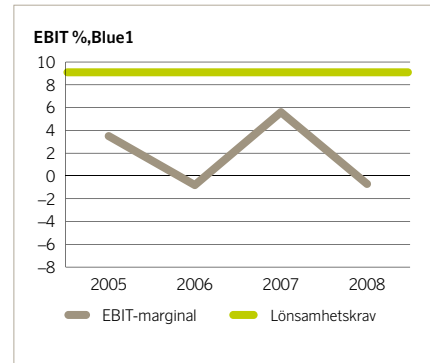
Effekter av SAS koncernens nya strategi "Core SAS"

Widerøe kommer att ingå i SAS koncernens kärnverksamhet.



Blue1

Blue1 är ett finskt dotterbolag i SAS koncernen och genomför cirka 66 dagliga flygningar till 24 destinationer. Flygbolaget transporterade 1,6 miljoner passagerare under 2008. Blue1 ansvarar för SAS koncernens flygtrafik till/från och inom Finland samt försäljning på den finska marknaden åt koncernens flygbolag. Blue1 är medlem av Star Alliance sedan oktober 2004.



Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Andel av hemmamarknaden	16%	17%	15%
Intäkter	2 000	2 019	2 018
EBIT före engångsposter	-13	113	-16
EBIT-marginal före engångsposter	-0,7%	5,6%	-0,8%
EBT före engångsposter	-10	117	-18
Miljöindex	88	89	89
Medelantal anställda (varav 52% kvinnor)	460	506	491

Fler nyckeltal [s. 50](#)



Viktiga händelser 2008

- Affärsresepunkten Economy Extra lanserades även på inrikeslinjer i början av året, och emottogs väl av företagskunder. Produktsortimentet ombord förnyades på hösten med gratis kaffe, te och vatten.
- En full content-distributionsstrategi med Amadeus som grund implementerades i början av året.
- Förhandlingarna om att förbättra Blue1:s check-in-utrymmen vid Helsingfors-Vanda flygfält framskred i och med att Finavia tog beslut om att förvandla nuvarande inrikesterminalen till en Star Alliance-terminal.
- Tre Avro-flygplan återleverades, och det andra MD-90 flygplanet togs i trafik.

→ För att säkerställa lönsamheten genomgick trafikprogrammet förändringar med nedläggning av linjer, kapacitetsneddragningar och ökning av frekvenser. Under våren 2009 börjar Blue1 flyga till Heathrow istället för till Stansted för trafiken till London.

Mål

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

Miljömålet för 2011 är ett index på 80. [s. 122](#)

Resultat och trafikutveckling

Blue1 redovisade ett resultat för 2008 om -13 MSEK och en EBIT-marginal som var 6,3 procentenheter lägre än året innan. Försämringen uppgick till 126 MSEK vilket förklaras främst av den vikande konjunkturen med minskad efterfrågan som följd. Det ledde till lägre yield och lägre beläggning, dessutom påverkades resultatet

negativt av högre personalkostnader och högre bränslepriser men Blue1 lyckades under året relativt väl kompensera sig mot de ökade bränslepriserna. Lägre kabinfaktor motverkade dock en stor del av yieldökningen. Blue1 anpassade under året produktionen kontinuerligt och flera linjer lades ned, främst inom Europa.

Blue1:s passagerartrafik minskade med 4,2% under 2008 och antalet passagerare uppgick till 1,6 miljoner, en nedgång med 10%. Kapaciteten minskades samtidigt med 1,1% till följd av en dynamisk anpassning till den lägre efterfrågan. Kabinfaktorn minskade med 2,1 procentenheter till 64,8% till följd av lägre efterfrågan. Yelden minskade med 0,7%. Blue1:s trafik på Europa-linjerna ökade med 3,8% men minskade på finsk inrikes med 12,9%.

Intäkterna uppgick under året till 2 000 MSEK, en minskning med 0,9% på grund av lägre passagerarvolym. Trafik- och nyckeltal [s. 49-51](#)

Flygplansflotta

Blue1 har en flygplansflotta som består av 6 Avro RJ85 och 5 Boeing MD-90. Flygplansflottans genomsnittsålder är 9,6 år.

Teknisk information [s. 126](#)

Effekter av SAS koncernens nya strategi "Core SAS"

Blue1 kommer att ingå i SAS koncernens kärnverksamhet.



Information om intressebolag och bolag under avveckling


Spanair och Estonian Air

Spanair är Spaniens näst största flygbolag med 246 dagliga flygningar till 32 destinationer. 2008 transporterade Spanair 10,1 miljoner passagerare inklusive chartertrafik.

Estonian Air med bas i Tallinn flyger inom Österjömrådet och till 23 destinationer i Europa. Estonian Air transporterade 0,8 miljoner passagerare under 2008.


Spanair Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Andel av hemmamarknaden	21%	23%	22%
Intäkter	10 102	11 131	11 012
EBIT före engångsposter	-1 164	-295	211
EBIT-marginal före engångsposter	-11,5%	-2,7%	1,9%
EBT före engångsposter	-1 311	-463	96
Miljöindex	94	98	94
Medelantal anställda	3 334	3 415	3 570

Trafik och nyckeltal s. 49-51



Estonian Air Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Andel av hemmamarknaden	42%	43%	45%
Intäkter	869	812	752
EBIT före engångsposter	-103	-28	-41
EBIT-marginal före engångsposter	-11,9%	-3,5%	-5,4%
EBT före engångsposter	-104	-32	-36
Miljöindex	84	83	94
Medelantal anställda (varav 53% kvinnor)	467	439	424

Trafik och nyckeltal s. 49-51




Viktiga händelser 2008

- Spanair genomförde kraftiga åtgärder om 90 MEUR som får full effekt 2009.
- Spanair förlorade ett flygplan i en tragisk olycka vid Madrid Barajas flygplats den 20 augusti. Till följd av olyckan omkom 154 personer medan 18 personer överlevde. Spanair bistod överlevande och familjer med anhöriga ombord.
- SAS koncernen ingick i januari 2009 ett slutligt avtal innebärande att en grupp investerare från Katalonien förvärvar majoritetsandelen i SAS dotterbolag Spanair. Efter transaktionen kvarstår SAS som minoritetsägare med en ägarandel om 19,9%.

Resultat och trafikutveckling

Spanairs resultat för 2008 var betydligt sämre än föregående år främst beroende på den vikande konjunkturen och konkurrenssituationen i Spanien med en lägre yield som följd. EBIT före

engångsposter försämrades med 869 MSEK till -1 164 MSEK. Yieldutvecklingen berodde också på minskad andel affärsresenärer och därtill kom effekter av den kraftiga kapacitetsreduktion som Spanair genomförde, där 15 flygplan togs ur produktion samt den tragiska flygolyckan i Madrid. Spanair fortsätter arbetet med att förbättra resultatet med 90 MEUR.

Spanairs passagerartrafik minskade med 6,1% under 2008 och antalet reguljära passagerare uppgick till 8,9 miljoner, en nedgång med 10,4%. På spanska inrikeslinjer minskade trafiken med 7,5% och kabinfaktorn uppgick till 67,4%, en nedgång med 0,9 procentenheter. Den internationella trafiken minskade med 1,8% och kabinfaktorn var 71,9%, en uppgång med 6,4 procentenheter. Yielden minskade under året med 5,3%.

Intäkterna uppgick under året till 10 102 MSEK, en minskning med 9,2% på grund av lägre yield och passagerarvolymerna.



Viktiga händelser 2008

- Nya direktlinjer från Tallinn till bland annat Minsk, Barcelona, München och Rom öppnades.
- Estonian Air beslutade uppgradera flygplansflottan med tre CRJ900 NextGen från våren 2009.

Resultat och trafikutveckling

Estonian Air minskade kapaciteten under 2008 till följd av avmattningen i ekonomin som påverkade Estland betydligt under andra halvåret 2008. Intäkterna ökade med 7% till följd av fler passagerare och införda flygbränsletillägg. Resultatet före skatt uppgick till -104 (-32) MSEK. Nya linjer öppnades och antalet frekvenser på existerande linjer ökades bland annat till följd av introduktionen av SAAB 340 flygplan.

Antalet reguljära transporterade passagerare steg under året med 1,5% och uppgick

till 757 000. Kapaciteten sjönk med 5,1% och kabinfaktorn uppgick till 68,1% vilket var en förbättring med 0,2 procentenheter.

Effekter av SAS koncernens nya strategi "Core SAS"

Under januari 2009 avyttrades 80,1% av SAS koncernens andel i Spanair. SAS koncernen är inne i en process om försäljning av Estonian Air.

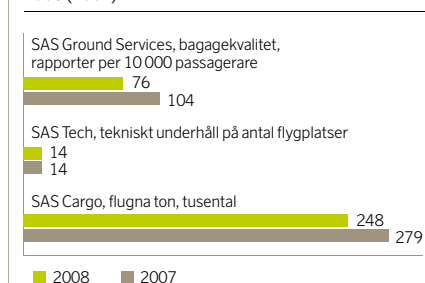
I affärsområdet SAS Aviation Services ingår SAS Ground Services, SAS Tech och SAS Cargo. Bolagen erbjuder tjänster inom check-in, ombordstigning, bagagehantering, tekniskt underhåll av flygplan samt frakttjänster för SAS koncernen och andra flygbolag. Enheterna har sin bas i norra Europa och kunderna finns i Europa, Nordamerika och Asien.

Resultat i sammandrag, MSEK	2008	2007	2006
Intäkter	15 032	14 211	14 308
Rörelsens kostnader	15 153	14 515	14 417
EBIT före engångsposter	106	-434	3
EBIT-marginal före engångsposter	0,7%	-3,1%	0,0%
EBT före engångsposter	-73	-600	-150

Specificerad resultaträkning och fler nyckeltal [s. 50-51](#)



Kvalitetstal



Ansvariga
SAS Tech:
John S. Dueholm

SAS Ground Services
och SAS Cargo:
Benny Zakrisson

Bolagen inom SAS Aviation Services har under en längre tid genomgått omfattande effektiviseringsåtgärder för att anpassa verksamheterna till nya marknadsförhållanden. Under andra halvåret 2008 började dessa visa resultat i form av bättre lönsamhet. Det återstår dock betydande åtgärder för att bolagen ska nå de avkastningskrav som uppsatts av SAS koncernen.

SAS Ground Services hade vid slutet av 2008 planenligt genomfört 62% av målsatta 500 MSEK i effektiviseringsåtgärder. Enheterna kommer under 2009 att fortsätta sin verksamhetsanpassning.

Kunder och marknad

SAS Ground Services (SGS) och SAS Tech har huvudsakligen flygbolag som kunder, men SGS har direktkontakt med slutkunden, det vill säga passagerarna. Flygbolagen minskade kapaciteten under 2008 vilket medförde att SGS och SAS Tech också fick anpassa sina verksamheter efter den lägre efterfrågan. SGS hade under året 233 flygbolag som kunder, inklusive SAS koncernens flygbolag.

SAS Tech fokuserade verksamheten på SAS koncernens flygbolag. En betydande kvalitetsförbättring noterades för 2008 vilket medförde att punktligheten och regulariteten för SAS koncernens flygbolag förbättrades. SAS Tech skrev under 2008 avtal med Air Greenland och Thomas Cook.

SAS Cargos primärkunder är huvudsakligen större exportföretag med internationell verksamhet. Fraktmarknaden är hårt konkurrensutsatt, men trots detta och en lägre efterfrågan lyckades SAS Cargo anpassa kapaciteten väl och bibehålla sin starka position på hemmamarknaden.

Kvalitetsuppfyllnad

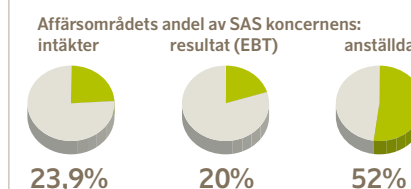
SAS Tech och SAS Ground Services har de senaste åren fokuserat på att förbättra sin baskvalitet, vilket gav resultat under 2008. Utöver den förbättrade punktligheten och regulariteten förbättrades leverans kvaliteten inom SAS Ground Services avseende bagagehanteringen. Skadat bagage minskade från 104 till 76 rapporter per 10 000 passagerare vilket gör SAS Ground Services till en ledande leverantör inom Europa.

Finansiell målpuppfyllnad

SAS Cargo redovisade ett resultat som var väsentligt bättre än 2007. SAS Cargos EBIT-marginal uppgick till 3,5% vilket är nära avkastningsmålet på 4%. SAS Ground Services hade en EBIT-marginal om -1,6%. Det är framförallt den danska verksamheten som har lönsamhetsproblem medan verksamheterna i Sverige och Norge utvecklades bättre. SAS Tech's EBIT-marginal förbättrades under 2008 och uppgick till 1,7%. Målet är en EBIT-marginal om 5%.

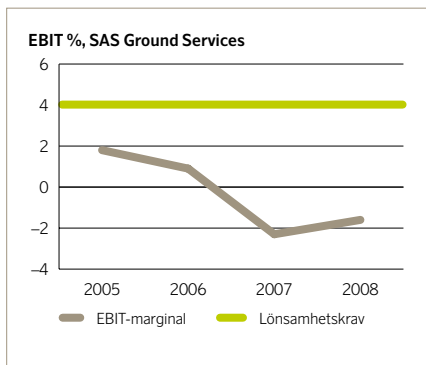
Hållbarhetsarbete

SGS förbättrade under året sitt miljöindex med 5 enheter till 96. SAS Tech kunde också förbättra sitt miljöindex med 5 enheter till 88 och har därmed passerat indexmålet för 2011 (90). SAS Cargo är miljöcertifierade enligt ISO 14001 och satte under året upp ett miljömål till 2011 för fordonstransporter om en minskning av koldioxidutsläppen. Inom driften av koncernens fastigheter fortsatte vattenförbrukningen och avfallet att minska. [s. 122-124](#)

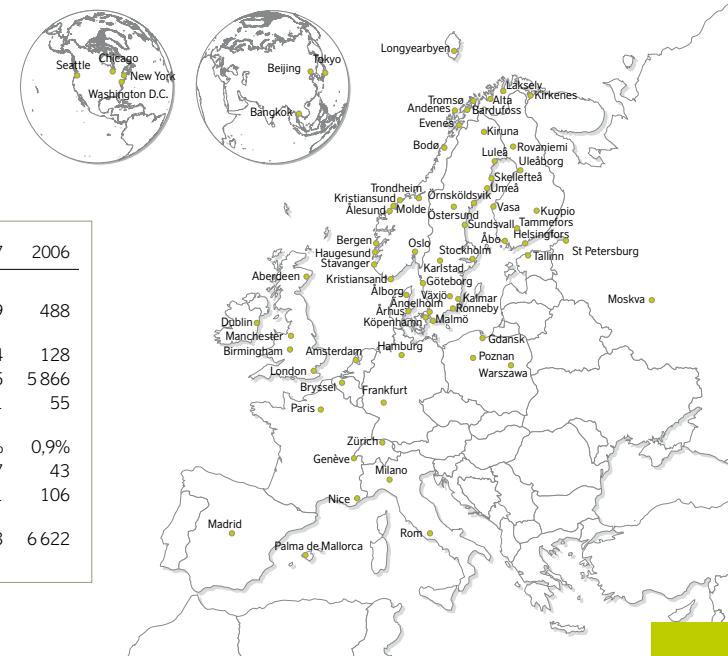


SAS Ground Services

SAS Ground Services, SGS, är Nordens största fullserviceleverantör inom ground handling branschen och andra flygplatsrelaterade tjänster. SAS Ground Services finns representerat på 67 flygplatser och i 20 länder. SGS erbjuder markttjänster för passagerare, bagage och flygplan. Exempel på effektiva lösningar är automatiserad check-in och boarding samt centraliserad avgångskontroll.



Nyckeltal totalt	2008	2007	2006
Antal hanterade flygningar, tusental	500	499	488
Bagagekvalitet (rapporter/10 000 pass.)	76	104	128
Intäkter, MSEK	6 322	6 055	5 866
EBIT före engångsp., MSEK	-99	-141	55
EBIT-marginal före engångsposter	-1,6%	-2,3%	0,9%
EBT före engångsp., MSEK	-122	-167	43
Miljöindex	96	101	106
Medelantal anställda (varav 44% kvinnor)	7 040	6 873	6 622
Fler nyckeltal s. 50			



Viktiga händelser 2008

- SAS Ground Services genomförde under året ett omfattande program för att nå sina lönsamhets- och kvalitetsmål.
- Under året togs beslut om att integrera Widerøe ground handling i SGS för stationerna Oslo, Bergen, Stavanger och Bodø.

Mål

SAS Ground Services lönsamhetskrav är 4% EBIT-marginal långsiktigt.

SAS Ground Services har uppsatta mål för kvalitet (säkerhet, punktlighet och service), miljö och ledarskap.

SAS Ground Services miljömål för 2011 är ett index på 95. [s. 122-123](#)

Resultat och marknadsutveckling

Antalet hanterade passagerare minskade med 1,0% till 78,0 miljoner och antalet hanterade flygningar ökade med 0,1% till 500 000 under 2008. SGS intäkter steg under året med 4,4% till 6 322 MSEK. Rörelsekostnaderna ökade med 5,8% och uppgick till 6 465 MSEK. Enhetskostnaden ökade under året med 3%. Åtgärder kommer att implementeras för att förbättra effektiviteten ytterligare. EBIT före engångsposter försämrades med 42 MSEK och uppgick till -99 MSEK.

I jämförelse med oberoende handlingbolag i Europa, är SAS Ground Services nummer tre baserat på omsättning. Programmet för att nå sina lönsamhets- och kvalitetsmål innehåller åtgärder om mer än 500 MSEK och löper enligt plan. Vid årets utgång hade 249 MSEK realiserats och åtgärdsprogrammet påverkade resultatet positivt trots en negativ volymutveckling. Arbetet med att förbättra kvaliteten fortsatte och under 2008 skedde en markant förbättring. Under 2008 hade SGS drygt 140 MSEK

i omstrukturingskostnader relaterade till minskat personalantal.

Bolaget genomförde även en omorganisation och inrättade en ny ledningsstruktur. Bolagets kvarstående utmaning ligger i Danmark.

[s. 50-51](#)

Nyckeltal per land	Danmark	Norge	Sverige
Antal hanterade flygningar, tusental	103	186	105
Bagagekvalitet (rapporter/10 000 passagerare)	159	43	43
Medelantal anställda varav kvinnor	2 138 32%	1 930 68%	1 776 35%
Intäkter, MSEK	1 536	1 958	1 260
EBIT före engångsposter, MSEK	-250	79	28
EBIT-marginal före engångsposter	-16%	4%	2%
EBT före engångsposter, MSEK	-268	76	29

Effekter av SAS koncernens nya strategi "Core SAS"

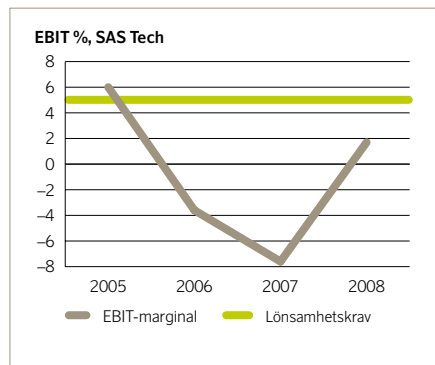
SAS Ground Services verksamhet kommer under 2009 att överföras till SAS Scandinavian Airlines. Vissa delar av verksamheten läggs på outsourcing.



SAS Ground Services

SAS Tech

SAS Tech är en ledande leverantör av tekniskt flygplansunderhåll till flygindustrin i Norden och Baltikum. Huvudkontoret ligger på Stockholm Arlanda Flygplats. Produktionsbaser finns i Stockholm, Köpenhamn, Oslo, Tallinn, Bergen och Göteborg. Vidare finns underhåll i mindre skala på ytterligare flygplatser i Europa samt en i Seattle, USA.



Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Intäkter	5 329	4 874	4 895
varav externa intäkter	8,9%	13,7%	16,2%
EBIT före engångsposter	88	-372	-176
EBIT-marginal före engångsposter	1,7%	-7,6%	-3,6%
EBT före engångsposter	-35	-499	-249
Miljöindex	88	93	99
Medelantal anställda (varav 7% kvinnor)	2 344	2 422	2 509

Fler nyckeltal [s. 50-51](#)



Viktiga händelser 2008

- SAS Tech har genomfört ett stort antal förbättringsaktiviteter inom Lean Aircraft Maintenance.
- SAS AB:s styrelse beslutade att SAS Tech fortsatt ska vara en viktig del inom koncernen.
- Produktionsledningarna på baserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm flyttar ut till hangarerna nära tekniker och mekaniker.
- Agility, ett system som underlättar för SAS Tech att få kontroll över hela processen från arbetsorder till faktura, infördes successivt.

SAS Tech erbjuder service på Airbus, MD-80 och Boeing 737. I produktportföljen ingår Line Maintenance (dagligt underhåll), Airframe Maintenance (base och heavy maintenance), Engineering Services, Engine Management, Material Management och Technical Training.

Mål

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

Miljömålet för 2011 är ett index på 90. [s. 123](#)

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

Resultat och marknadsutveckling

Den externa marknaden för tekniskt underhåll kännetecknades under 2008 av ökad konkurrens, överkapacitet och prispress, främst från verksamheter i Östeuropa. Marknadstillväxten avtog på grund av avmattning i världsekonomin tillsammans med den strukturella krisen inom flygindustrin. SAS Tech:s resultat för 2008 var dock väsentligt bättre än föregående år, vilket i huvudsak berodde på ett pågående kostnadsprogram och nya avtal med flygbolagen inom SAS. Resultatet före engångsposter uppgick till 88 MSEK. SAS Tech:s satsning på leveranskvalitet och effektivare produktionsupplägg förbättrade bolagets konkurrens- och lönsamhetsnivå.

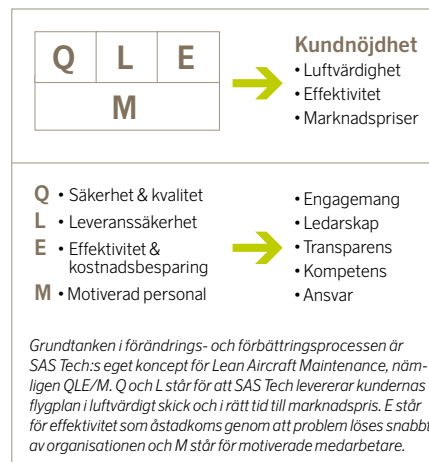
SAS Tech:s intäkter uppgick till 5 329 MSEK. Externa intäkter minskade med 4,8 procentenheter. Rörelsekostnaderna minskade med 1,6% och uppgick till 5 101 MSEK.

Nyckeltal [s. 50-51](#)

Effekter av SAS koncernens nya strategi

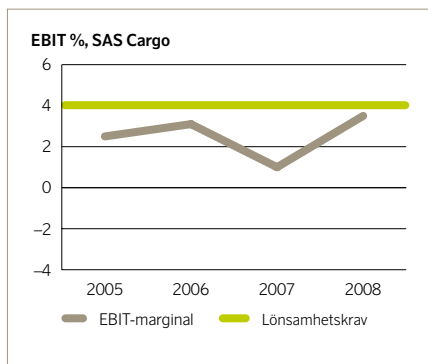
"Core SAS"

SAS Tech:s verksamhet kommer under 2009 att överföras till SAS Scandinavian Airlines. Vissa delar av verksamheten läggs på outsourcing.



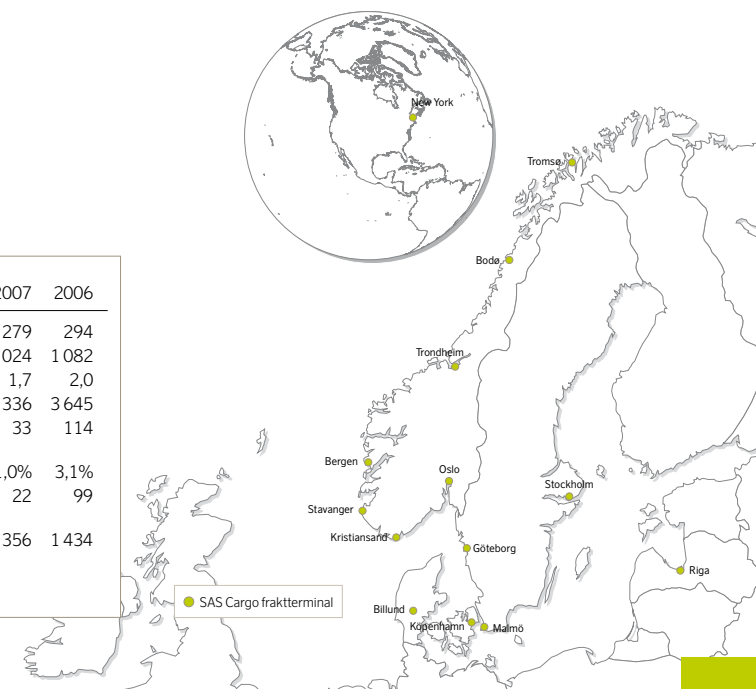
SAS Cargo

SAS Cargos kärnverksamhet är försäljning av flygfrakt genom SAS koncernens flygbolag. SAS Cargo är marknadsledande på flygfrakt till, från och inom Skandinavien. Därutöver erbjuder SAS Cargo fraktkapacitet till andra destinationer, som Asien, samt tillhandahåller flygfraktsrelaterade tjänster.



Nyckeltal, MSEK	2008	2007	2006
Flugna ton, tusental	248	279	294
Ton km, miljoner	893	1 024	1 082
Cargo yield/ton km	1,67	1,7	2,0
Intäkter	3 437	3 336	3 645
EBIT före engångsposter	121	33	114
EBIT-marginal före engångsposter	3,5%	1,0%	3,1%
EBT före engångsposter	89	22	99
Medelantal anställda (varav 21% kvinnor)	1 247	1 356	1 434

Fler nyckeltal [s. 50-51](#)



Viktiga händelser 2008

- SAS Cargos strukturella åtgärder gav full effekt.
- Beslut togs att sälja SAS Cargos dotterbolag Spirit Air Cargo Handling. Försäljningen sköts upp på grund av den ekonomiska turbulensen.
- De amerikanska konkurrensmyndigheterna dömdo SAS Cargo till 52 MUSD i böter för brott mot konkurrenslagen.
- Samarbetet med Korean Air på linjen New York-Oslo upphörde i september 2008.
- Cubic avyttrades.

Mål

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

SAS Cargo satte under 2008 ett miljömål för fordonsparken om en minskning av koldioxidutsläppen till 2011. [s. 123-124](#)

Kvalitetsmål är Cargo Arrived As Agreed 98%.

Resultat och marknadsutveckling

Trots kraftig konkurrens med global prispress och lägre kapacitet uppvisade SAS Cargo under 2008 ett väsentligt bättre resultat än 2007. EBIT före engångsposter uppgick till 121 MSEK. Förbättringen beror på genomförda kommersiella initiativ, vilket bland annat omfattade en ny pris- och distributionsstrategi samt fokusering på kärnverksamheten.

Löpande effektiviseringar och strukturella förändringar som medgivit att antalet medarbetare minskats med 10%, har dessutom bidragit till den positiva utvecklingen. Den ökade produktiviteten har också förbättrat kvaliteten som under 2008 stabiliserades på en hög nivå. Därigenom har SAS Cargo stärkt sin konkurrenskraft vilket ger ett mycket bra utgångsläge för 2009 års utmaningar.

SAS Cargos intäkter ökade under 2008 med 3% och uppgick till 3 437 MSEK. Rörelsekostnaderna steg under året med 8,5% och uppgick till 3 635 MSEK inklusive engångsposter.

Nyckeltal [s. 50-51](#)

Frakt- & posttrafik, ton km (000)	2008	2007	Förändr.
Interkontinentalt	546 108	573 754	-4,8%
Europa	23 666	20 966	12,9%
Intraskandinaviskt	1 606	2 494	-35,6%
Totalt internationellt	571 380	579 214	-4,3%
Danmark	15	19	-21,1%
Norge	362	777	-53,4%
Sverige	198	224	-11,6%
Spanien	13 165	13 759	-4,3%
Totalt inrikes	13 740	14 779	-7,0%
All Cargo	307 434	412 001	-25,4%
Totalt	892 554	1 023 994	-12,8%

Effekter av SAS koncernens nya strategi "Core SAS"

SAS Cargos verksamhet kommer under 2009 att överföras till SAS Scandinavian Airlines. Verksamheten kommer att fokuseras kring SAS bellykapacitet. Den rena fraktflygverksamheten samt bolagen Spirit och Trust avyttras.





“We enjoy fast track security”

Fakta

Trafiktalsinformation och kommentarer

SAS Scandinavian Airlines

Trafik, produktion, yield	2008	2007	Förändr.
Total passagerartrafik			
Antal passagerare, (000)	25 355	25 403	-0,2%
Passagerarkm (RPK), milj.	27 890	27 304	2,1%
Sätesskm (ASK), milj.	38 776	36 852	5,2%
Kabinfaktor	71,9%	74,1%	-2,2 p.e. *
Yield, valutajusterad, SEK	1,22	1,22	0,1%
Total enhetskostnad inklusive charter	-	-	7,6%
Scandinavian Airlines Norge			
Antal passagerare, (000)	10 001	9 726	2,8%
Passagerarkm (RPK), milj.	7 190	6 846	5,0%
Sätesskilometer (ASK), milj.	10 886	9 842	10,6%
Kabinfaktor	66,0%	69,6%	-3,5 p.e. *
Charterpassag., (000)	405	482	-16,0%
Yield, valutajusterad	-	-	-0,3%
Scandinavian Airlines Danmark			
Antal passagerare, (000)	7 770	8 111	-4,2%
Passagerarkm (RPK), milj.	5 842	5 931	-1,5%
Sätesskm (ASK), milj.	8 659	8 474	2,2%
Kabinfaktor	67,5%	70,0%	-2,5 p.e. *
Charterpassag., (000)	568	609	-6,6%
Yield, valutajusterad	-	-	0,3%
Scandinavian Airlines Sverige			
Antal passagerare, (000)	6 218	6 224	-0,1%
Passagerarkm (RPK), milj.	5 091	4 893	4,0%
Sätesskm (ASK), milj.	7 531	6 919	8,8%
Kabinfaktor	67,6%	70,7%	-3,1 p.e. *
Charterpassag., (000)	191	323	-40,8%
Yield, valutajusterad	-	-	-6,6%
Scandinavian Airlines International			
Antal passagerare, (000)	1 366	1 341	1,9%
Passagerarkm (RPK), milj.	9 767	9 634	1,4%
Sätesskm (ASK), milj.	11 700	11 616	0,7%
Kabinfaktor	83,5	82,9%	0,5 p.e. *
Yield, valutajusterad	-	-	4,1%

* Förändring i procentuella enheter (p.e).

Scandinavian Airlines Norge ökade under början av 2008 kapaciteten och öppnade 14 nya destinationer. På grund av rekordhöga flygbränslepriser och avmattning i ekonomin absorberades inte den nya kapaciteten. Flygbolaget anpassade därför kapaciteten till den lägre efterfrågan. Antalet passagerare ökade med 2,8% och uppgick till 10 miljoner. Ökningen var störst på de intraskandinaviska linjerna på grund av omallokering av kapaciteten mellan Scandinavian Airlines i Norge och i Danmark. Kabinfaktorn minskade med 3,5 procentenheter till 66,0%. [s. 36](#)

Scandinavian Airlines Danmark ökade kapaciteten under första halvåret 2008 med 7,1%, men minskade under andra halvåret med 2,5% till följd av införda åtgärder inom Profit 2008. Totalt ökade kapaciteten med 2,2% under 2008. Flygbolaget öppnade nya linjer till Kiev och Bukarest med goda kabinfaktorer. Transporterade passagerare uppgick till 7,8 miljoner, en minskning med 4,2%. Kabinfaktorn minskade med 2,5 procentenheter till följd av den lägre efterfrågan och uppgick till 67,5%. [s. 37](#)

Scandinavian Airlines Sverige ökade kapaciteten under första halvåret 2008 med 18,3% och trafiken ökade med 10,8%. Kapacitetsökningen berodde delvis på ersättningskapacitet för Q400. Under andra halvåret 2008 anpassades kapaciteten och flygbolaget beslutade att lägga ned två inrikeslinjer till Växjö och Örnsköldsvik. Kapaciteten ökade under året med 8,8%. Störst var ökningen på intraskandinaviska linjer till följd av omallokering av kapaciteten mellan Scandinavian Airlines i Sverige och i Danmark. Antal passagerare på Europalinjerna steg med 4,9%. Kabinfaktorn minskade 3,1 procentenheter till följd av den generellt lägre efterfrågan och uppgick till 67,6%. [s. 38](#)

Scandinavian Airlines International hade en positiv passagerar- och kabinfaktorutveckling i början av året. Antalet passagerare ökade med 9,3% under första halvåret. Under det andra halvåret påverkades även bolaget av den lägre efterfrågan vilket medförde att kabinfaktorn sjönk. I oktober lanserades en ny linje till Delhi som på grund av den finansiella krisen inte utvecklades som förväntat. Totalt ökade trafiken på Asienlinjerna under året med 5%, men minskade med 1% på USA-linjerna. Kabinfaktorn uppgick under året till 83,5%, en ökning med 0,5 procentenheter till följd av den positiva utvecklingen i början av året. [s. 39](#)

SAS Individually Branded Airlines

Trafik, produktion, yield	2008	2007	Förändr.
Total passagerartrafik*			
Antal passagerare, (000)	3 652	3 762	-2,9%
Passagerarkm (RPK), milj.	2 039	2 060	-1,1%
Sätesskm (ASK), milj.	3 231	3 179	1,6%
Kabinfaktor	63,1%	64,8%	-1,7 p.e.
Widerøe			
Antal passagerare, (000)	2 034	1 964	3,6%
Passagerarkm (RPK), milj.	653	614	6,3%
Sätesskm (ASK), milj.	1 093	1 018	7,4%
Kabinfaktor	59,7%	60,3%	-0,6 p.e.
Yield, valutajusterad	-	-	1,3%
Blue1			
Antal passagerare, (000)	1 618	1 798	-10,0%
Passagerarkm (RPK), milj.	1 386	1 447	-4,2%
Sätesskm (ASK), milj.	2 138	2 161	-1,1%
Kabinfaktor	64,8%	66,9%	-2,1 p.e.
Yield, valutajusterad	-	-	-0,7%
Verksamhet under avveckling			
<i>Ej konsoliderade</i>			
Spanair			
Antal passagerare, (000)	8 879	9 908	-10,4%
Passagerarkm (RPK), milj.	8 794	9 367	-6,1%
Sätesskm (ASK), milj.	12 830	13 856	-7,4%
Kabinfaktor	68,5%	67,6%	0,9 p.e.
Yield, valutajusterad	-	-	-5,3%
Intresseföretag*			
Estonian Air			
Antal passagerare, (000)	757	746	1,5%
Passagerarkm (RPK), milj.	958	1 006	-4,8%
Sätesskm (ASK), milj.	1 407	1 483	-5,1%
Kabinfaktor	68,1	67,9%	0,2 p.e.

* Intresseföretag redovisas separat och ingår ej i affärsområdets trafiktal.

Widerøe ökade under året kapaciteten med 7,4%, delvis på grund av ersättningskapaciteten till Q400 med större flygplan, framförallt på de internationella linjerna. På norsk inrikestrafik ökades kapaciteten med 2,8% och trafiken med 2,7% under 2008. Efter en positiv utveckling av kabinfaktorn under första halvåret påverkades även Widerøe av den makroekonomiska avmattningen. Åtgärder genomfördes för att vända utvecklingen. Antalet passagerare ökade under året med 3,6% och uppgick till 2 miljoner. [s. 41](#)

Blue1 fokuserade under 2008 på att omallokera kapaciteten till marknader med starkare efterfrågan. Det medförde att kapaciteten minskades på finska inrikeslinjer med 5,9%, men ökade med 2,7% på Europalinjerna. Under året fasades ett MD-90 flygplan in i flottan. Kabinfaktorn minskade till följd av den lägre efterfrågan med 2,1 procentenheter och uppgick till 64,8%. [s. 42](#)

Spanair anpassade sin kapacitet under 2008 på grund av nedgången i den spanska ekonomin och överkapacitet på marknaden. Kapaciteten minskade med 7,4% under 2008. Den tragiska flygolyckan i Madrid med JK 5022 påverkade Spanairs trafik, men under begränsad tid. Till följd av kraftiga kapacitetsåtgärder minskade antalet transporterade passagerare med 10,4% till 8,9 miljoner. På spanska inrikeslinjer var passagerarminskningen 12,3%, medan antalet passagerare ökade med 2,7% på de internationella linjerna. Total kabinfaktor uppgick till 68,5%, en ökning med 0,9 procentenheter. [s. 43](#)

Intresseföretag - Estonian Air minskade kapaciteten under 2008 till följd av infasningen av mindre SAAB 340 vid slutet av 2007. Detta möjliggjorde att nya linjer kunde öppnas. Till följd av kapacitetsminskningen minskade trafiken under året med 4,8%. Antalet passagerare uppgick till 0,8 miljoner, en ökning om 1,5%. [s. 43](#)



Nyckeltal - Affärsområden och bolag

	Totalt SAS Scandinavian Airlines			Scandinavian Airlines Norge			Scandinavian Airlines Danmark			Scandinavian Airlines Sverige			Scandinavian Airlines International		
SAS Scandinavian Airlines	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Passagerarintäkter	34 149	33 031	31 603	11 716	10 905	10 173	9 439	9 382	9 045	6 732	6 834	6 333	6 269	5 914	6 060
Övriga intäkter	8 074	7 124	7 028	2 462	2 507	2 406	2 583	2 277	1 879	1 855	1 945	1 940	1 774	1 711	1 745
Intäkter	42 223	40 155	38 631	14 178	13 411	12 579	12 022	11 659	10 924	8 587	8 779	8 273	8 043	7 625	7 805
EBIT före engångsposter	-200	2 001	1 919	142	1 038	396	-298	433	186	-133	622	525	-136	43	169
EBIT-marginal före engångsposter	-0,5%	5,0%	5,0%	1,0%	7,7%	3,1%	-2,5%	3,7%	1,7%	-1,6%	7,1%	6,3%	-1,7%	0,6%	2,2%
EBT före engångsposter	-177	1 767	1 254	172	1 057	404	-272	459	182	-125	625	504	-117	54	169
Antal destinationer	141	126	124	47	46	45	54	51	51	62	57	45	11	10	11
Genomsnittligt flygavstånd, linjetrafik, km	832	814	811	645	626	631	688	670	662	795	762	739	7 137	7 176	7 193
Antal flygplan	181 ¹	198 ¹	180 ¹	60	62	58	39	43	54	39	36	42	11	11	11
Antal dagliga avgångar (snitt)	831	822	832	354	340	340	270	271	283	189	193	190	18	18	18
Flygplan, blocktimmar/dag	8,2	8,0	7,9	7,6	8,1	8,4	8,3	7,5	7,2	7,2	7,1	7,0	14,8	14,6	15,3
Regularitet	98,6%	97,6%	97,8%	98,4%	98,6%	97,6%	98,6%	96,7%	97,2%	98,9%	97,0%	99,0%	98,9%	98,6%	98,7%
Punktlighet (% inom 15 min.)	84,9%	79,3%	78,1%	86,7%	81,4%	80,1%	81,5%	76,8%	69,5%	85,9%	79,6%	82,7%	84,2%	74,7%	67,0%
Medelantal anställda ²	7 336	7 597	6 852	2 422	2 465	2 604	2 162	2 188	1 983	1 665	1 704	1 615	753	782	650
varav kvinnor	57%	49%	53%	55%	44%	55%	55%	57%	53%	60%	61%	61%	72%	72%	73%
Total sjukfrånvaro, %	-	-	-	8,7	9,2 ⁵	9,0	6,6	7,1 ⁵	7,3	7,0	8,2 ⁵	7,9	-	-	-
Totalt antal arbetsskador > 1 dag sjukfrånvaro	-	-	-	27	33 ⁵	23	39	53 ⁵	39	5	8 ⁵	9	-	-	-
	Totalt SAS Individually Branded Airlines			Widerøe			Blue1			Spanair, avvecklad verksamhet			Estonian Air, ej konsoliderat		
SAS Individually Branded Airlines	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Passagerarintäkter	3 953	3 783	3 767	2 200	2 000	1 990	1 753	1 784	1 777	7 584	8 224	7 749	819	747	744
Övriga intäkter	1 573	1 310	1 214	1 302	1 051	951	246	236	241	2 518	2 907	3 263	50	45	9
Intäkter	5 526	5 093	4 981	3 502	3 051	2 941	2 000	2 019	2 018	10 102	11 131	11 012	869	812	752
EBIT före engångsposter	-137	356	70	20	177	35	-13	113	-16	-1 164	-295	237	-103	-28	-41 ³
EBIT-marginal före engångsposter	-2,5%	7,0%	1,4%	0,6%	5,8%	1,2%	-0,7%	5,6%	-0,8%	-11,5%	-2,7%	2,1%	-11,9%	-3,5%	-5,4% ³
EBT före engångsposter	-128	363	65	2	162	22	-10	117	-18	-1 311	-463	95	-104	-32	-36 ³
Antal destinationer	62	63	61	44	43	41	24	27	26	32	39	31	23	19	18
Genomsnittligt flygavstånd linjetrafik, km	-	-	-	257	221	229	710	704	689	895	869	840	885	1 104	1 266
Antal flygplan	43	41	46	30	28	29	13	13	17	62	63	59	8 ⁴	9	4
Antal dagliga avgångar (snitt)	336	339	357	273	264	270	66	74	87	246	284	246	31	25	25
Flygplan, blocktimmar/dag	-	-	-	7,0	6,7	6,7	7,7	8,5	8,2	8,3	9,0	8,8	9,7	10,4	10,5
Regularitet	-	-	-	95,6%	96,7%	96,2%	97,9%	98,9%	98,6%	99,1%	98,6%	98,9%	99,0%	99,7%	99,1%
Punktlighet (% inom 15 min.)	-	-	-	87,1%	87,2%	87,1%	84,8%	84,1%	83,9%	82,3%	73,2%	78,7%	85,5%	80,5%	84,5%
Medelantal anställda ²	1 884	1 967	2 769	1 329	1 358	1 393	460	506	491	3 334	3 415	3 570	467	439	424
varav kvinnor	40%	46%	45%	33%	35%	35%	52%	52%	46%	-	-	40%	53%	53%	54%
Total sjukfrånvaro, %	-	-	-	6,1	5,0 ⁵	6,2	6,2	8,7 ⁵	4,9	-	-	-	-	-	-
Totalt antal arbetsskador > 1 dag sjukfrånvaro	-	-	-	13	-	9	0	11 ⁵	7	-	-	-	-	-	-
	Totalt SAS Aviation Services			SAS Ground Services			SAS Tech			SAS Cargo					
SAS Aviation Services	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006			
Intäkter, MSEK	15 032	14 192	14 308	6 322	6 055	5 866	5 329	4 874	4 895	3 437	3 336	3 645			
varav externa intäkter	34,4%	36,6%	38,3%	20,4%	20,1%	17,5%	8,9%	13,7%	16,2%	99,2%	99,0%	98,5%			
EBIT före engångsposter	106	-434	-47	-99	-141	55	88	-372	-176	121	33	114			
EBIT-marginal före engångsposter	0,7%	-3,1%	-0,3%	-1,6%	-2,3%	0,9%	1,7%	-7,6%	-3,6%	3,5%	1,0%	3,1%			
EBT före engångsposter	-74	-600	-150	-122	-167	43	-35	-499	-249	89	22	99			
Medelantal anställda ²	10 630	10 651	10 565	7 040	6 873	6 622	2 344	2 422	2 509	1 247	1 356	1 434			
varav kvinnor	34%	29%	28%	44%	39%	37%	7%	7%	7%	21%	21%	21%			
Osorterat avfall, ton	682	754	545	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Energiförbrukning, GWh	196	191	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
Miljöindex	-	-	-	96	101	106	88	93	99	-	-	-			
Total sjukfrånvaro, %	-	-	-	7,1	8,9 ⁵	8,2	3,8	4,1 ⁵	5,0	5,5	4,3 ⁵	5,6			
Totalt antal arbetsskador > 1 dag sjukfrånvaro	-	-	-	224	238 ⁵	298	28	34 ⁵	27	32	27 ⁵	24			

¹ Inklusive flygplan under uthyrning.

² För övriga medarbetarnyckeltal, se not 3 | s. 71-72

³ EBIT inklusive engångsposter.

⁴ Inklusive wetlease.

⁵ Ej granskat av extern part.

Fler hållbarhetsstat | s. 101

Resultaträkningar - Affärsområden

SAS Scandinavian Airlines			
MSEK	2008	2007	2006
Passagerarintäkter	34 149	33 031	31 603
Charterintäkter	1 653	1 906	1 740
Övriga trafikintäkter	2 869	2 025	2 532
Övriga intäkter	3 552	3 193	2 757
Intäkter	42 223	40 155	38 631
Personalkostnader	-8 943	-8 510	-7 844
Försäljningsomkostnader	-535	-512	-473
Flygbränsle	-8 858	-6 936	-6 883
Lufftartsavgifter	-3 877	-3 608	-3 540
Måltidskostnader	-1 238	-1 262	-1 242
Hanteringskostnader	-5 256	-5 046	-4 962
Tekniskt flygplansunderhåll	-4 741	-3 936	-3 825
Data- och telekommunikationskostnader	-1 478	-1 505	-1 798
Övriga rörelsekostnader	-4 377	-3 737	-2 988
Rörelsens kostnader	-39 304	-35 051	-33 554
Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	2 919	5 104	5 076
Leasingkostnader, flygplan	-2 132	-2 156	-2 102
Resultat före avskrivningar, EBITDA	787	2 948	2 974
Avskrivningar	-1 089	-985	-1 187
Resultatandelar i intresseföretag	-7	-29	58
Realisationsvinster	-10	41	58
Rörelseresultat, EBIT	-319	1 976	1 903
Finansiella poster, netto	23	-234	-667
Resultat före skatt, EBT	-296	1 742	1 236
Resultat före engångsposter	-177	1 767	1 252

SAS Individually Branded Airlines			
MSEK	2008	2007	2006 ¹
Passagerarintäkter (reguljärtrafik)	3 953	3 783	3 767
Fraktintäkter	58	54	55
Charterintäkter	11	21	10
Övriga trafikintäkter	192	109	107
Övriga intäkter	1 312	1 126	1 042
Intäkter	5 526	5 093	4 981
Personalkostnader	-1 653	-1 436	-1 431
Försäljningsomkostnader	-131	-136	-124
Flygbränsle	-790	-622	-669
Lufftartsavgifter	-627	-582	-581
Måltidskostnader	-106	-108	-116
Hanteringskostnader	-462	-417	-452
Tekniskt flygplansunderhåll	-238	-256	-277
Data- och telekommunikationskostnader	-67	-52	-63
Övriga rörelsekostnader	-1 049	-792	-811
Rörelsens kostnader	-5 123	-4 401	-4 524
Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	402	693	457
Leasingkostnader, flygplan	-230	-234	-266
Resultat före avskrivningar, EBITDA	173	458	191
Avskrivningar	-166	-160	-164
Resultatandelar i intresseföretag	-145	57	43
Realisationsvinster	14	12	0
Rörelseresultat, EBIT	-124	367	74
Finansiella poster, netto	9	8	-5
Resultat före skatt	-115	374	65
Resultat före engångsposter	-128	363	65

¹ Exklusive Spanair och airBaltic.

SAS Aviation Services			
MSEK	2008	2007	2006
Intäkter	15 032	14 192	14 308
Personalkostnader	-6 731	-6 380	-6 197
Hanteringskostnader	-1 029	-998	-1 063
Tekniskt flygplansunderhåll	-2 718	-2 769	-2 551
Data- och telekommunikationskostnader	-469	-472	-532
Övriga rörelsekostnader	-4 205	-3 897	-4 073
Rörelsens kostnader	-15 153	-14 515	-14 417
Resultat före avskrivningar, EBITDA	-121	-324	-109
Avskrivningar	-296	-257	-316
Resultatandelar i intresseföretag	5	6	-41
Rörelseresultat, EBIT	-412	-575	-466
Finansiella poster, netto	-180	-166	-103
Resultat före skatt	-592	-741	-570
Resultat före engångsposter	-74	-600	-150

SAS koncernen 2008	Punktlighet inom 15 min.		Regularitet		Konkurrenters punktlighet
	Mål	Utfall	Mål	Utfall	
Scandinavian Airlines	-	84,9%	-	98,6%	
Norge	90%	86,7%	98,5%	98,4%	Norwegian 77,7%*
Danmark	90%	81,5%	98,5%	98,6%	Cimber Air 74,1%*
Sverige	90%	85,9%	98,5%	98,9%	uppgift saknas
International	90%	84,2%	98,5%	98,9%	British Airways 65,8%*
Widerøe	90%	87,1%	98,5%	95,6%	Norwegian 77,7%*
Blue1	90%	84,8%	98,5%	97,9%	Finnair 80,8% (vid ankomst)

* Källa: FlightStats

Koncernens operationella nyckeltal och Lojalitetsprogram

Nyckeltalen avser konsoliderade enheter. airBaltic ingår i jämförelsetalen för perioden 2005-2006. Spanair ingår sedan mars 2002 till 2006.

SAS koncernen										
Passagerartrafikrelaterade nyckeltal	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Antal beflugna destinationer, linjetrafik	176	158	164	147	146	130	123	128	92	97
Antal flygningar, linjetrafik	427 201	423 807	552 899	554 838	530 597	502 145	536 768	445 584	460 496	460 749
Antal passagerare, totalt (000) ¹	30 936	31 381	43 138	41 033	38 253	36 399	38 775	25 103	25 310	23 990
Antal passagerare, linjetrafik (000)	29 007	29 164	39 059	36 312	34 250	31 005	32 562	24 689	25 155	23 755
Offererade säteskm, totalt (milj.) ¹	45 764	44 433	63 555	62 445	60 173	54 800	54 235	38 120	36 334	35 491
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.)	41 993	40 019	54 907	53 689	51 478	47 634	47 079	36 765	34 754	33 930
Betalda passagerarkm, totalt (milj.) ¹	33 097	33 082	46 770	44 566	41 287	36 985	37 237	23 906	23 519	21 722
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.)	29 916	29 365	39 247	35 864	33 312	30 403	30 882	23 567	23 243	21 639
Kabinfaktor, totalt (%) ¹	72,3	74,5	73,6	71,4	68,6	67,5	68,7	62,7	64,7	61,2
Genomsnittlig passagerarsträcka, totalt (km)	1 070	1 054	1 084	1 086	1 079	1 016	960	952	929	905
Viktrelaterade nyckeltal ⁴										
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj. tonkm)	5 991	5 812	7 775	7 614	7 302	6 227	6 084	4 922	4 699	4 698
Offererade tonkm, linjetrafik (milj. tonkm)	5 291	4 987	6 461	6 376	6 068	5 201	5 171	4 873	4 660	4 637
Offererade tonkm, övrigt (milj. tonkm)	700	827	1 314	1 238	1 233	1 026	914	49	38	61
Betalda tonkm, RTK, totalt (milj. tonkm)	4 136	4 210	5 496	5 299	4 629	4 133	4 191	3 066	3 050	2 869
Passagerare och överviktsbagage (milj. tonkm)	3 268	3 265	4 489	4 298	3 844	3 234	3 312	2 295	2 237	2 076
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	69,0	72,4	70,7	69,6	63,4	66,4	68,9	62,3	64,9	61,1
Trafikintäkt/betalad tonkm (SEK)	10,37	9,72	9,46	8,80	9,39	10,89	12,31	12,66	12,20	11,85
Nyckeltal för kostnader och effektivitet										
Total enhetskostnad	0,94	0,87	0,78	0,73	0,74	0,84	0,92	1,05	0,95	0,91
Betalat flygbränslepris före hedging, genomsnitt (USD/ton)	1 120	786	707	564	434	314	268	295	311	199
Intäktrelaterade nyckeltal										
Passagerarintäkt/betalad passagerarkm, linjetrafik, yield (SEK)	1,27	1,25	1,12	1,10	1,11	1,27	1,48	1,55	1,44	1,40
RASK, Pass. intäkt/offererade säteskm, linjetrafik, (SEK)	0,91	0,92	0,80	0,73	0,72	0,81	0,97	1,00	0,96	0,89
Miljönyckeltal										
CO ₂ , gram/betalad passagerarkm	129	130 ³	131 ³	136 ³	154	158	159	176	179	192
Klimatindex (Miljöindex ² t.o.m. 2004)	93	92 ³	94 ³	100 ³	76	78	78	87	88	88

SAS Scandinavian Airlines, EuroBonus, tusental

	dec 2008	jan 2008	Förändr.
Antal medlemmar	2 849	2 889	-1,4%
varav i Danmark	524	515	1,6%
varav i Norge	925	958	-3,5%
varav i Sverige	736	743	-0,8%
varav internationellt	665	673	-1,3%
Andel Guldmedlemmar	2,5%	2,6%	-0,01 p.e.*
Andel Silvermedlemmar	5,5%	5,7%	-0,02 p.e.*

* Förändring i procentuella enheter (p.e).

SAS Individually Branded Airlines, EuroBonus, tusental

	2008	2007	Förändr.
Finland (EuroBonus)	213	211	0,8%
Estland (EuroBonus)	30	28	6,5%
Lettland (EuroBonus)	27	23	14,3%
Litauen (EuroBonus)	13	12	13,9%
Totalt	283	274	3,1%

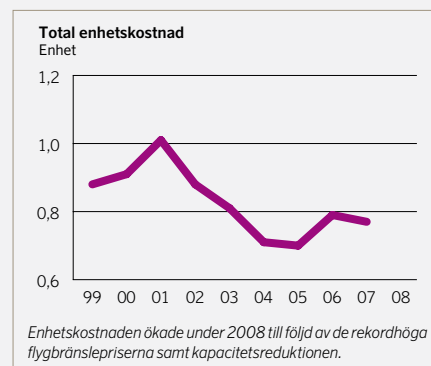
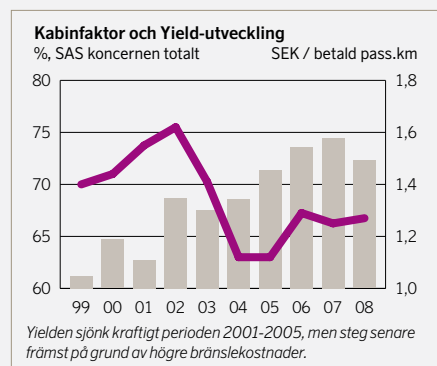
¹ Total produktion, vilket inkluderar reguljärtrafik, charter, ad hoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m., vilket gör att siffrorna avviker från trafikalen hos respektive flygbolag.

² Avser Scandinavian Airlines.

³ Avser SAS koncernens samtliga flygbolag.

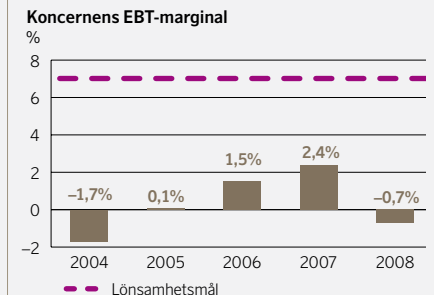
⁴ Exklusive Blue1 under 1999-2004 och Braathens 2002-2003.

Definitioner och begrepp, s. 128



Ekonomisk tioårsöversikt Resultat- och balansräkningar, kassaflöde, nyckeltal och mål

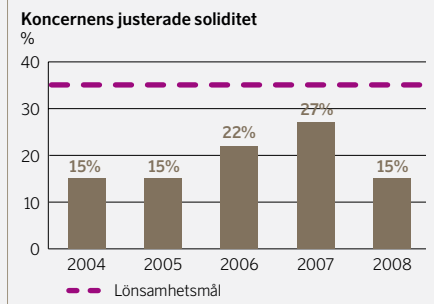
SAS koncernen ¹										
Resultaträkningar, MSEK	2008 ²	2007 ²	2006 ²	2005 ²	2004 ³	2003 ^{3,5}	2002 ^{3,5}	2001 ⁵	2000 ⁵	1999 ⁵
Intäkter	53 195	50 598	50 152	55 501	58 093	57 655	64 906	51 433	47 540	43 746
Rörelseresultat före avskrivningar	969	2 677	2 618	2 548	1 779	597	3 463	743	3 710	2 731
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 591	-1 457	-1 757	-2 170	-2 846	-3 046	-2 953	-2 443	-2 192	-2 087
Resultatandelar i intresseföretag	-147	32	59	76	157	39	-409	-70	-1	77
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-	-	-	41	5	651	817	-24	1 033	283
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	4	41	85	182	113	649	-320	1 165	490	726
Resultat före skatt	-1 044	1 044	177	-246	-1 833	-1 699	-543	-1 140	2 829	1 885
Resultat från awecklade verksamheter	-5 305	-135	4 528	577	-	-	-	-	-	-
Resultat före realisationsvinster och engångsposter i kvarvarande och awecklade verksamheter	-1 908	824	1 279	114	-1 701	-2 450	-829	-2 282	1 291	459
Resultat före realisationsvinster och engångsposter i kvarvarande verksamheter	-395	1 234	727	-106	-	-	-	-	-	-
Balansräkningar, MSEK										
Anläggningstillgångar	26 840	26 663	31 189	36 439	38 458	42 768	46 845	42 407	33 422	28 587
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	10 741	13 216	9 172	12 893	10 748	9 441	9 244	8 693	7 024	7 133
Likvida medel	5 783	8 891	10 803	8 684	8 595	9 066	10 721	11 662	8 979	8 495
Totalt eget kapital	8 682	17 149	16 388	12 081	11 044	12 926	15 261	15 807	17 651	16 145
Långfristiga skulder	17 790	11 274	17 847	23 608	25 193	25 633	27 096	24 569	14 895	12 418
Kortfristiga skulder	16 892	20 347	16 929	22 327	21 564	22 716	24 453	22 386	16 879	15 652
Balansomslutning	43 364	48 770	51 164	58 016	57 801	61 275	66 810	62 762	49 425	44 215
Kassaflödesanalyser, MSEK										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-2 651	2 866	2 102	1 507	-1 440	-1 167	2 138	-350	3 949	1 483
Investeringar	-4 448	-2 908	-2 299	-1 827	-3 865	-4 488	-9 919	-11 676	-9 886	-5 845
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	1 535	2 695	9 784	2 797	6 853	5 535	6 055	8 382	5 559	6 601
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-5 564	2 653	9 587	2 477	1 548	-120	-1 726	-3 644	-378	2 239
Nyemission	-	-	-	-	-	-	197	-	-	-
Utdelning	-	-	-	-	-	-	-	-754	-666	-637
Extern finansiering, netto	2 480	-4 492	-7 438	-2 426	-2 016	-1 480	588	7 081	1 528	-1 131
Årets kassaflöde	-3 084	-1 839	2 149	51	-468	-1 600	-941	2 683	484	471
Nyckeltal										
Bruttovinstmarginal, %	1,8	5,3	5,2	4,6	3,1	1,0	5,3	1,4	7,8	6,2
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), % ⁴	-18,7	6,7	18,2	5,0	-1,1	0,0	3,5	0,0	10,9	8,7
Avkastning på synligt eget kapital efter skatt, % ⁴	-43,7	3,8	37,8	1,4	-14,9	-11,7	-1,4	-6,3	13,6	9,4
Justerad soliditet, % ⁶	15	27	22	15	15	16	17	20	28	30



Mål: SAS koncernen har som mål att uppnå en EBT-marginal på 7% årligen.

Beskrivning: EBT-marginalen visar resultatet före skatt i procent av årets omsättning.

Måluppfyllelse: Under 2008 var utfallet för SAS koncernens EBT-marginal före engångsposter -0,7%, vilket är 7,7 procentenheter under målsättningen. EBT-marginalen förväntas förbättras mot det långsiktiga målet då SAS långsiktiga strategi S11 är fullt implementerad.



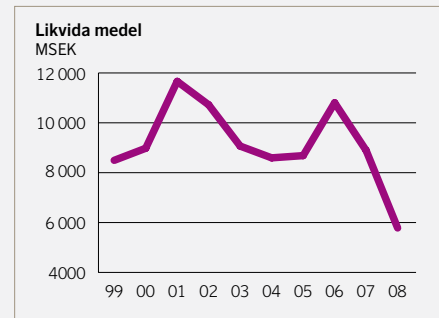
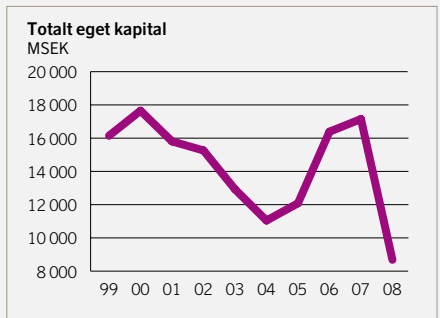
Mål: SAS koncernen har som mål att uppnå en justerad soliditet på minst 35% årligen.

Beskrivning: Den justerade soliditeten beräknas genom att man dividerar substansvärdet med den justerade balansomslutningen. Har företaget dolda reserver så visar justerad soliditet bolagets verkliga finansiella motståndskraft bättre än soliditetsmättet.

Måluppfyllelse: Under 2008 var utfallet för SAS koncernens justerade soliditet 15% vilket är 15 procentenheter under den långsiktiga målsättningen. Den justerade soliditeten förväntas förbättras mot det långsiktiga målet då SAS långsiktiga strategi S11 och Core SAS är fullt implementerade.

¹ Avser SAS koncernen proforma för åren 1999-2000.
² För beskrivning av redovisning av verksamheter under aweckling, se s. 68.
³ Jämförelsetal för 2004 är omräknade i enlighet med IFRS. Felaktigheter i Spanairs redovisning har korrigerats för år 2002-2004.
⁴ Inkluderar resultat från awecklade verksamheter.
⁵ 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.
⁶ Beräknas från och med 2007 med kvarvarande verksamheter leasingkostnader. I tidigare års nyckeltal ingår även awecklade verksamheter leasingkostnader.

Definitioner och begrepp, se s. 128



SAS koncernen¹

	2008	2007	2006	2005	2004 ²	2003 ^{2,4}	2002 ^{2,4}	2001 ⁴	2000 ⁴	1999 ⁴
Resultat- och kapitalbegrepp som ingår i CFROI, MSEK										
Resultat före avskrivningar, EBITDA,										
i kvarvarande och awecklade verksamheter	-1 193	2 646	3 663	2 984	1 779	597	3 463	743	3 710	2 731
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	3 186	3 472	3 527	3 133	2 689	2 935	3 747	2 425	1 898	1 346
EBITDAR	1 993	6 118	7 190	6 117	4 468	3 532	7 210	3 168	5 608	4 077
- Intäkter från operationell flygplansleasing	-160	-174	-194	-155	-163	-145	-85	-16	-15	-66
Justerat EBITDAR i kvarvarande och awecklade verksamheter	1 833	5 944	6 996	5 962	4 305	3 387	7 125	3 152	5 593	4 011
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital, MSEK										
+ Totalt eget kapital	14 315	16 687	12 706	11 921	11 823	13 655	14 914	17 105	16 369	15 393
+ Övervärde flygplan	-423	-208	371	-161	-674	167	1 318	4 638	5 420	4 911
+ Kapitaliserade leasingkostnader, netto (x 7)	22 016	23 191	22 567	18 967	18 130	22 844	21 766	14 818	10 840	7 670
- Kapitalandelar i intresseföretag	-755	-1 054	-1 132	-853	-676	-519	-803	-1 087	-895	-1 126
+ Finansiell nettoskuld	3 163	2 447	11 136	16 119	18 592	19 031	16 905	8 661	4 465	3 720
Justerat sysselsatt kapital	38 316	41 063	45 648	45 993	47 195	55 178	54 100	44 135	36 199	30 568
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	4,8	14,5	15,3	13,0	9,1	6,1	13,2	7,1	15,5	13,1
Övriga finansiella mått, MSEK										
Finansiella intäkter	654	787	585	492	357	1 096	1 150	618	518	868
Finansiella kostnader	-933	-1 041	-1 367	-1 465	-1 399	-1 684	-2 291	-1 129	-729	-713
Räntebärande skulder	16 117	12 042	16 478	26 337	27 280	28 866	29 782	26 124	14 563	11 802
Operationellt leasingkapital ⁵	13 573	14 462	23 331	20 846	17 682	19 530	25 634	16 863	13 181	6 960
Nettoskuld	-746	-8 265	-4 671	5 865	9 956	11 466	11 574	7 652	794	-107
Finansiell nettoskuld	8 912	1 231	4 134	14 228	17 377	18 122	17 872	12 824	4 372	2 336
Skuldsättningsgrad ³	1,03	0,07	0,25	1,18	1,57	1,40	1,17	0,81	0,25	0,14
Justerad finansiell nettoskuld (NPV)/eget kapital ⁵	2,10	0,58	1,03	2,21	2,53	2,18	2,01	1,37	0,45	0,35
Justerad finansiell nettoskuld (x 7)/eget kapital ⁵	2,59	0,92	1,68	2,90	3,17	2,91	2,85	1,89	1,00	0,73
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	7,6	7,8	6,1	5,2	4,3	6,5	6,9	4,4	5,2	5,4
Räntetäckningsgrad	-5,2	1,8	4,4	1,3	-0,3	0,0	0,7	0,0	5,0	3,6

¹ Avser SAS koncernen proforma för åren 1999-2000.

² Jämförelsetal för 2004 är omräknade i enlighet med IFRS. Felaktigheter i Spanairs redovisning har korrigerats för åren 2002-2004.

³ Beräknas på finansiell nettoskuld.

⁴ 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.

⁵ Beräknas från och med 2007 med kvarvarande verksameters NPV respektive leasingkostnader. I tidigare års nyckeltal ingår även awecklade verksameters NPV och leasingkostnader.

Definitioner och begrepp, se **S. 128**

Star Alliance™

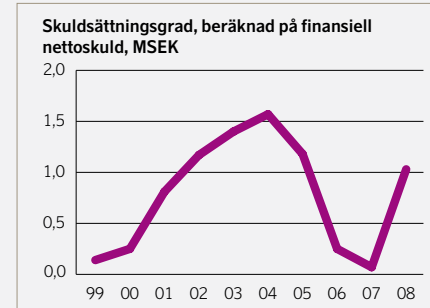
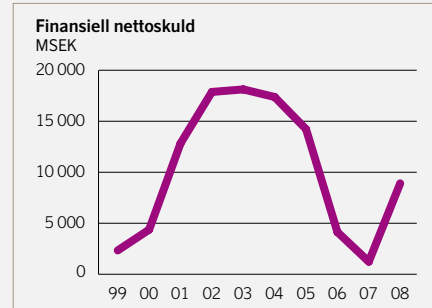
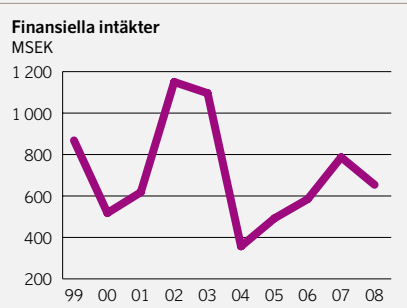
Nyckeltal 2008	Pass. / år (milj.)	Årlig oms.	Dest.	Flygplan
Air Canada	29	7,4	174	335
Air China	35	7,3	121	220
Air New Zealand	12	2,5	49	96
ANA - All Nippon Airways	51	12,7	77	216
Asiana Airlines	14	3,5	82	69
Austrian	11	4,1	130	100
bmi	11	2,0	49	52
LOT Polish Airlines	4	1,2	54	54
Lufthansa	57	35,3	208	513
Scandinavian Airlines	25	27,4	142	181
Shanghai Airlines	8	1,0	71	59
Singapore Airlines	16	7,2	65	92
South African Airways	8	2,3	26	53
Spanair	10	6,6	32	63
Swiss	12	4,9	76	78
TAP	8	1,8	61	69
THAI	20	5,7	74	88
Turkish Airlines	20	2,7	142	102
United Airlines	67	20,5	200	460
US Airways	66	11,5	230	356
Regionala medlemmar:				
Adria Airways	1	0,3	18	13
Blue1	2	1,3	24	13
Croatia Airlines	2	0,2	29	11
Allianser:				
Star Alliance™	493	170,8	975	3 343
SkyTeam™	462	113,1	905	2 496
oneworld™	319	98,5	664	2 228

Källa: Airline Business magazine September 2008.

Nyckeltal - världens största flygbolagsallianser 2008

Andel av världstotal	ASK	RPK	Pass	Årl. oms.
Star Alliance™	23,2%	22,3%	20,6%	26,1%
SkyTeam™	18,7%	20,5%	19,0%	20,8%
oneworld™	15,4%	16,4%	13,1%	18,1%
Totalt	57,3%	59,2%	52,7%	65,0%

Källa: Airline Business magazine September 2008.





“We fly to more than 150 destinations worldwide”

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för SAS AB får härmed avge årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2008.

MARKNADSUTVECKLING

För hela flygverksamheten i SAS koncernen präglades året av sämre omvärldsförutsättningar jämfört med 2007, vilket har påverkat resultatet negativt. Den under stora delar av året höga nivån för bränslepriset och den successivt allt svagare konjunkturen har tyngt bolagen, även om bränsletillägg har införts och kapaciteten har anpassats efter en lägre efterfrågan. I tillägg har negativa följd effekter av Q400 varit omfattande för främst SAS Danmark, men även för SAS Sverige.

FÖRÄNDRING I KONCERNSTRUKTUREN

Under året ökade koncernens innehav i Go Now AS från 45% till 100% varför bolaget konsolideras som dotterföretag. Under andra kvartalet avyttrades SAS Media, SAS Facility Management samt koncernens resterande innehav i ST Aerospace Solutions (Europe).

Mot bakgrund av den stora osäkerheten på finansmarknaden, försvagad konjunktur samt överkapacitet i flygmarknaden nedskrivningsprövades SAS koncernens goodwill avseende Spanair varvid goodwillen i sin helhet skrevs ned med 1 686 MSEK per den 30 september 2008. Samtidigt skrevs uppskjutna skattefordringar i Spanair ned med 273 MSEK.

SAS koncernen har ingått ett slutligt avtal

med en grupp investerare från Katalonien, ledda av Consorci de Turisme de Barcelona och Catalana d'Inciatives, innebärande att investerarna kommer att förvärva en majoritetsandel i SAS dotterföretag Spanair mot kontant ersättning om en (1) euro. I årsbokslutet för 2008 har gjorts en omvärdering av företagets tillgångar och skulder till verkligt värde, vilken belastat resultatet med 712 MSEK. För ytterligare detaljer, se [s.60](#).

Den lettiska staten beslutade under våren att privatiseringen av airBaltic ej skulle komma att fullföljas. Detta omöjliggjorde för SAS koncernen att genom konvertering av lån uppnå ett majoritetsäggande i airBaltic, varför beslut fattades att istället avyttra SAS koncernens aktieinnehav. I december undertecknades ett avtal avseende försäljningen av koncernens aktieinnehav till företagsledningen i airBaltic. Försäljningspriset uppgick till 216 MSEK och realisationsvinsten blev 169 MSEK. Transaktionen slutfördes under januari 2009.

En process avseende försäljning av Aerolineas de Baleares inleddes under sommaren. Ett avtal om försäljning av SAS koncernens aktieinnehav slöts i december 2008 vilket medförde en realisationsförlust om 203 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-, ränte- och bränsleprisexponeringen. Se not 28. [s.81](#)

SAS-AKTIEIN

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 utom-skandinaviska 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 dotterföretag till SAS AB men som styrelsen i SAS AB äger överlåta till ett eller flera lämpliga rättssubjekt med hemvist i Danmark, Norge eller

Sverige så snart detta bedöms nödvändigt av luftfartspolitiska skäl. Sammanlagt finns 75 000 tekningsoptioner utgivna som berättigar till nyteckning av sammanlagt 75 000 000 förlagsaktier, vilket skulle öka bolagets aktiekapital med maximalt 750 000 000 SEK. Utgivna 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 sta-

terna 50,0% av aktierna i bolaget. Vidare uppgick vid årsskiftet andelen skandinaviska aktieägare till cirka 90% och andelen utom-skandinaviska aktieägare till cirka 10% 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 företrädare. 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 uppköpserbudande

SAS AB är i dag part i ett mindre antal låneavtal vari de långivande bankerna har rätt att kräva återbetalning av utställda lån, vid förändring en 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. [s.72](#)

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 3,5 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 nivån 30-40% av koncernens resultat efter schablonskatt.

Mål för finansiell ställning

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

STYRELSEARBETET

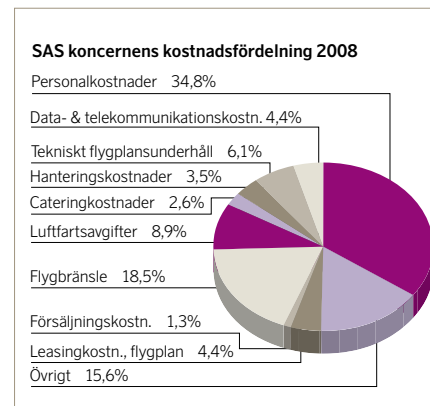
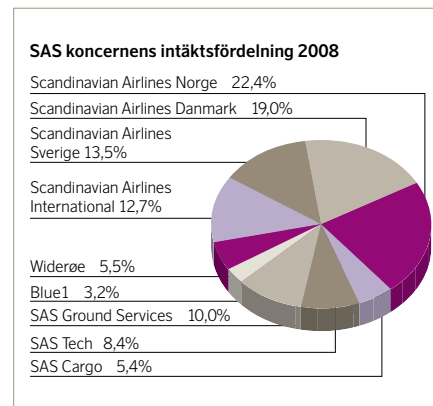
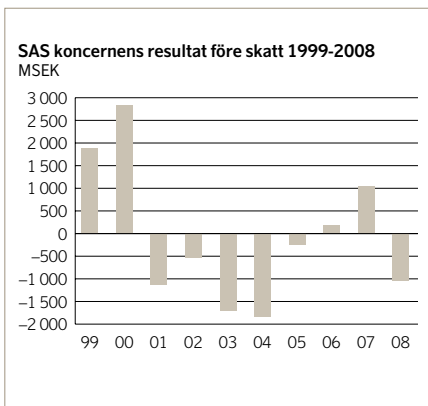
Styrelsen för SAS AB består av tio ledamöter, varav sju ledamöter väljs årligen av årsstämman. De tre övriga ledamöterna jämte sex suppleanter utses av arbetstagarorganisationerna i Danmark, Norge och Sverige.

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 medlemmarna i de två styrelseutskotten, ersättningsutskottet och revisionsutskottet. Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter.

Vid årsstämman den 9 april 2008 omvaldes samtliga styrelseledamöter med undantag av Egil Myklebust som undanbett sig omval. Till ny styrelseledamot valdes Dag Mejdell. Vidare valdes Fritz H. Schur till styrelsens ordförande.

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 2008 avhållit 13 sammanträden, varav 8 ordinarie och 5 extra möten. Därutöver hölls ett per capsulammöte. Vid de ordinarie mötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive styrelsesammanträde, såsom affärs- och marknads-läge, 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 utvärdering av alternativ för SAS koncernens framtida strategiska och strukturella inriktning, implementering av kortsiktiga resultatförbättrande åtgärder ("PO8"), försäljning av Spanair och airBaltic, flygplansinvesteringar, miljö- och hållbarhetsfrågor, konkurrensrättsundersökningarna avseende SAS Cargo, samt förhandlingar med fackföreningarna för att uppnå konkurrenskraftiga kollektivavtal.

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 bolagsstämmodalda ledamöter och revisionsutskottet av fyra bolagsstämmodalda ledamöter. Revisionsutskottet har under 2008 haft fyra protokollförda möten och bl.a. granskat omfattningen och utförandet av den externa och interna revisionens arbete, den finansiella rapporteringen och internkontrollen. Ersättningsutskottet har under året haft tre protokollförda möten och därutöver ett antal informella kontakter i samband med fastställande av riktlinjer och principer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och bolagsledning samt rekrytering av ny koncernledningsmedlem.

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

[s.72](#)

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Principer för ersättning till koncernledningen bereds av ersättningsutskottet och behandlas därefter av styrelsen, som lägger fram förslaget för årsstämman 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 2008 framgår av not 3 [s.72](#). Ävikelser från dessa har ej gjorts under året.

Föreslagna riktlinjer till årsstämman den 31 mars 2009 är oförändrade i förhållande till de ersättningsprinciper som fastställdes på årsstämman 2008.

SÄKERHETSARBETET

Samtliga flygbolag inom SAS koncernen är IOSA-certifierade. IOSA-certifieringen kan ses som flygbranschens motsvarighet till ISO 9000-certifieringen. Flygsäkerhetsnivån inom SAS koncernen under 2008 är att betrakta som normal i förhållande till gällande industristandard.

SAS koncernen har en väl fungerande och ambitiös rapporteringskultur. En undersökning som genomförts inom SAS Scandinavian Airlines visar generellt på att säkerhetskulturen inom bolaget är hög.

SAS förenklar den tekniska organisationen genom att bilda SAS Tech, som omfattar såväl SAS Technical Services (STS) som SAS Technical Operations.

Målet är att SAS Tech ska bibehålla kontinuerlig flygvärdighet på flygbolagens flottor, förbättra leverans kvaliteten, öka effektiviteten och minska kostnaderna.

Den 20 augusti 2008 havererade ett McDonnell Douglas DC-9-82 flygplan, opererat av Spanair, omedelbart efter start från Madrid-Barajas flygplats i Spanien. Flygplanet förstördes till följd av kollision med marken och den efterföljande branden. 154 passagerare omkom, inklusive alla sex besättningsmedlemmarna, och 18 personer skadades allvarligt. Den preliminära utredningen från den spanska haverikommissionen pekar på att flygets landingsklaffar inte var i korrekt position före avgång och att systemet som skall varna för detta inte fungerade.

LEGALA FRÅGESTÄLLNINGAR

SAS Cargo

Den 14 februari 2006 offentliggjorde EU-kommissionen och USA:s justitiedepartement att de inlett utredningar om misstänkt prissamordning med avseende på vissa tilläggsavgifter i flygfraktbranschen. SAS Cargo är ett av flera flygfraktbolag som berörs av undersökningarna. SAS Cargo Group ingick den 21 juli 2008 ett avtal (så kallat plea agreement) enligt vilket bolaget erkände överträdelse av USA:s konkurrenslagar och accepterade att betala ett bötesbelopp om 52 MUSD i form av avbetalningar under fyra år som uppgörelse avseende justitiedepartementets utredning. Detta avslutade de amerikanska myndigheternas utredning och reglerade samtliga ansvarsfrågor i samband med denna. SAS Cargo fortsätter att samarbeta med de amerikanska myndigheterna i samband med utredningarna av andra flygbolag.

Vad gäller den utredning som bedrivs av EU-kommissionen utfärdade kommissionen en anklagelseskrift, ett så kallat Statement of Objections, den 20 december 2007 där kommissionen gjorde gällande att vissa förfaranden inom flygfraktssektorn som varit föremål för utredningen utgjorde överträdelser av EU:s konkurrensregler. De berörda bolagen inom SAS koncernen ingav skriftliga svar på Statement of Objections i april 2008 och framlade muntligen sin syn på anklagelserna mot dem vid en förhandling som hölls i månadsckiftet juni-juli 2008. Därefter har SAS haft vissa informella kontakter och diskussioner med EU-kommissionen angående den fortsatta processen. EU-kommissionen förväntas komma med ett beslut under 2009 (vilket kan komma att publiceras så tidigt som under andra kvartalet 2009), även om det inte är möjligt för SAS koncernen att förutspå den exakta tidpunkten för beslutet. Det är koncernledningens uppfattning att SAS koncernen sannolikt kommer att bötfällas av EU-kommissionen. Det slutgiltiga bötesbeloppets storlek kan komma att påverkas av ett flertal olika faktorer, inklusive

de argument SAS koncernen framfört till sitt försvar. Med tanke på anklagelsernas natur är det troligt att en ogynnsam utgång kommer att ha en väsentlig negativ finansiell effekt på SAS koncernen. Det är dock omöjligt att kvantifiera ett sådant potentiellt ansvar och av detta skäl har inga reserveringar gjorts i SAS koncernens räkenskaper med anledning av utredningen.

Koncernen samarbetar med myndigheter i andra jurisdiktioner, såsom Schweiz och Korea, i samband med dessa myndigheters utredningar av misstänkt prissamordning på flygfraktmarknaden. Myndigheterna i dessa jurisdiktioner har begärt att få viss information från SAS koncernen, men har inte inlett någon formell utredning eller riktat några anspråk mot SAS koncernen. Det kan dock inte uteslutas att myndigheterna i dessa eller andra jurisdiktioner kan komma att inleda formella utredningar eller rikta anspråk mot SAS koncernen framöver.

Dessutom har ett antal civilrättsliga stämningar (så kallade "class actions") mot SAS Cargo Group och andra flygfraktbolag i USA konsoliderats i ett gemensamt mål i New York. Kärandena påstår sig ha lidit skada och kräver ekonomisk kompensation. Koncernen fortsätter att föra förlikningsförhandlingar i denna civilrättsliga tvist. Vidare har ett relaterat mål anhängiggjorts i Kanada och risken för ytterligare ersättningskrav i andra jurisdiktioner och avseende andra marknader kan inte uteslutas. Eftersom det är omöjligt att kvantifiera det potentiella ansvar som tvisterna i New York och Kanada, liksom eventuella ytterligare ersättningsanspråk i andra jurisdiktioner, skulle kunna resultera i har det inte gjorts några reserveringar i SAS koncernens räkenskaper med anledning av stämningarna.

Norwegian Air Shuttle

Norwegian Air Shuttle har framställt ett ersättningskrav mot koncernen avseende påstådd användning av otillbörlig information som Norwegian Air Shuttle ansåg vara affärshemligheter, bland annat genom underprissättning. Den 19

maj 2008 tilldömdes Norwegian Air Shuttle skadestånd som uppgick till 132 MNOK plus ersättning för rättegångskostnader på 7 MNOK. Koncernen har överklagat detta beslut och målet beräknas tas upp i domstol under hösten 2009. Koncernen har inte gjort några avsättningar för detta i sin konsoliderade balansräkning.

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.

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 starter och landningar, samt av försurning och övergödning av mark och vatten. Den största potentialen till miljöförbättringar ligger i en kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan, varvid 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 ICAO:s certifieringsbestämmelser. De nationella registreringarna av flygpla-

nen 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. Under 2008 införde Amsterdam-Schiphol en ny miljörelaterad passageraravgift. Dessutom införde ett flertal flygplatser i Europa kväveoxidavgifter. För SAS Norge och Widerøe har den kväveoxidskatt som introducerades under 2007 ersatts med Näringslivets NO_x-fond under 2008. Vidare har koldioxidskatten i Norge ökat till 0,67 NOK/liter bränsle från och med den 1 januari 2009. I tillägg till detta har flygplatserna i Barcelona och Madrid infört bulleravgifter i slutet av 2007.

Under 2008 fastställde EU att flyget ska införas i det industriella kvothandelssystemet med utsläppsätter från och med 2012 samt genomförde en revidering av det generella direktivet om kvothandel. I övrigt känner SAS inte till några förändringar i ramvillkor som under kommande räkenskapsår kan få väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten.

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. Dessutom har ett koncerngemensamt klimatindex utarbetats som innefattar klimatpåverkande utsläpp för flygbolagen. Under 2007 sattes miljömål för alla dotterföretag fram till 2011 där utvecklingen av miljöindex är en av de parametrar som dotterföretagen blir utvärderade mot. Utvecklingen i de enskilda bolagens miljöindex var spridd under 2008. Flera bolag förbättrade sig medan en lika stor andel av bolagen försämrade sitt resultat.

Klimatindex för 2008 försämrades till 93 (92). Ökningen beror på förändrad användning av flygplansflottan och en relativ ökning av kväveoxidutsläppen. Dock har koldioxidutsläppen minskat i både absoluta och relativa termer.

För koncernens flygbolag finns ett mål för sänkning av den relativa bränsleförbrukningen med 6-7% innan 2011. Under året har förbrukningen minskat med 2-3 (1-2)%.

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 avfallshandling samt rikt- och månadsmedelvärden för avloppsvatten från reningsverket. SAS Tech lämnar årligen en miljörapport till Sigtuna kommun. Vidare finns även tillstånd från Kemikalieinspektionen för vissa produkter (metylenklorid och 2-metoxietanol). Vid Oslos flygplats avser tillståndet vatten från en reningsanläggning som är kopplad till hangarer och verkstäder. SAS Tech lämnar årlig miljörapport till Ullensaker kommun och till Fylkesmannen i Akershus. På Köpenhamns flygplats finns miljö tillstånd för reningsanläggningar, kemikalieförråd samt för verkstäder och hangarer som huvudsakligen avser användning av kemikalier i underhållsarbetet. Också här lämnas årligen en rapport till de lokala miljömyndigheterna. SAS har ett miljö tillstånd för en reningsanläggning vid Stavangers flygplats. Den operativa förvaltningen av SAS lokaler i Skandinavien har under 2008 tagits över av Coor Service Management. Ansvaret för koncernens verksamhet som bedrivs i fastigheter som förvaltas av Coor Service Management, inklusive samtliga miljö tillstånd, tillhör SAS.

Generellt är SAS koncernens flygverksamhet totalt beroende av den tillståndspliktiga verksamheten som SGS och SAS Tech 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 tillstånd för avfallshandling. 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. Under 2008 beslutade Miljödomstolen att det tvingande utsläppstaket på Arlanda förskjuts till 2016 under förutsättning att en fullständig tillståndsansökan lämnas in av Luftfartsverket senast 2010. Flygverksamheten har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna om förbrukning och lagerhållning. Under 2008 har knappt 8 kilo halon släppts ut vilket rapporterats till berörda myndigheter. Koncernen har under året inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna med väsentlig inverkan på koncernens verksamhet.

Det har under 2008 förekommit att flyg från SAS koncernens bolag har avvikit från lokala in- och utflygningsbestämmelser. Spanair och Blue1 har vid några tillfällen blivit bötfällda vid in- och utflygning. Det totala bötesbeloppet kan komma att uppgå till 1 MSEK. Inget av tillbudena har haft några väsentliga miljömässiga konsekvenser.

Spanair har ett nära samarbete med de spanska myndigheterna för att undersöka eventuella föroreningar till följd av olyckan med Spanairs MD-82 i augusti 2008. De hittillsvarande resultaten indikerar att ingen ersättningspliktig förorening skedde på land eller i vatten.

Under 2006 identifierades två mindre markföroreningar på Köpenhamns flygplats hänförliga till läckage av olja och diesel inom ett område som omfattar 1 100 kvm. Under 2008 har SAS fört en fortsatt dialog med flygplatsägare och myndigheter om hur dessa markföroreningar ska hanteras. Under 2008 identifierades utsläpp av olja och glykol utanför en verkstad på Oslos flygplats. För att avgöra vilka åtgärder som krävs har analyser och undersökningar genomförts.

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 markföreningar eller liknande.

Socialt ansvar

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

I och med de organisatoriska förändringar som den förnyade strategiska inriktningen, Core SAS, medför, kommer övertalighet uppkomma. Frågan om övertalighet hanteras i första hand i de enskilda bolagen där förhandlingarna följer nationella lagar och praxis. Därutöver har SAS koncernen ett eget regelverk som medger överföring av medarbetare mellan de nationella bolagen enligt särskild ordning som förhandlas mellan SAS AB och personalens organisationer.

I januari 2009 avslutades förhandlingar mellan SAS och fackföreningar gällande nya kollektivavtal i hela koncernen. Överenskommelsen är ett resultat av en omfattande dialog under hela 2008.

SAS koncernens dotterföretag/enheter 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 2008 var den genomsnittliga sjukfrånvaron i SAS koncernen 6,5%. I augusti

2008 havererade en MD-82 tillhörande Spanair utanför Madrid varvid 154 personer omkom och 18 skadades allvarligt. Av de förolyckade var 6 besättningsmedlemmar.

SAS koncernens bolag arbetar aktivt med jämställdhetsarbete, dels utifrån den lagstiftning som gäller i varje land, dels utifrån den faktiska situationen i respektive bolag. SAS koncernens mångfaldspolicy bygger på likabehandling av alla medarbetare och platsansökande. Arbetet med likabehandling omfattar främjande av mångfald och jämställdhet i alla dess former. Av SAS koncernens toppchefer är 16% kvinnor.

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. Under 2008 introducerades webb-baserade utbildningar för Code of Conduct samt för miljöområdet

Sammantaget visade koncernens bolag förbättrade resultat i medarbetarundersökningen PULS vad gäller både motivation och ledarskap jämfört med föregående år. Svarefrekvensen var 77 (72)% vilket är den högsta någonsin.

I övriga delar av års- och hållbarhetsredovisningen återfinns en mer fullständig beskrivning av SAS koncernens strävan att bidra till en hållbar utveckling.

UTDELNING 2008

Styrelsen föreslår till årsstämman att utdelning till SAS ABs aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2008. 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):

	MSEK
Balanserade vinstmedel	9 589
Erhållna koncernbidrag, netto	38
Årets resultat	-7 313
Summa fritt eget kapital	2 314

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	MSEK
I ny räkning balanseras	2 314
Summa	2 314

Koncernen och moderföretagets ställning per 31 december 2008 samt resultatet av verksamheten för verksamhetsåret 2008 framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar, kassaflödesanalyser, förändring i eget kapital, bokslutskommentarer och noter.

VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Spanair

Den 18 december 2008 ingick koncernen ett preliminärt avtal med en grupp investerare baserade i Katalonien i Spanien under ledning av Consorci de Turisme de Barcelona och Catalana d'Iniciatives gällande försäljning av ett majoritetsintresse i Spanair Holding ("Spanair"). Koncernen träffade ett definitivt avtal om försäljningen av 80,1% i Spanair den 30 januari 2009. Köpeskillingen var

1 EUR. Efter försäljningen kommer koncernen att ha en räntebärande fordran på 99 MEUR på Spanair. Dessutom kommer SAS att omvandla befintliga lån om 20 MEUR till eget kapital i Spanair vilket kommer att utgöra koncernens återstående innehav på 19,9%

Försäljningen av verksamheten förväntas slutföras under det första kvartalet 2009 och för närvarande avvaktar man godkännande från myndigheter.

Avtalet om försäljningen inkluderar ett antal element, inklusive men inte begränsat till följande:

- Övertagande av 18 MEUR av Spanairs utestående externa lån.
- Koncernen kommer att leasa ut 18 flygplan till Spanair.
- Koncernen kommer att erbjuda Spanair ytterligare finansiering till ett värde av 50 MEUR, om Spanair inte på annat sätt kan finna finansiering fram till den 31 december 2011. Om finansieringen accepteras, förfaller den i januari 2014.
- Köparna har accepterat att skjuta till 80 MEUR i aktiekapital till Spanair. Om köparna misslyckas med att skaffa fram hela beloppet till den 1 december 2009, har koncernen gått med på att erbjuda köparna en facilitet i form av ett överbrygningslån upp till maximalt 30 MEUR. Detta överbrygningslån löper ut den 31 december 2009.

Den 31 december 2008 redovisade koncernen Spanair som innehav av tillgångar för försäljning. Därför har dess tillgångar och skulder omvärderats till verkligt värde och redovisat en kostnad på 712 MSEK i koncernens resultaträkning för 2008.

Försäljning av Cubic Air Cargo ("Cubic")

Den 1 februari 2009 avyttrade Koncernen Cubic, genom försäljningen till en tredje part för en köpeskillning om 5 MSEK. Försäljningen av Cubic, som inkluderar Cubics personal och fraktförsäljningsaktiviteter i de nordiska och baltiska regio-

Finansiella effekter av Spanairtransaktionen

MSEK	Q1-Q3 2008	Q4 2008	Helåret 2008
Nedskrivning av goodwill i Spanair	-1 686	-	-1 686
Nedskrivning av nedskrivna skattefordran	-273	-	-273
EBT före engångskostnader avseende Spanair	-750	-560	-1 310
Engångskostnader avseende omstrukturering av Spanair	-7	-907	-914
Omvärdering av tillgångar och skulder till verkligt värde	-	-712	-712
Totalt	-2 716	-2 179	-4 895

nerna, gjordes i enlighet med implementeringen av Core SAS.

Nyemission i AS Estonian Air ("Estonian Air")

Estonian Air, i vilket koncernen har en ägarandel om 49% och som redovisas som intresseföretag, beslutade i februari 2009 om en företrädesemission om cirka 7,3 MEUR. Koncernen avser att delta i företrädesemissionen och teckna sin pro rata andel av emissionen tillsammans med övriga aktieägare och därigenom behålla sin ägarandel i Estonian Air. Koncernen avser att fortsätta med sina planer att avyttra ägarandelen i Estonian Air i enlighet med Core SAS.

SGS Finland

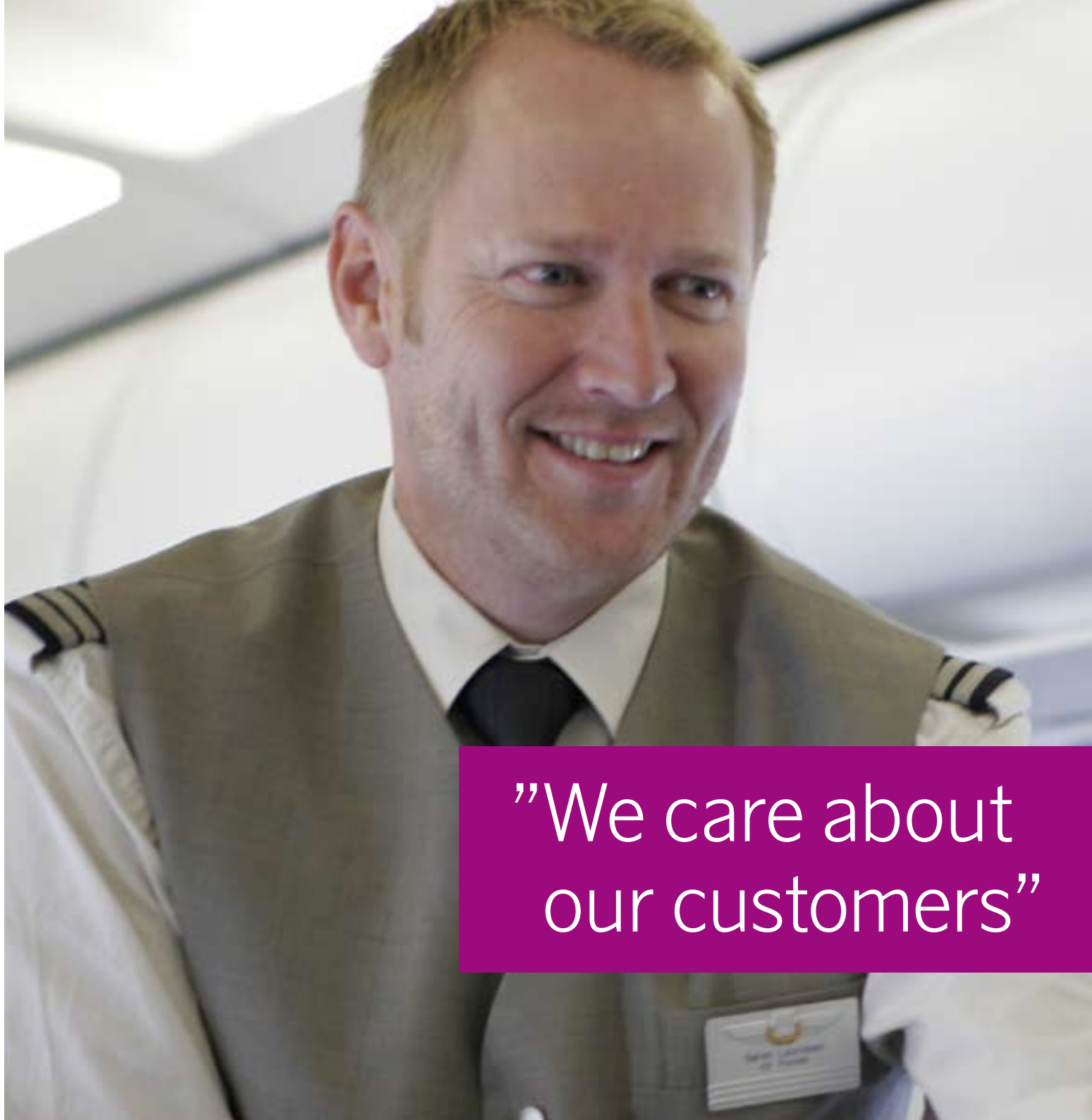
I februari 2009 inledde koncernen diskussioner med en tredje part om en försäljning av SGS Finland, ett av koncernens helägda dotterbolag. En avsiktsförklaring om de allmänna affärsvillkoren kring en överlåtelse har undertecknats av parterna och koncernen förväntar sig för närvarande att transaktionen slutförs i maj 2009.

HELÅRET 2009

2008 har präglats av en historiskt volatil finansmarknad. Problemen inom de finansiella marknaderna har påverkat den reala ekonomin negativt vilket lett till en kraftigt minskad tillväxt och svåra marknadsförhållanden i Norden som är SAS hemmamarknad.

Tillväxten bedöms bli negativ under 2009 och officiella prognoser har reviderats ned betydligt i Norden och globalt. Som en konsekvens av detta bedöms marknadens passagerartillväxt bli lägre under 2009. Osäkerheten om bränslepriset kvarstår. Priset har dock fallit betydligt i takt med att konjunkturen försvagats.

Faktorer som bedöms påverka yelden negativt är framförallt den försvagade BNP-utvecklingen och risken för ett stigande oljepris kombinerat med en starkare dollar. De initiativ som SAS genomför inom ramen för Core SAS bedöms samtidigt ha en positiv inverkan på yelden.



”We care about our customers”

SAS koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2008	2007
Intäkter	2	53 195	50 598
Personalkostnader	3	-18 153	-16 897
Övriga rörelsekostnader	4	-31 791	-28 682
Leasingkostnader flygplan		-2 282	-2 342
Avskrivningar och nedskrivningar	5	-1 591	-1 457
Resultatandelar i intresseföretag	6	-147	32
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	4	41
Rörelseresultat		-765	1 293
Resultat från andra värdepappersinnehav	8	0	5
Finansiella intäkter	9	654	787
Finansiella kostnader	9	-933	-1 041
Resultat före skatt		-1 044	1 044
Skatt	10	28	-273
Årets resultat från kvarvarande verksamheter		-1 016	771
Resultat från avvecklade verksamheter	11	-5 305	-135
Årets resultat		-6 321	636
<i>Hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		-6 264	637
Minoritetsintresse		-57	-1
Resultat per aktie (SEK) ¹		-38,08	3,87
Resultat per aktie (SEK) från kvarvarande verksamheter ¹		-6,18	4,69
Resultat per aktie (SEK) från avvecklade verksamheter ¹		-31,90	-0,82

¹ 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	2008	2007
Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter	-1 044	1 044
Nedskrivningar	12	0
Omstruktureringskostnader	284	216
Realisationsvinster	-4	-46
Övriga engångsposter	357	20
Resultat före realisationsvinster och engångsposter i kvarvarande verksamheter	-395	1 234

Kommentarer till resultaträkningen

Kvarvarande verksamheter

SAS koncernens resultat före engångsposter i kvarvarande verksamheter uppgick till -395 (1 234) MSEK.

Nettoeffekten av valutaförändringar mellan perioden januari-december 2007 och 2008 var positiv med 1 329 MSEK. Effekten var 590 MSEK på intäkterna, 702 MSEK på rörelsekostnaderna, varav 683 MSEK är hänförligt till nedgång i andelen dollarskuld, samt 37 MSEK på finansnettot. Därtill kommer 217 MSEK som positiv effekt på resultat från avvecklade verksamheter.

SAS koncernens intäkter uppgick till 53 195 (50 598) MSEK, en ökning med 2 597 MSEK eller 5,1%. Med hänsyn tagen till valutaeffekt ökade intäkterna med 4,0%. Intäktsökningen innehåller erhållen ersättning relaterad till Q400 incidenterna föregående år. Passagerartrafiken (RPK) ökade med 1,9% för koncernen.

Koncernens kostnad för flygbränsle uppgick till 9 637 (7 554) MSEK en ökning med 2 083 MSEK. Rensat för positiv valutaeffekt ökade bränslekostnaden med 2 323 MSEK. Omstruktureringskostnader uppgående till 284 (216) MSEK är inkluderade i personalkostnaderna och avser innevarande år främst åtgärder i SAS Ground Services, SAS Airlines Sverige, SAS Airlines Norge samt SAS Cargo. I övriga rörelsekostnader ingår 314 MSEK avseende utdömda böter till SAS Cargo för brott mot konkurrensregler i USA. Därtill kommer 43 MSEK i juridiska kostnader. Därutöver ökade rörelsekostnaderna på grund av ökad kapacitet.

Rörelseresultatet före avskrivningar, nedskrivningar samt leasingkostnader, EBITDAR, blev före engångsposter 3 892 (5 255) MSEK.

Leasingkostnader och avskrivningar var, valutajusterat, 158 MSEK högre än föregående år.

Resultatandelar i intressebolag uppgick till -147 (32) MSEK. Försämringen beror i huvudsak på negativ resultatutveckling i British

Midland. Även Estonian Air redovisade svagare resultat än föregående år.

Koncernens resultat från försäljning av flygplan och byggnader, uppgick under helåret till 4 (41) MSEK. Under året avyttrades åtta deHavilland Q400 samt genomfördes sale and leaseback av fem Boeing 737 vilket totalt gav 4 MSEK i realisationsvinst. Föregående år var realisationsvinst vid flygplanstransaktioner 41 MSEK. Resultatet från andra värdepappersinnehav 2007, om 5 MSEK, utgjordes av vinst vid avyttring av aktier i OMX.

Koncernens finansnetto uppgick till -279 (-254) MSEK. Räntenettet blev -291 (-228) MSEK. Valutaeffekten var 51 (14) MSEK. Övriga finansiella kostnader var netto -39 (-40) MSEK.

Avvecklade verksamheter

Resultat från avvecklade verksamheter uppgick totalt till -5 305 (-135) MSEK, vilket utgörs av resultat efter skatt i avvecklade verksamheter uppgående till -1 786 MSEK, engångsposter i Spanair -914 MSEK samt förluster avseende avvecklingar -2 605 MSEK. SAS Media såldes i april till Datagraf med en realisationsförlust om 11 MSEK. SAS Facility Management överläts i juni till Coor Service Management vilket gav en realisationsförlust om totalt 30 MSEK.

Koncernens innehav i ST Aerospace Solutions (Europe) avyttrades i slutet av juni till Singapore Technologies. Transaktionen baserades på en säljoption i aktieöverlåtelseavtalet från 2005 då 67% av dåvarande SAS Component avyttrades. Resultatet uppgick till -139 MSEK. I december 2008 avyttrades koncernens aktieinnehav i airBaltic med en realisationsvinst som uppgick till 169 MSEK. Aerolineas de Baleares avyttrades vid årsskiftet med en realisationsförlust om 203 MSEK. Övriga avyttringar genererade netto 7 MSEK.

Beträffande Spanair (se nedan) gjordes i september 2008 en nedskrivning av redovisad

goodwill med 1 686 MSEK. I december gjordes en omvärdering av Spanairs tillgångar och skulder till verkligt värde vilken belastade resultatet med 712 MSEK. Därutöver ingår resultat efter skatt i de avyttrade verksamheterna uppgående till -2 700 MSEK.

Spanair MSEK			
EBT före engångsposter	-1 310		
Engångsposter	-914		
Skatter	-273	-2 497	
Nedskrivning goodwill		-1 686	
Effekt vid avyttring		-712	
Totalt		-4 895	

För januari-december 2007 redovisas realisationsvinster avseende Rezidor Hotel Group, SAS Flight Academy samt Newco med 1 060 MSEK. Därutöver ingår -445 MSEK avseende principöverenskommelse beträffande köpeskillingen vid avyttring av 67% av aktierna i SAS Component 2005 samt resultat efter skatt i SAS Flight Academy, Newco, SAS Media, SAS Facility Management, ST Aerospace Solutions, airBaltic, Aerolineas de Baleares samt Spanair.

VALUTANS INVERKAN PÅ SAS KONCERNENS RESULTAT

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 24% av omsättningen och 16% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor.

Den sammanlagda effekten på SAS koncernens rörelseresultat av förändrade valutakurser mellan åren var 1 292 (606) MSEK. Valutaeffekten kan huvudsakligen hänföras till växelkursförändringarna i US-dollar och den norska kronan. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var 37 (13) MSEK, samt 217 (264) MSEK i avvecklade verksamheter.

Den totala valutaeffekten vid jämförelse av resultatet före skatt mellan år 2008 och 2007 blev därmed 1 546 (883) MSEK.

Förändring MSEK	2007/08	2006/07
Intäkter	590	-587
Personalkostnader	-331	82
Övriga kostnader	194	1 309
Omräkning av rörelsekapital	-149	74
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	988	-272
Rörelseresultat	1 292	606
Finansnetto	37	13
Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter	1 329	619
Avvecklade verksamheter	217	264
Resultat före skatt	1 546	883

Valutakurseffekter i årets resultat, MSEK	2008	2007
Omräkning av rörelsekapital	-66	83
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	759	-229
Rörelseresultat	693	-146
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	51	14
Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter	744	-132
Avvecklade verksamheter	-116	-108
Resultat före skatt	628	-240

Resultaträkning - kvartalsvisa uppgifter

MSEK	2007					2008				
	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Dec	Helår Jan-Dec	Jan-Mar	Apr-Jun	Jul-Sep	Okt-Dec	Helår Jan-Dec
Intäkter	11 591	13 024	12 976	13 007	50 598	12 445	14 500	13 330	12 920	53 195
Personalkostnader	-4 046	-4 208	-4 138	-4 505	-16 897	-4 622	-4 612	-4 371	-4 548	-18 153
Övriga rörelsekostnader	-6 555	-7 076	-7 523	-7 528	-28 682	-7 602	-8 774	-7 873	-7 542	-31 791
Leasingkostnader flygplan	-599	-584	-592	-567	-2 342	-547	-519	-543	-673	-2 282
Avskrivningar och nedskrivningar	-359	-373	-365	-360	-1 457	-356	-368	-405	-462	-1 591
Resultatandelar i intresseföretag	15	34	6	-23	32	-65	-78	7	-11	-147
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	-2	-44	20	67	41	0	6	6	-8	4
Rörelseresultat	45	773	384	91	1 293	-747	155	151	-324	-765
Resultat från andra värdepappersinnehav	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0
Finansiella poster, netto	-108	-82	-30	-34	-254	-99	-21	-80	-79	-279
Resultat före skatt	-63	691	359	57	1 044	-846	134	71	-403	-1 044
Skatt	57	-212	-78	-40	-273	200	-124	33	-81	28
Resultat från kvarvarande verksamheter	-6	479	281	17	771	-646	10	104	-484	-1 016
Resultat från avvecklade verksamheter	-41	128	420	-642	-135	-488	-421	-2 109	-2 287	-5 305
Periodens resultat	-47	607	701	-625	636	-1 134	-411	-2 005	-2 771	-6 321
<i>Hänförligt till:</i>										
Innehavare av aktier i moderföretaget	-18	584	667	-596	637	-1 077	-411	-2 005	-2 771	-6 264
Minoritetsintresse	-29	23	34	-29	-1	-57	0	0	0	-57

SAS koncernens balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2008	2007
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	12	1 092	1 226
Materiella anläggningstillgångar	13		
Byggnader och mark		513	568
Flygplan		11 037	10 766
Reservmotorer och reservdelar		1 185	1 211
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan		220	226
Övriga inventarier och fordon		318	308
Pågående investeringar		232	172
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	14	627	185
		14 132	13 436
Finansiella anläggningstillgångar	15		
Kapitalandelar i intresseföretag	6	622	1 063
Långfristiga fordringar hos intresseföretag	16	0	170
Andra värdepappersinnehav		5	5
Pensionsmedel, netto	17	9 658	9 496
Uppskjuten skattefordran	10	921	690
Andra långfristiga fordringar		410	577
		11 616	12 001
Summa anläggningstillgångar		26 840	26 663
Omsättningstillgångar			
Varulager och förråd	18	819	849
Förskott till leverantörer		1	1
		820	850
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	19	1 851	1 951
Fordringar hos intresseföretag	20	479	510
Övriga fordringar		2 661	2 637
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	21	1 009	1 070
		6 000	6 168
Kortfristiga placeringar	22	3 872	7 308
Kassa och bank		1 911	1 583
Innehav av tillgångar för försäljning	11	3 921	6 198
Summa omsättningstillgångar		16 524	22 107
SUMMA TILLGÅNGAR		43 364	48 770

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2008	2007
Eget kapital			
Aktiekapital		1 645	1 645
Övrigt tillskjutet kapital		170	170
Reserver	23	-718	1 466
Balanserade vinstmedel		7 585	13 849
Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare		8 682	17 130
Minoritetsintressen		-	19
Totalt eget kapital		8 682	17 149
Långfristiga skulder	24		
Förlagslån	25	953	693
Obligationslån	26	2 212	2 079
Övriga lån	27	10 535	3 936
Uppskjuten skatteskuld	10	2 988	3 755
Övriga avsättningar	29	768	691
Övriga skulder		334	120
		17 790	11 274
Kortfristiga skulder			
Kortfristig del av långfristiga lån		872	1 615
Kortfristiga lån	30	1 189	421
Förskott från kunder		7	20
Leverantörsskulder		2 068	2 108
Skulder till intresseföretag	31	0	94
Skatteskulder		110	5
Trafikavräkningsskuld	32	3 299	3 842
Kortfristig del av övriga avsättningar	29	148	190
Övriga skulder		2 460	1 580
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	33	4 274	5 149
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	11	2 465	5 323
		16 892	20 347
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		43 364	48 770
Synligt eget kapital per aktie (SEK) ¹		52,78	104,13

Information om koncernens ställda säkerheter, eventual- och hyresförpliktelser finns i not 34, 35 och 36.

¹ Beräknat på 164 500 000 aktier.

Kommentarer till balansräkningen

Mot bakgrund av att Spanair klassificerats som verksamhet under avveckling, redovisas bolagets tillgångar respektive skulder på en rad i koncernens balansräkning. Se vidare not 11.

Tillgångar

SAS koncernens totala tillgångar har minskat under 2008, från 48 770 MSEK till 43 364 MSEK.

Minskning av immateriella tillgångar med 134 MSEK härrör huvudsakligen från goodwill samt övriga immateriella tillgångar i airBaltic om totalt 84 MSEK. Därutöver avgår 12 MSEK till följd av nedskrivning av goodwill i SAS Cargo. Årets avskrivningar uppgick till 31 MSEK. Under året har investeringar i systemutveckling gjorts med 53 MSEK. Valutaeffekter var -60 MSEK.

Det bokförda värdet på flygplan ökade med 271 MSEK. Investeringar i tre nya Boeing 737, en CRJ-900, fyra begagnade Boeing 737, fem begagnade McDonnell Douglas MD 87 samt återköp av fjorton Q400 uppgick till 2 965 MSEK. Utnyttjande av förskott till flygplansleverantörer samt modifieringar var 288 MSEK. Årets avskrivningar uppgick till 1 149 MSEK och restvärdet för sålda flygplan m.m. var 1 833 MSEK.

Långfristiga förskott till leverantörer av flygmateriel ökade under året med 442 MSEK. För leveranser har ianspråktagits 134 MSEK. Långfristiga förskott minskade med 180 MSEK i samband med försäljning av airBaltic. Förskott avseende kommande leveranser har erlagts med 665 MSEK. Finansiella kostnader har aktiverats med 26 MSEK och omräkningsdifferens på grund av en starkare USD har ökat värdet med 65 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag har minskat med 441 MSEK till 622 MSEK. Årets resultatandelar var -147 MSEK. Avyttringar av ST Aerospace Solutions (Europe), airBaltic m.fl. har reducerat kapitalandelarna med 463 MSEK. Därutöver har kapitalandelarna ökat med 169 MSEK från positiva valutakurseffekter.

För samtliga förmånsbaserade pensionsplaner beräknas pensionsförpliktelserna och hänsyn tas till samtliga fonderade medel. Per 31 december 2008 uppgick bokförda pensionsmedel, netto, till 9 658 (9 496) MSEK (se vidare not 17).

Den kortfristiga likviditeten var vid årsskiftet 5 783 (8 891) MSEK, eller 13% (18%) av balansomslutningen.

Eget kapital

Eget kapital inklusive minoritetsintressen minskade med 8 467 MSEK till 8 682 (17 149) MSEK varav -6 321 MSEK är årets resultat. Värdeförändring av kassaflödessäkringar uppgick till

-1 848 MSEK. Resterande -298 MSEK utgörs av omräkningsdifferenser i utländska dotter- och intresseföretag m.m. Soliditeten var vid årsskiftet 20% (35%) och avkastningen på synligt eget kapital uppgick till -44% (4%).

Skulder

Av de totala skulderna var 16 117 (12 042) MSEK räntebärande. Förändringen beror i huvudsak på försvagat resultat i kvarvarande och avvecklade verksamheter samt ökad rörelsekapitalbindning.

Den räntebärande nettoskulden uppgick per 31 december 2008 till -746 (-8 265) MSEK. SAS koncernens genomsnittliga nettoskuld har under

året varit -6 483 (-6 697) MSEK. Den finansiella nettoskulden exklusive pensionsmedel, netto, uppgick till 8 912 (1 231) MSEK. Skuldsättningsgraden beräknad på den finansiella nettoskulden var per 31 december 2008, 1,03 (0,07).

Avsättning för marginalkostnader förknippade med att tillhandahålla gratis resande i utbyte mot inlösen av intjänade poäng i koncernens lojalitetsprogram uppgick per 31 december 2008 till 507 (495) MSEK.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 24 799 (29 191) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 27 324 (30 280) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital blev -19% (7%).

Förändring i eget kapital

Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare

MSEK	Aktiekapital ¹	Övrigt tillskjutet kapital ²	Säkringsreserver	Verkligt värde reserv	Omräkningsreserv	Balanserade vinstmedel ³	Totalt eget kapital hänf. till moderföretagets ägare	Minoritetsintresse	Totalt eget kapital
Ingående eget kapital 1 januari 2007	1 645	170	518	508	286	13 239	16 366	22	16 388
Förändring i intresseföretag						-26	-26		-26
Förändring av verkligt värde reserv				-508			-508		-508
Förändring av säkringsreserv			583				583		583
Skatt redovisad direkt mot eget kapital			-163				-163		-163
Omräkningsdifferens					75		75	-2	73
Periodens intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital	0	0	420	-508	75	-26	-39	-2	-41
Säkringreserv upplöst mot resultatet			232				232		232
Skatt på poster upplösta mot resultatet			-65				-65		-65
Periodens resultat						636	636	-1	635
Summa intäkter och kostnader för perioden	0	0	587	-508	75	610	764	-3	761
Utgående balans 31 december 2007	1 645	170	1 105	0	361	13 849	17 130	19	17 149
Förändring av ägarandel i dotterföretag							0	38	38
Förändring av säkringsreserv			-1 516				-1 516		-1 516
Skatt redovisad direkt mot eget kapital			407				322		322
Omräkningsdifferenser					-251		-251		-251
Periodens intäkter och kostnader redovisade direkt mot eget kapital	0	0	-1 109	0	-336	0	-1 445	38	-1 407
Säkringreserv upplöst mot resultatet			-1 027				-1 027		-1 027
Skatt på poster upplösta mot resultatet			288				288		288
Periodens resultat						-6 264	-6 264	-57	-6 321
Summa intäkter och kostnader för perioden	0	0	-1 848	0	-336	-6 264	-8 448	-19	-8 467
Utgående eget kapital 31 dec. 2008	1 645	170	-743	0	25	7 585	8 682	0	8 682

¹ 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.

² Beloppet består i sin helhet av överkursfonder. ³ Utdelning har ej lämnats under 2006 och 2007.

SAS koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2008	2007
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		-1 044	1 044
Avskrivningar och nedskrivningar		1 591	1 457
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		-4	-46
Resultat före skatt i avvecklade verksamheter, exkl realisationsresultat	11	-4 113	-710
Avskrivningar och nedskrivningar i avvecklade verksamheter	11	1 804	485
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	37	-64	-15
Betald skatt		-19	-38
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		-1 849	2 177
<i>Förändring av:</i>			
Varulager och förråd		42	11
Rörelsefordringar		177	-397
Rörelseskulder		-1 021	1 075
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital		-802	689
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-2 651	2 866
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Flygplan		-2 995	-1 310
Reservmateriel		-127	-127
Byggnader, inventarier och pågående investeringar		-599	-782
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m.m.		-69	-171
Förskottsbetalningar på flygmateriel		-665	-293
Förvärv av dotterföretag	38	7	-225
Summa investeringar		-4 448	-2 908
Avyttring av dotterföretag	39	103	549
Försäljning av flygplan, byggnader och aktier		655	652
Intäkter från sale and leaseback av flygplan		1 166	1 387
Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m.		-389	107
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-2 913	-213
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Upptagande av lån		6 500	0
Återbetalning av lån		-4 260	-4 700
Förändring av räntebärande fordringar och skulder		240	208
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		2 480	-4 492
Årets kassaflöde		-3 084	-1 839
Omräkningsdifferens i likvida medel		-18	29
Likvida medel omklassificerade till innehav av tillgångar för försäljning		-6	-102
Likvida medel vid årets början	40	8 891	10 803
Likvida medel vid årets slut	40	5 783	8 891

Kommentarer till kassaflödesanalysen

Såväl resultatet i kvarvarande verksamheter som resultatet i avvecklade verksamheter blev under 2008 väsentligt lägre än 2007. SAS koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital minskade under året till -1 849 (2 177) MSEK. Cirka 2 miljarder SEK av försämringen hänför sig till kvarvarande verksamheter och cirka 2 miljarder SEK är hänförligt till avvecklade verksamheter. Rörelsekapitalbindningen ökade under året med 802 (-689) MSEK, till stor del beroende på minskade kortfristiga skulder avseende sålda men vid årsskiftet ej utnyttjade biljetter. Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till -2 651 (2 866) MSEK.

Totala investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 4 448 (2 908) MSEK. Flygplansinvesteringarna 2008 inkluderar återköp av fjorton Q400 som sedan säljs vidare som en del av avvecklingen av flottan, samt leveransbetalningar för tre nya Boeing 737 och en CRJ-900. Dessutom köptes fyra begagnade Boeing 737 och fem McDonnell Douglas MD87.

Dotterföretagen SAS Media, SAS Facility

Management och Aerolineas de Baleares avyttrades under året liksom resterande innehav i ST Aerospace Solutions (f.d. SAS Component), airBaltic omklassificerades under året från dotterföretag till intresseföretag och avyttrades därefter. Dessutom såldes i december intresseföretagen Baltic Cargo Center och Travel AS. Med hänsyn tagen till likvida medel i de avyttrade företagen och försäljningskostnader, påverkade dotter- och intresseföretagsförsäljningarna koncernens likvida medel med 103 MSEK.

Försäljning av flygplan, byggnader och aktier genererade 1 821 (2 039) MSEK varav 1 821 (1 484) MSEK hänför sig till avyttringar av flygplan. Åtta Q400-plan såldes och fem av de under året förvärvade Boeing 737-maskinerna avyttrades genom sale and leaseback-affärer.

Sedan årsskiftet har upplåningen, netto ökat med cirka 2,2 miljarder SEK jämfört med amorteringar på 4,7 miljarder SEK under föregående år.

Sammantaget minskade SAS koncernens likvida medel med 3 102 (1 810) MSEK. Efter att 6 (102) MSEK flyttats till innehav av tillgångar för försäljning uppgår de likvida medlen i kvarvarande verksamheter till 5 783 (8 891) MSEK.

Noter till de finansiella rapporterna

Uttryckt i svenska kronor (MSEK) om inte annat anges.

Not 1 • Väsentliga redovisningsprinciper

Allmänt

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

Koncernens huvudsakliga verksamhet är att bedriva passagerarflyg i ett omfattande nordiskt och internationellt nätverk. Koncernens tre viktiga knutpunkter i Köpenhamn, Stockholm och Oslo utgör fundamentet i flygnätverket. Förutom passagerarflyg erbjuder koncernen flygfraktjänster och andra flygrelaterade tjänster på utvalda flygplatser i koncernens ruttnätverk. Koncernens verksamhet är indelad i tre rörelsegränar: SAS Scandinavian Airlines, SAS Individually Branded Airlines och SAS Aviation Services.

Bolaget har sitt säte i Stockholm.

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 2008. 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 Rådet för finansiell rapportering rekommendation RFR 1.1, "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 Rådet för finansiell rapportering rekommendation RFR 2.1. 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 derivat-instrument) som värderas till verkligt värde eller upplupet anskaffningsvärde beroende på kategorisering under IAS 39 och IFRS 7.

Från och med 1 januari 2005 tillämpar SAS IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. IAS 39 har tillämpats framåttrikt, det vill säga jämförelse-året 2004 har inte omräknats. IAS 39 medförde ett byte av redovisningsprincip.

Grunder för redovisningen

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningar av International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) utfärdade den 31 december 2008. Dessa standarder har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. De finansiella rapporterna har upprättats på basis av anskaffningsvärde med undantag för omvärdering av finansiella instrument. De viktigaste redovisningsprinciperna anges nedan.

Uppskattningar och bedömningar i de finansiella rapporterna

För att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS krävs att före-

tagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och antaganden.

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Förändringar i uppskattningarna redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Nya standarder och tolkningar

International Accounting Standards Board (IASB) och IFRIC har utfärdat följande standarder och tolkningar vilka ska tillämpas efter datumet för denna finansiella rapport.

IFRIC 13 Kundlojalitetsprogram: ska tillämpas på räkenskapsperioder som inleds den 1 juli 2008 eller senare. Enligt IFRIC 13 är tilldelning av lojalitetspoäng att betrakta som en separat identifierbar del av köpet av flygbiljetter. Den del av biljettpriset som allokeras till lojalitetspoängen ska värderas till verkligt värde och intäktsföras i den period då åtagandet uppfylls. Det verkliga värdet av den framtida resan baseras på det lägsta pris som erbjuds betalande resenärer. Den nya värderingen av EuroBonuskulden ger per den 1 januari 2009 en ökning av skulden med cirka 1 376 MSEK som förs direkt mot eget kapital. SAS koncernen kommer att justera jämförelsetalen för tidigare perioder i syfte att presentera de finansiella rapporterna på ett jämförbart sätt.

IAS 1 (Ändring) Utformning av finansiella rapporter: – En omarbetad presentation ska tillämpas för räkenskapsperioder som börjar den 1 januari 2009 eller senare, och kräver separat presentation av ägar- och icke-ägarförändringar i eget kapital genom att en rapport om totalresultat införs. Redogörelsen över redovisade intäkter och kostnader kommer inte längre att presenteras. Vid omräkning eller omklassificering måste en ytterligare balansräkning, per början av den första redovisade perioden, publiceras. Företagsledningen förväntar sig inte att ändringen kommer att få någon större inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 3 (Omarbetad) Rörelseförvärv: ska tillämpas för redovisningsperioder som börjar den 1 juli 2009 eller senare, och kräver att förvärvsmetoden tillämpas vid rörelseförvärv men kommer också att medföra vissa förändringar av nuvarande redovisning. Företagsledningen förväntar sig inte att denna omarbetade standard kommer att få någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IAS 27 (Ändring) Koncernredovisning och redovisning av innehav i dotterföretag: ska tillämpas för räkenskapsperioder som börjar den 1 juli 2009 eller senare, och kräver att effekterna av alla transaktioner med icke-kontrollerade intressen ska redovisas i eget kapital om kontrollförhållandet inte har förändrats. Sådana transaktioner kommer inte längre att ge goodwill eller vinster eller förluster. När ägarkontroll förloras kommer allt eventuellt återstående intresse i enheten att omvärderas till verkligt värde, och en vinst eller förlust redovisas i resultaträkningen. Företagsledningen förväntar sig inte att tillämpningen av ändringen kommer att få någon större inverkan på koncernen.

IAS 23 (Ändring) Lånekostnader: tillämpas för räkenskapsperioder som börjar den 1 januari 2009 eller senare och kräver att ett företag aktiverar lånekost-

nader som är direkt hänförliga till förvärvet, uppförandet eller produktionen av en kvalificerande tillgång som en del av kostnaden för denna tillgång. Möjligheten att omedelbart ta upp dessa lånekostnader som omkostnader kommer att tas bort. Företagsledningen förväntar sig inte att denna ändring kommer att påverka koncernen, eftersom koncernens nuvarande policy är att aktivera lånekostnader på kvalificerande tillgångar.

IAS 32 (Ändring) Finansiella instrument: Klassificering, och IAS 1 (Ändring) Utformning av finansiella rapporter – Återsäljbara finansiella instrument och åtaganden till följd av likvidation: båda ska tillämpas på räkenskapsår som inleds den 1 januari 2009 eller senare, och kräver att företag ska klassificera vissa finansiella instrument som eget kapital under förutsättning att vissa kriterier då uppfylls. De instrument som ska klassificeras som eget kapital är återsäljbara finansiella instrument och sådana instrument där det krävs att företaget överlämnar en proportionell andel av sina nettotillgångar vid likvidation. Företagsledningen förväntar sig inte att ändringen kommer att få någon större inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRIC 12 Koncessioner för samhällsservice: ska tillämpas på räkenskapsår som började den 1 januari 2008. Företagsledningen förväntar sig inte att denna tolkning ska påverka koncernen.

IFRS 8 Rörelsesegment: ska tillämpas på räkenskapsår som börjar den 1 januari 2009 eller senare, men är villkorad av EU-godkännande. IFRS 8 kräver en rapportering där segmentinformation presenteras utifrån samma principer som för interna "management approach". Företagsledningen håller på att utreda vilken påverkan IFRS 8 kan få på den externa redovisningen från och med första kvartalet 2009.

Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen omfattar finansiella rapporter för moderföretaget och enheter som kontrolleras av företaget. Kontroll föreligger där koncernen direkt eller indirekt äger mer än 50% av röstetalet eller har makt att styra en enhets ekonomi- och verksamhetspolicy så att koncernen kan dra nytta av verksamheten.

Företag där koncernens ägande uppgår till minst 20% och högst 50%, eller där koncernen har betydande inflytande men inte makt att styra företaget, definieras som intresseföretag. Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

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

Minoritetsintresse i nettotillgångar hos konsoliderade dotterföretag redovisas i koncernens balansräkning som en separat komponent i eget kapital och den andel av resultatet som är hänförlig till minoritetsintressen presenteras som en del av periodens resultat i koncernens resultaträkning.

Alla koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader elimineras vid konsolidering.

Rörelseförvärv

Förvärv av dotterföretag och verksamheter redovisas enligt förvärvsmetoden. Kostnaderna för rörelseförvärv värderas som det sammanlagda verkliga värdet (vid datum för övertagandet) av de aktuella tillgångarna, upplupna eller övertagna skulder och värdepapper utfärdade av koncernen i utbyte mot kontroll av det förvärvade företaget, plus eventuella kostnader direkt hänförliga till rörelseförvärvet. Det förvärvade företagens identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 *Rörelseförvärv* redovisas till sitt verkliga värde på förvärvsdagen, med undantag för anläggningstillgångar (eller avyttringsgrupper) som klassificeras som innehav för försäljning enligt IFRS 5 *Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter*, vilka redovisas och värderas till verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. När ett rörelseförvärv har gjorts i flera etapper ska varje transaktion behandlas separat för att fastställa de verkliga värdena på det förvärvade företagens identifierbara tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser och för att fastställa värdet på eventuell goodwill från transaktionen.

Innehav i intresseföretag

Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden från och med det datum då koncernen fick väsentligt inflytande till det datum då sådant inflytande upphörde.

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

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

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

Tillgångar som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter

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

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

Omräkning av utländsk valuta

De enskilda finansiella rapporterna för företag inom koncernen redovisas i företagets funktionella valuta, dvs. valutan i den ekonomiska miljö där de primärt har sin verksamhet. I koncernredovisningen används svenska kronor som är moderföretagets funktionella valuta.

När de finansiella rapporterna för de enskilda dotterföretagen upprättas redovisas transaktioner i andra valutor än företagets funktionella valuta (utländska valutor) enligt de valutakurser som rådde vid transaktionstillfället. Vid varje balansdatum ska monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till balansdagens valutakurser. Icke-monetära poster redovisades till verkligt värde i utländsk valuta omräknas till de kurser som rådde den dag då det verkliga värdet fastställdes. Icke-monetära poster som värderats till sitt anskaffningsvärde i en utländsk valuta omräknas inte.

Kursdifferenser som uppstår på grund av omräkning redovisas som vinst eller förlust under den period då de uppstår utom när det gäller kursdifferenser för transaktioner som gjordes för att säkra valutarisker avseende monetära fordringar från eller skulder till en utlandsverksamhet för vilken betalning varken planeras eller sannolikt kommer att ske och utgör då en del av nettoinvesteringen i en utlandsverksamhet. Dessa differenser redovisas i omräkningsreserven i eget kapital.

För koncernredovisningen omräknas tillgångar och skulder i koncernens utlandsverksamhet till balansdagens valutakurser. Intäkter och kostnader omräknas till genomsnittskursen under perioden. Eventuella kursdifferenser förs till eget kapital och redovisas i koncernens omräkningsreserv för utländsk valuta. Sådana omräkningsdifferenser redovisas som intäkt eller kostnad under den period då verksamheten avyttras.

Den valutakurs som tillämpas vid omräkning av de finansiella rapporterna i konsolideringssyfte är följande:

Valutakurser	Balansdagkurs		Genomsnittskurs	
	2008	2007	2008	2007
Danmark DKK 100	146,80	127,05	128,19	123,84
Norge NOK 100	110,35	118,75	117,60	115,02
USA USD	7,75	6,47	6,50	6,77
Storbritannien GBP	11,25	12,90	12,18	13,53
Schweiz CHF 100	734,55	569,85	600,77	562,25
Japan JPY 100	8,60	5,72	6,34	5,73
EMU-länder EUR	10,94	9,47	9,56	9,23

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas i koncernens balansräkning när koncernen blir en part enligt instrumentets avtalsmässiga bestämmelser och redovisas till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde beroende på hur de ursprungligen kategoriserades enligt IAS 39.

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

Finansiella tillgångar

Finansiella tillgångar delas upp i följande kategorier: tillgångar som kan säljas, finansiella tillgångar som omvärderas till verkligt värde över resul-

taträkningen samt lånefordringar och kundfordringar. Kategoriseringen beror på de finansiella tillgångarnas art och syfte, och fastställs vid det första redovisningstillfället.

Lånefordringar och kundfordringar

Utestående fordringar i intresseföretag kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar och värderas till upplupet anskaffningsvärde. Dessa fordringar redovisas till sitt nuvärde och ränteintäkten redovisas med hjälp av effektivräntemetoden.

Kundfordringar kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar och värderas till upplupet anskaffningsvärde. Kundfordrans förväntade löptid är kortare än 13 dagar, varför värdet redovisas till nominellt belopp utan diskontering, vilket bedöms vara en god uppskattning av verkligt värde. Kundfordringar utvärderas individuellt och eventuella nedskrivningar redovisas i rörelsens kostnader.

Likvida medel

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

Finansiella skulder och eget kapital

Finansiella skulder och eget kapitalinstrument klassificeras enligt villkoren i kontraktet.

Ett eget kapitalinstrument är ett kontrakt som innebär en residual rätt i koncernens tillgångar när skulderna har dragits av. Eget kapitalinstrument utfärdade av koncernen redovisas med beloppet av de ersättningar som erhållits efter direkta emissionskostnader.

Finansiella skulder utgör kontraktmässiga förpliktelse och redovisas när koncernen blir betalningsskyldig enligt kontraktet.

Leverantörsskulder

Leverantörsskulder kategoriseras som andra skulder och värderas till upplupet anskaffningsvärde. Eftersom leverantörsskulder har en förväntat kort löptid redovisas värdet till nominellt belopp utan diskontering, vilket ger ett uppskattat verkligt värde.

Låneskulder

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

Alla låneskulder kategoriseras som andra skulder och redovisas inledningsvis till verkligt värde med avdrag för direkta transaktionskostnader. Därefter värderas låneskulder till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden med undantag för eventuella långfristiga låneskulder som redovisas som säkring av verkligt värde. Den säkrade risken i samband med långfristiga låneskulder som betecknas som verkligt värdesäkringar värderas till verkligt värde.

Derivatinstrument

Koncernen innehar olika finansiella instrument för att hantera valutarisker, räntor och risker i samband med flygbränsle (se not 28).

Alla derivat redovisas inledningsvis som antingen tillgångar eller skulder till verkligt värde i koncernens balansräkning och sedan omvärderas de till verkligt värde vid varje balansdag.

Redovisningen av förändringar i verkligt värde för finansiella instrument beror på huruvida derivatet har specificerats för, och uppfyller kraven för säkringsredovisning och vilken sorts säkring det rör sig om. Om derivat betecknats som ett säkringsinstrument i en verkligt värdesäkring redovisas förändringar i derivatets verkliga värde och den säkrade posten i resultatet på den rad i koncernens resultaträkning som gäller den säkrade posten. Om ett derivat betecknas som ett säkringsinstrument i en kassaflödessäkring eller säkring av nettoinvestering redovisas den effektiva delen av förändringarna i verkligt värde för derivatinstrument direkt i eget kapital. Den ineffektiva delen av kassaflödessäkringar redovisas i koncernens resultaträkning. Belopp som hänförs till eget kapital återförs i koncernens resultaträkning under de perioder när den säkrade posten redovisas i koncernens resultaträkning. För ett derivat som inte anges som säkringsinstrument redovisas vinsten eller förlusten i resultatet för den period då förändringen ägde rum.

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

Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till historiskt anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Dessa tillgångar skrivs av linjärt till beräknat restvärde över den förväntade nyttjandeperioden. Eftersom komponenter i flygplan har varierande nyttjandeperiod har koncernen delat upp komponenterna i avskrivningssyfte.

Kostnader för rutinmässigt flygplansunderhåll samt reparationer resultatförs löpande. Omfattande modifieringar, bland annat de större obligatoriska genomgångarna av motorerna, och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänförs till, över dess kvarvarande nyttjandeperiod. Investeringar i egna och hyrda lokaler skrivs av över beräknad nyttjandeperiod, dock ej överstigande kvarvarande hyresperiod för hyrda lokaler.

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

Avskrivningar baseras på nedanstående förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsklass	Avskrivning
Flygplan	20 år *
Reservmateriel och reservdelar	20 år *
Motorkomponenter (genomsnitt)	8 år
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	5 år
Övriga inventarier och fordon	3-5 år
Byggnader	5-50 år

* Beräknar restvärde efter en nyttjandeperiod på 20 år uppgår till 10%.

Leasing

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

Koncernen som leasetagare

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

Vinst från sale and leaseback av egendom och utrustning under finansiella leasingavtal skjuts upp och amorteras över leasingperioden.

Sale and leasebackavtal klassificeras i enlighet med ovan nämnda principer för finansiell respektive operationell leasing.

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

Om en sale and leasebacktransaktion resulterar i ett operationellt leasingavtal, och det är uppenbart att transaktionen genomförs till verkligt värde, redovisar koncernen eventuell vinst eller förlust omedelbart.

Koncernen som leasegivare

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

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

Immateriella tillgångar

Immateriella tillgångar utgörs av goodwill, aktiverade kostnader för systemutveckling samt övriga immateriella tillgångar. Koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Immateriella tillgångar redovisas i balansräkningen när:

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

Goodwill redovisas i balansräkningen som en immateriell tillgång till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Goodwill utgörs av det belopp varmed anskaffningsvärdet överstiger det verkliga värdet på koncernens andel av det förvärvade dotterföretagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstillfället. Vinst eller förlust vid avyttringen 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 nedskrivningsbehovet sker dock oftare om det finns indikationer på att en värdeminskning har inträffat. En analys av diskonterat kassaflöde utförs utifrån kassaflödena från den kassagenererande enheten och denna enhets redovisade värde av tillgångarna jämförs med deras återvinningsvärde. Dessa kassaflödena diskonteras med räntesatser som koncernen uppskattar vara den riskpåverkade genomsnittliga kapitalkostnaden för de aktuella verksamheterna. Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart 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 fem 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.

Nedskrivning av materiella och immateriella tillgångar med bestämbar nyttjandeperiod

Minst en gång per år granskar koncernen de redovisade beloppen av materiella och immateriella tillgångar med bestämbar nyttjandeperiod för att fastställa om det finns några indikationer för nedskrivning. Om sådana indikationer finns görs en värdering av återvinningsvärdet för tillgången (eller som en del av en kassagenererande enhet) för att fastställa den eventuella nedskrivningens storlek. Återvinningsvärdet definieras som det högre av tillgångens verkliga värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärde. Om återvinningsvärdet för tillgången (eller den kassagenererande enheten) bedöms vara lägre än dess bokförda värde ska det bokförda värdet för tillgången (eller den kassagenererande enheten) skrivas ned. Återvinningsvärde fastställs beroende på vilken sorts tillgång det rör sig om. För flygplan baseras det på nuvärdet av aktuell marknadsmässig leasehyra, antaget att ett flygplan genererar en marknadsmässig leasehyra tills det uppnått en ålder om 25 år. För reservmateriel och reservdelar avseende flygplan beräknas återvinningsvärdet genom att uppskatta verkligt värde vid varje rapportperiods slut. För alla övriga tillgångar uppskattar koncernen de framtida diskonterade kassaflödena utifrån koncernens finansplan.

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

Varulager och förråd

Varulager, förråd av flygmateriel samt övriga 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.

Avsättningar och eventalförpliktelser

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

Ersättningar till anställda

Pensioner

Koncernen har olika pensionsordningar för sina anställda. Dessa varierar kraftigt på grund av olika lagstiftning och avtal om tjänstepensionssystem i de enskilda länderna.

För de pensionsordningar där arbetsgivaren har förpliktat sig för en bestämd premie har förpliktelsen mot arbetstagarna upphört när avtalade premier har erlagts.

För övriga pensionsordningar där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelsen förrän avtalade pensioner utbetalats. Koncernen gör en beräkning av pensionsförpliktelsen för de förmånsbaserade pensionsordningarna baserad på uppskattad framtida slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel.

Årets pensionskostnad är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Härtill kommer för vissa pensionsordningar amortering av estimatavvikelse och planändringar. Koncernen tillämpar den så kallade korridoren vid redovisning av estimatavvikelse. Under korridorometoden redovisas estimatavvikelse utanför korridorrens nedre och övre gränser omedelbart. Dessa beräknas som 10 procent av den största av den fastställda förpliktelsen vid den aktuella tidpunkten eller det verkliga värdet av förvaltningstillgångarna. Estimataavvikelse inom korridoren amorteras över en 15-årsperiod, vilket motsvarar den genomsnittliga återstående anställningstiden.

Planändringar och avvikelser mellan förväntade och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningsperiod för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen.

Uppsägningslöner

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

Intäktsredovisning

Passagerarintäkter

Biljettförsäljning redovisas som kortfristig trafikavräkningssskuld i koncernens balansräkning. Passagerarintäkter redovisas när SAS eller annat flygbolag utför transporten. Ej längre giltiga biljetter som inte har använts av passageraren redovisas som intäkt. Koncernen gör en uppskattning av outnyttjade biljetter varje period och redovisar löpande intäkter och reducerar den kortfristiga trafikavräkningssskuden utifrån denna uppskattning. Den beräknade reserven för outnyttjade biljetter vid årets slut redovisas som intäkt påföljande år.

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

Charterintäkter

Koncernen nyttjar flygplan på charterbasis för flygningar som äger rum utöver de reguljära flygningarna i form av hyresavtal med särskilda kunder. Liket passagerarintäkter, redovisas charterintäkter när transporten har genomförts.

Post- och fraktintäkter

Koncernen tillhandahåller godstransporttjänster, både på passagerarplan och kommersiella fraktflygningar. Intäktsredovisning görs när flygtransporten har genomförts.

Övriga intäkter

Försäljning av varor och övriga tjänster intäktsredovisas när varan har levererats respektive när tjänsten har utförts.

Lojalitetsprogram

Genom medlemskap i koncernens lojalitetsprogram EuroBonus kan kunderna tjäna bonuspoäng genom att flyga med SAS och andra Star Alliance-bolag, samt genom att handla från kommersiella samarbetspartners, till exempel hyrbils- och kreditkortsföretag.

I takt med att poäng intjänas redovisar koncernen avsättningar för de rörliga marginalkostnader som är förknippade med att medlemmarnas inestående poäng kan lösas in mot resor. Kostnaderna i anslutning till detta program redovisas som försäljningskostnader.

Lånekostnader

Lånekostnader som uppkommer i verksamheten resultatförs under den period de uppkommer. 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.

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 en uppskjuten skattetilgång eller skatteskuld. Uppskjutna skatteskulder redovisas för samtliga skattepliktiga temporära skillnader, medan en uppskjuten skattetilgång 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.

Uppskjutna skatt beräknas utifrån de skattesatser som förväntas gälla under den period som skatten realiserar. Uppskjutna skatt kostnadsförs eller krediteras i resultaträkningen, utom i de fall då den är relaterad till poster som bokförs direkt mot eget kapital, då den också bokförs direkt mot eget kapital.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder netto redovisas om posterna avser samma skattemyndighet.

Kritiska redovisningsbedömningar och källor till osäker värdering

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

Uppskattningarna och underliggande antaganden ses över regelbundet. Ändrade uppskattningar redovisas i den period uppskattningen ändras om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Nedan beskrivs övergripande de redovisningsprinciper som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden som förväntas ha den största inverkan på SAS koncernens redovisade resultat eller finansiella ställning.

Förväntade ekonomiska nyttjandeperioder för materiella anläggningstillgångar

Koncernledningen granskar periodiskt att de ekonomiska nyttjandeperioderna för materiella anläggningstillgångar är korrekta. Granskningen utgår från tillgångarnas aktuella skick, den period som de förväntas fortsätta vara ekonomiskt förmånliga för koncernen, information om tidigare tillgångar av samma art samt utvecklingen i branschen.

Eventuella förändringar i den ekonomiska nyttjandeperioden för egendom, fabriker och utrustning redovisas framåtriktat i resultaträkningen.

Nedskrivning av tillgångar

Koncernen granskar de bokförda värdena på sina tillgångar för att avgöra om det finns några indikationer på att dessa tillgångar behöver skrivas ned. När dessa bedömningar görs allokeras tillgångar som inte genererar eget kassaflöde till en lämplig kassagenererande enhet.

Företagsledningen ska göra antaganden när de värderar tillgångarna, inklusive tidpunkt och värde för kassaflöden som ska genereras genom tillgångarna. Det uppskattade framtida kassaflödet baseras på rimliga antaganden vilka representerar ledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd, och baseras på senaste finansiella plan som godkänts av ledningen. På grund av denna subjektivitet kommer dessa uppskattningar sannolikt att avvika från framtida faktiska verksamhetsresultat och kassaflöden, och alla sådana avvikelser kan medföra en nedskrivning under kommande perioder.

Pensioner

Pensionsantaganden är viktiga inslag i de aktuella metoder som används för att mäta pensionsåtaganden och värdera tillgångar och kan ha en väsentlig inverkan på redovisad pensionsförpliktelse, pensionstillgångarna och den årliga pensionskostnaden. De två antaganden som är mest kritiska är diskonteringsräntan och den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångar.

Diskonteringsräntan motsvarar avkastningen på förstklassiga företagsobligationslån eller, om en fungerande marknad för sådana inte finns, statsobligationer. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionssskulden 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.

Forts. not 1

Förändrade antaganden kan medföra en väsentlig förändring av pensionstillgångarna, förpliktelser och pensionskostnader under kommande perioder.

Uppskjutna skatt

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar vid varje balansdag i den utsträckning det är sannolikt att de kommer att utnyttjas under kommande perioder. Detta bygger på uppskattningar om framtida lönsamhet. Om dessa uppskattningar ändras kan det medföra minskade uppskjutna skattefordringar under kommande perioder för tillgångar som för närvarande redovisas i koncernens balansräkning. När framtida lönsamhetsnivåer uppskattas har koncernen beaktat verksamhetsresultat från de senaste åren och kan, om så behövs, överväga försiktiga och genomförbara skatteplaneringsstrategier för att generera framtida lönsamhet. Om framtida lönsamhet är sämre än det belopp som kalkylerades när det uppskjutna skattebeloppet fastställdes kommer en minskning i uppskjutna skattefordringar att krävas, med motsvarande belastning i resultaträkningen. Å andra sidan, om framtida lönsamhet överskrider den nivå som kalkylerats vid beräkningen av uppskjutna skattefordringar, kan ytterligare en uppskjuten skattefordran redovisas med motsvarande kreditering i resultaträkningen, utom i det fall den uppskjutna skatten hänförs sig till ett rörelseförvärv.

Om dessa uppskattningar ändras kan det också medföra nedskrivning av uppskjutna skattefordringar under kommande perioder för tillgångar som för närvarande redovisas i balansräkningen.

Rättstvist

Koncernen är involverad i rättstvister och andra tvister som är en naturlig del av affärsverksamheten. Det krävs bedömningar från ledningen för att avgöra det sannolika utfallet. Faktiska resultat av utfallet kan avvika från ledningens bedömning vilket i sin tur kan påverka koncernens resultat.

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 förpliktelser som är direkt hänförliga till affärsområdets verksamhet.

Sekundära segment utgörs av SAS koncernens geografiska marknader och intäkterna fördelas på de geografiska marknader där verksamhet bedrivs.

Trafikintäkter från inrikes trafik inom Danmark, Norge respektive Sverige allokeras till Inrikes. Trafik mellan de tre länderna hänförs till Intraskandinaviskt. Övriga trafikintäkter allokeras till det geografiska område där destinationen ligger.

Övriga intäkter allokeras till geografiskt område baserat på:

- ▶ kundens geografiska placering, till exempel avseende varor som exporteras till en kund i annat land
- ▶ den geografiska placering där tjänsten eller servicen utförs

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 Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2.1 "Redovisning för juridiska personer" samt tillämpliga uttalanden från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2.1 innebär att moderföretaget i årsredovisningen för den juridiska personen skall 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 skall 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 • Intäkter

	2008	2007
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	38 103	36 814
Charter	1 663	1 927
Post och frakt	1 509	1 700
Övriga trafikintäkter	2 159	1 295
Övriga rörelseintäkter:		
Försäljning ombord	519	511
Ground handling-tjänster	1 265	1 455
Tekniskt underhåll	792	973
Terminal- och speditionstjänster	1 916	1 592
Försäljningskommissioner och -avgifter	668	834
Övriga rörelseintäkter	4 601	3 497
	53 195	50 598

Not 3 • Personalkostnader

Medelantal anställda

Medelantalet anställda under 2008 inom SAS koncernens kvarvarande verksamheter var 20 496 (20 784). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 6 219 (6 058), i Norge 6 512 (6 791) samt i Sverige 5 438 (5 361).

	2008		2007	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	3 999	2 220	3 789	2 269
Norge	3 411	3 101	4 481	2 310
Sverige	3 375	2 063	3 050	2 311
Storbritannien	209	303	261	387
Finland	359	380	385	411
Estland	164	93	135	103
USA	67	120	73	129
Övriga länder	234	398	256	434
Totalt	11 818	8 678	12 430	8 354
Totalt män och kvinnor	20 496		20 784	

Medelantalet anställda i avyttrade verksamheter uppgick till 4 139 (5 754).

Könsfördelning inom ledande befattningar i koncernen

	2008		2007	
	Antal på balansdagen	varav män	Antal på balansdagen	varav män
Styrelseledamöter	82	61%	90	69%
VD och andra ledande befattningshavare	79	68%	70	74%

Löner, ersättningar och sociala avgifter

SAS koncernens totala lönekostnader i kvarvarande verksamheter uppgick till 17 286 (16 407) MSEK varav sociala avgifter 2 047 (1 877) MSEK och pensioner 2 594 (2 105) MSEK.

	2008		2007	
	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostnad)	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostnad)
SAS AB	218	126 (63)	216	100 (46)
SAS konsortiet	916	559 (318)	1 015	339 (91)
Övriga dotterföretag	11 511	3 956 (2 213)	11 194	3 543 (1 968)
SAS koncernen totalt	12 645	4 641 (2 594)	12 425	3 982 (2 105)

* Pensionskostnaden för samtliga VD och andra ledande befattningshavare i SAS koncernens företag uppgick till 32 (46) MSEK.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, verkställande direktörer och övriga ledande befattningshavare samt övriga anställda framgår av tabell nedan.

	2008		2007	
	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda
SAS AB	41 (6)	178	42 (8)	174
SAS konsortiet	- (-)	916	- (-)	1 015
SAS Scandinavian Airlines Danmark	7 (1)	1 830	6 (1)	1 628
SAS Scandinavian Airlines Sverige	16 (3)	959	15 (2)	1 014
SAS Scandinavian Airlines Norge	19 (3)	2 151	17 (4)	2 260
SAS Ground Services	25 (4)	3 140	64 (4)	2 879
SAS Technical Services	12 (2)	1 343	13 (1)	1 350
Blue1	9 (1)	259	7 (0)	216
Widerøes Flyveselskap	4 (1)	933	9 (1)	924
SAS Cargo	11 (1)	622	11 (2)	603
Övriga dotterföretag	13 (1)	160	11 (2)	165
SAS koncernen totalt	157 (23)	12 491	195 (25)	12 228

Upplysning om sjukfrånvaro i moderföretaget SAS AB

	2008	2007
Total sjukfrånvaro	0,9%	0,9%
Långtidssjukfrånvaro >59 dagar	0,3%	0,2%
Sjukfrånvaro för kvinnor	0,9%	0,9%
Sjukfrånvaro för män	0,9%	0,9%
Sjukfrånvaro anställda <30 år	0,0%	0,0%
Sjukfrånvaro anställda 30-49 år	0,6%	1,1%
Sjukfrånvaro anställda >49 år	1,2%	0,8%

Den totala sjukfrånvaron anges i procent av de anställdas sammanlagda arbetstid. Uppgifterna gäller endast anställda i Sverige.

Pensionskostnader

	2008	2007
Förmånsbaserade pensionsordningar	1 552	1 161
Premiebaserade pensionsordningar	1 042	944
Summa	2 594	2 105

Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

Till styrelsens ledamöter i SAS AB utgår arvode och annan ersättning enligt årsstämman beslut, som även har godkänt principerna för ersättningarna till ledande befattningshavare.

Styrelsen

Vid årsstämman i SAS AB den 9 april 2008 fastställdes arvode till styrelsens ledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott enligt nedan:

Styrelsens ordförande	625 TSEK
Styrelsens vice ordförande	415 TSEK
Övriga styrelseledamöter (8 personer)	315 TSEK per ledamot
Arbetsdagarsuppleanter (6 personer)	1 TSEK inläsningsarvode/styrelsemöte
	3,75 TSEK arvode/styrelsemöte vid deltagande
Ordförande revisionsutskottet	100 TSEK
Övriga ledamöter i revisionsutskottet (3 personer)	50 TSEK
Ordförande ersättningsutskottet	75 TSEK
Övriga ledamöter ersättningsutskottet (2 personer)	25 TSEK

Ingen av styrelseledamöterna har under 2008 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.

Samtliga styrelseledamöter har sänkt sina styrelsearvoden med 6% från den 1 januari 2009.

Principer

Följande ersättningsprinciper har tillämpats under 2008 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 marknadsmässig kompensation.

SAS koncernens övergripande ersättningsmodell bygger på följande fyra hörnstenar:

- ▶ 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 målpåfyllelse 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 lönerevision under perioden 1 januari 2007 - 31 december 2011.
- ▶ Mats Jansson har sänkt sin årliga fasta baslön med 6% från 1 januari 2009 och den utgör nu 9 400 TSEK på årsbasis.
- ▶ 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 6 månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida och 12 månader vid uppsägning från SAS ABs sida. Avgångsvederlag för verkställande direktören, vid uppsägning från SAS ABs 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 under 2008 haft två vice verkställande direktörer, Gunilla Berg (CFO) to m den 31 december 2008 och John S. Dueholm (vice koncernchef och COO).

Gunilla Berg hade följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- ▶ En årlig fast baslön om 3 850 TSEK (avser lön fastställd per 1 januari 2008).
- ▶ 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 1 300 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 4 725 TDKK (avser lön fastställd per 1 januari 2008) som är föremål för lönerevision i januari varje år.

Forts. not 3

- ▶ John S. Dueholm har sänkt sin fasta årslön med 6% fr o m den 1 januari 2009 och den utgör nu 4 442 TDKK på årsbasis.
- ▶ 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 anställning inom SAS koncernen och befattningen har samma klassificeringsnivå som den tidigare befattningen.

Andra ledande befattningshavare

De tre 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. 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 för två av befattningshavarna och med två års avgångsvederlag med 50% avräkning för en av befattningshavarna.

Dessa tre befattningshavare har även sänkt sina fasta årslöner med 6% fr o m 1 januari 2009.

ERSÄTTNING OCH FÖRMÅNER 2008

Namn	Fast baslön (TSEK)	Rörlig ersättning avseende (TSEK) 2007	Rörlig ersättning avseende (TSEK) 2008 ³	Övriga förmåner ² (TSEK)	Pensionskostnad ¹ (TSEK)	Finansiella instrument	Försäkringar (TSEK)	Summa (TSEK)	Pensionsförpliktelser ¹
Mats Jansson	10 000	800	0	470	3 500	-	26	14 796	-
Gunilla Berg	3 850	1 362	0	159	2 978	-	6	8 355	-
John S. Dueholm ⁴	6 057	2 700	0	304	2 100	-	10	11 171	-
Övriga ⁴	9 716	1 300	0	791	1 501	-	12	13 320	-

¹ Samtliga pensionsutfästelser är försäkrade och fribrevsbyggande.

² 2007 = inklusive semestertillägg.

³ SAS Ersättningsutskott och SAS Koncernledning har beslutat att rörlig lön för 2008 ej skall utgå.

⁴ Omräknat i TSEK.

Aktierelaterade ersättningar

Några aktiekursrelaterade incitamentsprogram finns inte i SAS koncernen och har därför inte tilldelats någon befattningshavare i SAS koncernen.

Rörlig lön 2008

Verkställande direktören och övriga fem koncernledningsmedlemmar har beslutat att avstå från rörlig lön 2008.

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. Ersättningsutskottet har behandlat avgångsvillkoren för Gunilla Berg, anställningsvillkoren för tillträdande finansdirektören Mats Lönnqvist och frågor kring lönereduktionen för 2009 samt koncernledningens avstående från rörlig lön avseende 2008. 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

	2008	2007
Försäljningskostnader	680	660
Flygbränsle	9 637	7 554
Lufftartsavgifter	4 662	4 316
Cateringkostnader	1 346	1 373
Hanteringskostnader	1 851	1 776
Tekniskt flygplansunderhåll	3 197	3 144
Data- och telekommunikationskostnader	2 282	2 219
Övrigt	8 136	7 640
Summa	31 791	28 682

Not 5 • Avskrivningar och nedskrivningar

	2008	2007
Immateriella tillgångar	27	41
Flygplan	1 149	1 045
Reservmotorer och reservdelar	147	135
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	69	64
Övriga inventarier och fordon	105	89
Byggnader och inredningar	82	83
Nedskrivningar	12	-
Summa	1 591	1 457

Not 6 • Resultat- och kapitalandelar i intresseföretag

Resultatandelar i intresseföretag:	2008	2007
British Midland PLC ¹	-114	33
Skyways Holding AB ²	2	11
Air Greenland A/S ³	17	33
Go Now AS ⁴	-21	-18
AS Estonian Air ⁵	-50	-20
Commercial Aviation Leasing Ltd	14	-11
Malmö Flygfraktterminal AB	5	5
Övriga	-	-1
Summa	-147	32
Totala intäkter i intresseföretag	16 347	15 817
Resultat efter skatt i intresseföretag	-1 039	208
SAS koncernens resultatandelar	-147	32

¹ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -11 (1) MSEK.

² Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 2 (-) MSEK.

³ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med - (10) MSEK.

⁴ Go Now AS ingår från mars 2007 till februari 2008 i SAS koncernen som intresseföretag.

⁵ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -13 (-) MSEK.

SAS koncernens resultatandelar i intresseföretag har i vissa fall baserats på preliminära bokslut från företagen.

Kapitalandelar i intresseföretag:

Organisationsnr	Säte	Kapitalandel %	Kapitalandel		
			2008	2007	
British Midland PLC	2107441	Derby, UK	20,0	0	95
Skyways Holding AB	556021-5872	Stockholm, Sverige	25,0	58	57
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	273	218
AS Estonian Air	10076042	Tallinn, Estland	49,0	161	189
ST Aerospace Solutions (Europe) A/S	28501048	Köpenhamn, Danmark	-	-	412
Commercial Aviation Leasing Ltd	IE6328550R	Dublin, Irland	49,0	231	179
Eliminering av internvinst gällande Commercial Aviation Leasing Ltd				-119	-119
Malmö Flygfrakttterminal AB	556061-7051	Malmö, Sverige	40,0	15	8
Travel AS	987096985	Fredrikstad, Norge	-	-	6
SIA Baltijas Kravu Centers	40003458674	Riga, Lettland	-	-	5
Go Now AS	989867873	Oslo, Norge	-	-	10
Övriga				3	3
Summa				622	1 063
Totala tillgångar i intresseföretag				8 739	12 303
Totala skulder i intresseföretag				8 054	9 436
Eget kapital i intresseföretag				685	2 867
SAS koncernens kapitalandel i intresseföretag				622	1 063

Kapitalandelar i intresseföretag inkluderar förvärvat övervärde i British Midland PLC med - (34) MSEK, Skyways Holding AB 39 (39) MSEK och AS Estonian Air med 171 (148) MSEK.

Not 7 • Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

	2008	2007
Airbus A319/321	-	29
Boeing 737	-5	-30
Boeing 767 ¹	-	42
deHavilland Q100	-	12
deHavilland Q400	9	-
Fastigheter	-	-12
Summa	4	41

¹ Avser korrigerade försäljningskostnader vid tidigare års avyttring.

Not 8 • Resultat från andra värdepappersinnehav

	2008	2007
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andelar	-	5
Summa	-	5

Not 9 • Finansnetto

Finansiella intäkter	2008	2007
Ränteintäkter på finansiella tillgångar ej värderade till verkligt värde	76	41
Ränteintäkter på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	578	746
Övriga finansiella intäkter	0	0
Summa	654	787
Finansiella kostnader		
Räntekostnader på finansiella skulder ej värderade till verkligt värde	-726	-847
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till verkligt värde	-230	-236
Övriga finansiella kostnader	-39	-40
Valutakursdifferenser, netto	51	14
Nettoreultat finansiella instrument kategoriserade som:		
Innehav för handel	2	76
Andra skulder	9	-8
Säkringsredovisning		
Säkring av verkligt värde	0	0
- varav värdeförändring på säkringsinstrument	72	-16
- varav värdeförändring på säkrad post	-72	16
Ineffektivitet på kassaflödessäkring	0	0
Ineffektivitet på säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet	0	0
Summa	-933	-1 041

Not 10 • Skatt

Följande komponenter ingår i koncernens skattekostnad.

	Kvarvarande verksamheter		Avvecklade verksamheter		Total	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Aktuell skatt	-36	-16	-	-24	-36	-40
Uppskjuten skatt	64	-257	-273	4	-209	-253
Skatt hänförlig till moderföretaget och dess dotterföretag	28	-273	-273	-20	-245	-293

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Skattesatsen i Sverige ändrades den 1 januari 2009 från 28% till 26,3%. 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:

	2008	2008 (%)	2007	2007 (%)
Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter	-1 044		1 044	
Resultat före skatt i avvecklade verksamheter	-5 032		-115	
Resultat före skatt	-6 076		929	
Skatt enligt skattesats i Sverige	1 701	28,0	-260	-28,0
Skatteeffekt av resultat i intresseföretag	-12	-0,2	10	1,1
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-928	-15,3	-142	-15,3
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	52	0,9	174	18,7
Skatteeffekt av underskottsavdrag	-815	-13,4	-166	-17,8
Skatteeffekt av ändrad skattesats	30	0,5	91	9,8
Nedskrivning skattefordran Spanair	-273	-4,5		
Skattekostnad och effektiv skattesats för räkenskapsåret	-245	-4,0	-293	-31,5
Uppskjuten skatteskuld/skattefordran:			2008	2007
Uppskjuten skatteskuld			2 988	3 755
Uppskjuten skattefordran			-921	-690
Uppskjuten skatteskuld, netto			2 067	3 065

Forts. not 10

I tabellerna nedan redovisas koncernens väsentligaste uppskjutna skatteskulder och skattefordringar efter kategori samt hur skulderna och fordringarna förändrats.

Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:	2008	2007
Anläggningstillgångar	1 830	1 955
Avsättningar	-43	-49
Kassaflödessäkringar	-208	439
Pensioner	1 228	1 247
Övriga temporära skillnader	321	431
Skattemässiga underskottsavdrag	-140	-268
Summa	2 988	3 755
Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:	2008	2007
Skattemässiga underskottsavdrag	767	1 254
Anläggningstillgångar	59	-25
Avsättningar/fordringar	95	15
Tillgångar som innehas för försäljning	-	-554
Summa	921	690
Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:	2008	2007
Ingående balans	3 065	2 095
Tillgångar för försäljning	-	554
Årets förändring avseende kassaflödessäkringar	-695	228
Nettoskatteskuld i sålda företag	-	-35
Förändring enligt resultaträkningen	-64	253
Uppskjuten skatt redovisad mot eget kapital	-28	-90
Kursdifferenser m.m.	-211	60
Uppskjuten skatteskuld, netto, per 31 december	2 067	3 065

Per balansdagen har koncernen utnyttjade underskottsavdrag i kvarvarande verksamheter uppgående till totalt 4 570 (4 289) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 907 (968) 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 Blue1, SAS AB samt koncernens verksamheter i Danmark. För underskottsavdrag uppgående till 1 101 (727) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. Av underskottsavdragen förfaller 38 MSEK under 2009 och 295 MSEK under åren 2011-2016. 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 383 (287) MSEK.

Not 11 • Awecklade verksamheter

2008 avyttrades dotterföretagen SAS Media, SAS Facility Management och Aerolineas de Baleares liksom resterande innehav i ST Aerospace Solutions. Dessutom såldes intresseföretagen airBaltic, Baltic Cargo Center och Travel AS. Spanair är under försäljning och redovisas som awecklad verksamhet.

Föregående år avyttrades SAS Flight Academy och Newco Airport Services samt resterande aktieinnehav i Rezidor Hotel Group. Som följd av försäljningen av Rezidor Hotel Group omfördes 495 MSEK från eget kapital till resultaträkningen.

Årets resultat från awecklade verksamheter	2008	2007
Årets resultat i awecklade verksamheter	-4 386	-750
Resultat vid försäljning av dotterföretag	-919	609
Utdelning från awecklade verksamheter	-	6
Resultat från awecklade verksamheter	-5 305	-135
Årets resultat i awecklade verksamheter		
Intäkter	11 553	13 758
Personalkostnader	-2 125	-2 365
Övriga rörelsekostnader	-10 676	-10 116
Leasingkostnader flygplan	-914	-1 308
Avskrivningar och nedskrivningar	-118	-185
Resultatandelar i intresseföretag	5	-23
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-	59
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	9	-14
Rörelseresultat	-2 266	-194
Finansiella poster, netto	-152	-177
Resultat före skatt	-2 418	-371
Skatt	-273	-20
Årets resultat	-2 691	-391
Nedskrivning av goodwill	-1 686	-300
Koncerneliminering	-9	-59
Årets resultat efter koncernjusteringar	-4 386	-750

Innehav av tillgångar för försäljning och därtill hänförliga skulder	2008	2007
Goodwill	-	1 711
Övriga immateriella tillgångar	64	86
Materiella anläggningstillgångar	447	535
Finansiella anläggningstillgångar	873	1 159
Summa anläggningstillgångar	1 384	3 491
Omsättningstillgångar	160	147
Kortfristiga fordringar	2 269	2 458
Likvida medel	108	102
Summa omsättningstillgångar	2 537	2 707
Innehav av tillgångar för försäljning	3 921	6 198
Långfristiga skulder	54	53
Kortfristiga skulder	2 411	5 270
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	2 465	5 323
Räntebärande tillgångar	335	329
Räntebärande skulder	70	3 240
Nettokassaflöde från awecklade verksamheter som redovisas som innehav av tillgångar för försäljning.		
	2008	2007
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-1 519	-362
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-517	-173
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	2 055	526
Nettokassaflöde	19	-9

Not 12 • Immateriella tillgångar

	Goodwill		Övriga tillgångar		Summa immateriella tillgångar	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	1 141	2 880	1 249	1 439	2 390	4 319
Investeringar	-	266	53	126	53	392
Försäljning/utrangering	-	-	-	-9	-	-9
Företagsförsäljning ¹	-	-116	-	-64	-	-180
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ¹	-	-2 103	-	-260	-	-2 363
Omklassificeringar	-64	38	-33	3	-97	41
Valutakursdifferenser	-67	176	15	14	-52	190
Utgående ackum. ansk.värde	1 010	1 141	1 284	1 249	2 294	2 390
Ingående avskrivningar	-110	-198	-1 054	-1 189	-1 164	-1 387
Årets avskrivningar i kvarvarande verksamheter	-	-	-27	-41	-27	-41
Årets avskrivningar i avvecklade verksamheter	-	-	-4	-32	-4	-32
Nedskrivningar i kvarvarande verksamheter	-12	-	-	-	-12	-
Nedskrivningar i avvecklade verksamheter	-	-300	-	-	-	-300
Försäljning/utrangering	-	-	-	-	-	-
Företagsförsäljning ¹	-	11	-	45	-	56
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ¹	-	392	-	174	-	566
Omklassificeringar	-	-	13	-	13	-
Valutakursdifferenser	6	-15	-14	-11	-8	-26
Utgående ackum. avskrivningar	-116	-110	-1 086	-1 054	-1 202	-1 164
Utgående planenligt restvärde	894	1 031	198	195	1 092	1 226

¹ Under året avyttrades Aerolineas de Baleares som redovisades som innehav av tillgångar till försäljning vid årets början tillsammans med Spanair. airBaltic omklassificerades till intresseföretag och avyttrades. Föregående år avyttrades SAS Flight Academy och Newco Airport Services.

SAS koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Det planenliga restvärdet fördelar sig på följande sätt:

	2008	2007
Goodwill	894	1 031
Aktiverade systemutvecklingskostnader	198	195
Summa restvärde	1 092	1 226

Goodwill:	2008	2007
SAS Scandinavian Airlines Norge	702	756
Widerøe	145	156
airBaltic	-	65
Air Maintenance Estonia	29	25
Blue1	14	14
SAS Cargo	4	15
Summa goodwill	894	1 031

Prövning av nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar

Bedömning av värdet av koncernens goodwillposter och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod har gjorts genom jämförelse med återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet har baserats på respektive kassagenererande enhets nyttjandevärde och bygger på kassaflöden i respektive enhets affärsplan, vilka omfattar fyra år.

De prognostiserade kassaflödena baseras på antaganden avseende volymutveckling, enhetsintäkt, driftsmarginaler och diskonteringsräntor. Antaganden bortom planperioden är en årlig tillväxt med 4% och med bibehållna marginaler.

Diskonteringsräntan har estimerats 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 att stödja den nedskrivningsprövning som gjorts av goodwill i koncernen har en övergripande analys gjorts av känsligheten i de variabler som använts i modellen. En försämring av vart och ett av de väsentliga antagandena som ingår i affärsplanerna eller en försämring av den årliga omsättningstillväxten och driftsmarginalerna bortom planperioden eller en höjning av diskonteringsräntan som var 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 obestämbar nyttjandeperiod vid utgången av 2008.

Not 13 • Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader & mark		Flygplan ^{1,2}		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutr. flygplan	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	1 580	1 717	18 666	18 358	1 791	1 755	1 350	1 310
Investeringar	13	24	2 965	1 310	123	127	85	97
Aktiverade räntor ³	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-15	-23	-1 964	-1 510	-34	-33	-78	-39
Företagsförsäljning ⁴	-	-35	-	-	-	-	-4	-
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ⁴	-	-175	-	-515	-	-289	-	-80
Omklassificeringar	10	17	288	877	36	181	-55	-4
Valutakursdifferenser	12	55	-109	146	-25	50	24	66
Utgående ackum. ansk. värde	1 600	1 580	19 846	18 666	1 891	1 791	1 322	1 350
Ingående avskrivningar	-1 012	-1 033	-7 900	-7 028	-580	-372	-1 124	-1 095
Årets avskrivningar i kvarvarande verksamheter	-82	-83	-1 149	-1 045	-147	-135	-69	-64
Årets avskrivningar i avvecklade verksamheter	-2	-16	-	-66	-	-15	-5	-14
Försäljning/utrangering	14	22	144	71	19	14	75	37
Företagsförsäljning ⁴	-	26	-	-	-	-	4	-
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ⁴	-	103	-	293	-	89	-	66
Omklassificeringar	12	-	-	-17	-	-142	26	4
Valutakursdifferenser	-17	-31	96	-108	2	-19	-9	-58
Utgående ackum. avskrivningar	-1 087	-1 012	-8 809	-7 900	-706	-580	-1 102	-1 124
Utgående planenligt restvärde	513	568	11 037	10 766	1 185	1 211	220	226
	Övriga inventarier & fordon		Pågående investeringar		Förskott anläggningstillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	1 953	3 472	172	378	185	317	25 697	27 307
Investeringar	137	293	352	368	665	293	4 340	2 512
Aktiverade räntor ³	-	-	-	-	26	17	26	17
Försäljning/utrangering	-324	-224	-	-	-	-	-2 415	-1 829
Företagsförsäljning ⁴	-32	-1 607	-	-71	-	-	-36	-1 713
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ⁴	-	-79	-	-	-	-	-	-1 138
Omklassificeringar	-68	19	-290	-505	-314	-434	-393	151
Valutakursdifferenser	27	79	-2	2	65	-8	-8	390
Utgående ackum. ansk. värde	1 693	1 953	232	172	627	185	27 211	25 697
Ingående avskrivningar	-1 645	-2 838	-	-	-	-	-12 261	-12 366
Årets avskrivningar i kvarvarande verksamheter	-105	-89	-	-	-	-	-1 552	-1 416
Årets avskrivningar i avvecklade verksamheter	-1	-42	-	-	-	-	-8	-153
Försäljning/utrangering	309	220	-	-	-	-	561	364
Företagsförsäljning ⁴	30	1 136	-	-	-	-	34	1 162
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ⁴	-	52	-	-	-	-	-	603
Omklassificeringar	55	-4	-	-	-	-	93	-159
Valutakursdifferenser	-18	-80	-	-	-	-	54	-296
Utgående ackum. avskrivningar	-1 375	-1 645	-	-	-	-	-13 079	-12 261
Utgående planenligt restvärde	318	308	232	172	627	185	14 132	13 436

Vid ingången av 2008 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 leasade flygplan genomförts.

Med avseende på finansiellt leasade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid leasingavtalets slut samt den ekonomiska risk SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

De 16 (16) finansiellt leasade flygplanen ingår i balansräkningen med 6 228 (6 468) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 27 (3) flygplan till ett värde om 3 327 (551) MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med härtill hörande skuldsättning om 2 553 (234) MSEK, att betrakta som finansiellt leasade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2008	2007
Ägda	4 809	4 298
Finansiellt leasade	6 228	6 468
Bokfört värde	11 037	10 766

Finansiell leasing

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till åtta 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 500 (643) MSEK. Variabla avgifter har påverkat årets leaseavgifter med 35 (113) MSEK.

Per balansdagen förekommer ingen vidareuthyrning av finansiellt leasade tillgångar.

Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan	
	2008	2007
Anskaffningsvärde	8 698	8 656
Avgår ackumulerade avskrivningar	-2 470	-2 188
Bokfört värde finansiellt leasade tillgångar	6 228	6 468

¹ Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2008 uppgick till 38 844 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leasade) flygplan med 27 090 MSEK.

² Modifieringar av operationellt leasade flygplan ingår i planenligt restvärde med 252 (259) MSEK.

³ Aktivering av räntor har gjorts till en genomsnittlig räntesats om 6,0% (6,0%).

⁴ Under året avyttrades SAS Media och SAS Facility Management. Dessutom avyttrades Aerolineas de Baleares som redovisades som innehav av tillgångar till försäljning vid årets början tillsammans med Spanair, airBaltic omklassificerades till intresseföretag och avyttrades. Föregående år avyttrades SAS Flight Academy och Newco Airport Services.

Forts. not 13

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen.

	2008		2007	
	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.
Förfallotidpunkt:				
Inom ett år	579	574	518	506
1-5 år	3 327	3 151	3 070	2 668
Över 5 år	789	669	1 141	827
Summa	4 695	4 394	4 729	4 001

Operationell leasing

SAS koncernen leasar ut ägda tillgångar med bokfört värde som på balansdagen uppgick till:

	Flygplan		Maskiner & inventarier	
	2008	2007	2008	2007
Anskaffningsvärde	1 458	1 459	14	12
Avgår ackumulerade avskrivningar	-887	-806	-5	-4
Bokfört värde operationellt utleasade tillgångar	571	653	9	8

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade tillgångar var 85 (87) MSEK.
Årets leaseintäkter innehöll ej någon variabel del.
Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen:

	2008	2007
Inom ett år	299	252
1-5 år	631	512
Över 5 år	448	337
Summa	1 378	1 101

Kontrakterade inköpsåtaganden

Koncernen hade per balansdagen följande förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar.

	2008	2007
Flygplan	3 411	1 139
Övriga inköpsåtaganden	49	46
Summa	3 460	1 185

SAS koncernen gör bedömningen att de kontrakterade framtida förvärven, utifrån externa värderingar är i linje med förväntade marknadsvärden.

Taxeringsvärden

Byggnader:	2008	2007
Sverigehuset, del av Arlanda 2:1	51	51
Flight Academy, del av Arlanda 2:1	190	190
Summa	241	241

Not 14 • Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	2008	2007
Airbus	308	-
Boeing	314	175
Övrigt	5	10
Summa	627	185

Not 15 • Finansiella anläggningstillgångar

	Kapitalandelar i intresseföretag		Långfristiga fordr. hos intresseföretag		Andra värdepappersinnehav		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordringar		Summa finansiella anläggningstillgångar	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	1 088	1 037	170	189	58	329	9 496	8 805	1 267	2 709	12 054	13 044
Tillskott	-	44	-	-	-	1	245	485	379	254	624	784
Resultatandelar i intresseföretag, kvarvarande verksamheter	-147	32	-	-	-	-	-	-	-	-	-147	32
Resultatandelar i intresseföretag, avvecklade verksamheter	5	-23	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-23
Försäljning	-	-	-	-	-	-89	-	-	-	-	-	-89
Företagsförsäljning ¹	-463	-	-	-	-	-	-28	-35	-1	-25	-492	-60
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ¹	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1 159	-	-1 159
Amortering	-	-	-9	-8	-	-	-	-	-208	-550	-217	-558
Utdelning	-	-14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-14
Omklassificeringar	70	-3	-193	-	-	-	-	-	-99	-7	-222	-10
Utrangering	-	-	-	-	-	-183	-	-	-	-	-	-183
Valutakursdifferenser	94	15	32	-11	-	-	-55	241	-7	45	64	290
Utgående ack. ansk. värde	647	1 088	-	170	58	58	9 658	9 496	1 331	1 267	11 669	12 054
Ingående omvärdering	-	-	-	-	-	508	-	-	-	-	-	508
Årets omvärdering	-	-	-	-	-	-13	-	-	-	-	-	-13
Försäljning ¹	-	-	-	-	-	-495	-	-	-	-	-	-495
Utgående ack. omvärdering	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingående nedskrivning	-25	-25	-	-	-53	-236	-	-	-	-	-53	-236
Utrangering	-	-	-	-	-	183	-	-	-	-	-	183
Utgående nedskrivning	-25	-25	-	-	-53	-53	-	-	-	-	-53	-53
Utgående restvärde	622	1 063	-	170	5	5	9 658	9 496	1 331	1 267	11 616	12 001

¹ Under året avyttrades SAS Media och SAS Facility Management. Dessutom avyttrades Aerolineas de Baleares som redovisades som innehav av tillgångar till försäljning vid årets början tillsammans med Spanair. airBaltic omklassificerades till intresseföretag och avyttrades under året liksom resterande innehav i ST Aerospace Solutions (fd SAS Component). Föregående år avyttrades SAS Flight Academy och Newco Airport Services samt resterande aktieinnehav i Rezidor Hotel Group.

Not 16 • Långfristiga fordringar hos intresseföretag

	2008	2007
Commercial Aviation Leasing Ltd	-	170
Summa	-	170

Not 17 • Pensionsmedel, netto

	2008	2007
Pensionsmedel, netto, fonderade ordningar	11 694	11 441
Pensionsmedel, netto, ofonderade ordningar	-2 036	-1 945
Summa	9 658	9 496

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. 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.

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:

	2008	2007	2006
Diskonteringsränta	4,9%	5,8%	5,2%
Långsiktig avkastning	6,0%	6,2%	7,4%
Inflation	1,7%	1,7%	1,7%
Framtida lönejustering	2,6%	3,2%	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	4,5% (5,5%) i Sverige och 5,0% (6,0%) i Norge
Långsiktig avkastning	6,0% (6,5%) i Sverige och 6,0% (6,0%) i Norge

Diskonteringsräntan ska enligt IAS19 fastställas baserat på marknadsmässig avkastning på företagsobligationer på balansdagen. Övriga finansiella antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelseernas löptid.

Diskonteringsräntan sätts på balansdagen mot bakgrund i företagsobligationer och med hänsyn till relevant spread vars löptid är förenlig med löptiden för förpliktelseerna. Den långsiktiga avkastningen ska motsvara en långsiktig förväntan på avkastning av fonderade medel med bakgrund i pensionsinstitutens placeringar i aktier respektive räntebärande värdepapper.

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 pensionsförpliktelseerna.

Per den 31 december 2008 redovisas pensionsmedel netto med 9 658 MSEK som en tillgång. Denna post utgörs av pensionsmedel uppgående till 30 472 MSEK, förpliktelser 32 615 MSEK (varav ofonderade 3 003 MSEK) samt estimatavvikelse och planändringar med 11 801 MSEK.

Estimatavvikelse uppkommer dels genom att faktisk avkastning är lägre eller högre än den förväntade, dels genom att faktisk inflation samt löneökning avviker från antagandena. Därutöver påverkas estimatavvikelsen vid förändringar av parametrar avseende diskonteringsränta, livslängd och förtidspensionering.

Enligt IAS 19 är det tillåtet att skjuta fram redovisningen av avvikelse som uppkommer under året genom att amortera ackumulerad avvikelse som överstiger det högsta av 10% av förpliktelsen eller fonderade medel över genomsnittlig återstående anställningstid vilken SAS uppskattar till 15 år.

Vid ingången av 2008 uppgick den ackumulerade oredovisade estimatavvikelsen till cirka 8 miljarder SEK. Mot bakgrund av en svag börsutveckling under 2008 ökade avvikelsen med cirka 1,5 miljarder beroende på lägre avkastning med i genomsnitt 5 procentenheter. Därutöver sänktes diskonteringsräntan med 1 procentenhet i Sverige och Norge. Lönejusteringen i Norge sänktes också med 1 procentenhet till 3%. Tillsammans medförde dessa ändringar en ökad avvikelse med 2,3 miljarder. Amorteringen av avvikelsen blir under kommande år cirka 0,6-0,7 miljarder per år. I det fall avkastningen på tillgångarna i pensionsordningarna förbättras kommer detta att reducera estimatavvikelsen.

Känsligheten vid förändringar av olika parametrar var för sig kan uppskattas enligt följande. En procentenhets förändring av diskonteringsräntan har en påverkan på förpliktelsen med cirka 4,5 miljarder. En procentenhets förändring

av inflationsantagandet påverkar förpliktelsen med cirka 3 miljarder och en procentenhets förändring av parametern för lönejustering påverkar förpliktelsen med cirka 4 miljarder.

Redovisningsstandarderna IAS 19 är under omarbetande och per idag har utgivits ett så kallat "discussion paper" från IASB. De föreslagna förändringarna, som innebär att estimatavvikelse ej längre får amorteras över resterande genomsnittliga tjänstgöringstid utan löpande föras direkt mot eget kapital alternativt redovisas i resultaträkningen, kommer sannolikt att träda i kraft tidigast den 1 januari 2012. Denna förändring kommer att medföra att den vid tidpunkten för ikraftträdandet då ackumulerade avvikelsen i sin helhet måste föras mot eget kapital.

Förmånsbaserade pensionsordningar

	2008	2007
Årets pensionsintjäning	-1 079	-1 008
Ränta på pensionsavsättningar	-1 618	-1 488
Årets förväntade avkastning på fonderade medel	1 786	1 841
Årets amorteringar av estimatavvikelse och planändringar	-641	-506

Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar i kvarvarande verksamheter

	-1 552	-1 161
--	---------------	---------------

Ovanstående kostnad redovisas i sin helhet som personalkostnad.

I bokslutet är förpliktelseerna i SAS koncernen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen nedan.

Status per 31 december

	2008	2007
Fonderade medel	30 472	30 585
Pensionsförpliktelser	-32 615	-29 069
Differens fonderade medel och förpliktelser	-2 143	1 516
Ej resultatförda estimatavvikelse samt planändringar ¹	11 801	7 980

Bokförd tillgång

	9 658	9 496
--	--------------	--------------

¹ Varav estimatavvikelse 11 582 (7 716) MSEK.

Förändringar av nuvärdet av förpliktelsen för förmånsbestämda planer

	2008	2007
Förpliktelse för förmånsbestämda planer per den 1 januari	29 069	27 307
Utbetalda pensioner	-1 470	-1 250
Kostnad för intjäning	1 079	1 008
Räntekostnad	1 660	1 488
Aktuariella vinster och förluster (-/+)	2 636	-670
Effekter av sålda bolag	-95	-67
Valutakursdifferenser	-264	1 253

Förpliktelse för förmånsbestämda planer per 31 december

	32 615	29 069
--	---------------	---------------

Förändringar av förvaltningstillgångarnas verkliga värde	2008	2007
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per den 1 januari	30 585	27 954
Inbetalda premier	1 557	1 535
Utbetalda pensioner	-1 230	-971
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	1 786	1 841
Aktuariella vinster och förluster (+/-)	-1 877	-433
Utnyttjade av företagsanknutna medel i Alecta	-	-273
Effekter av sålda bolag	-111	-102
Valutakursdifferenser	-238	1 034
Förändringarnas verkliga värde per 31 december	30 472	30 585

Förvaltningstillgångarna består av följande	2008	2007
Koncernen		
Aktier	18%	31%
Räntebärande värdepapper	70%	57%
Fastigheter	9%	9%
Övrigt	3%	3%
	100%	100%

Endast en obetydlig 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 estimatavvikelser. Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna var under år 2007, 5% och under 2006, 7.2%. För 2008 beräknas avkastningen bli cirka 1%.

Skillnaden mellan differens fonderade medel/förpliktelser och nettobokförd tillgång visas nedan:

	Fonderade medel	Förpliktelser (PBO)	Differens fonderade medel/förpliktelser	Pensionsmedel, netto
Pensionsplaner i Sverige	13 360	11 355	2 005	6 031
Pensionsplaner i Norge	11 382	14 873	-3 491	2 323
Pensionsplaner i övriga länder	5 730	6 387	-657	1 304
Summa	30 472	32 615	-2 143	9 658

I pensionsmedel, netto, ingår ofonderade planer vilka finansieras över rörelse-resultatet med 348 MSEK i Sverige och 1 633 MSEK i Norge.

Pensionsmedel, netto, omfattande pensionsförpliktelser, förvaltningstillgångar samt ej resultatförda planändringar och estimatavvikelser har för de förmånsbaserade pensionsordningarna utvecklats på följande sätt:

	2008	2007
Ingående balans	9 496	8 805
Årets resultatpåverkan i kvarvarande och avvecklade verksamheter	-1 552	-1 161
Inbetalda premier	1 557	1 535
Utbetalda pensioner	240	279
Utnyttjande av företagsanknutna medel i Alecta	-	-273
Pensionsmedel i avyttrade verksamheter	-28	-35
Förändring av estimatavvikelser	-	105
Valutakurseffekt	-55	241
Utgående balans	9 658	9 496

Av totala pensionsförpliktelser 32 615 (29 069) MSEK var 29 612 (25 962) MSEK fonderade och 3 003 (3 107) MSEK ofonderade.

Under 2009 förväntas inbetalda premier uppgå till cirka 1 700 MSEK.

	2008	2007
Nuvärde av förmånsbestämd förpliktelse	-32 615	-29 069
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	30 472	30 585
Underskott/överskott	-2 143	1 516
Erfarenhetsbaserad justering avseende förvaltningstillgångar	-1 529	289
Erfarenhetsbaserad justering avseende förmånsbestämda förpliktelser	318	610

Not 18 • Varulager och förråd

	2008	2007
Förråd, flygmateriel	581	610
Förråd, övrigt	176	171
Varulager	62	68
Summa	819	849
Värderat till anskaffningskostnad	819	835
Värderat till nettoförsäljningsvärde	-	14
Summa	819	849

Not 19 • Kortfristiga fordringar

Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, har belastat resultatet i kvarvarande verksamheter med 41 (27) MSEK. I avvecklade verksamheter var motsvarande belopp 146 (107) MSEK.

Nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har belastat resultatet i kvarvarande verksamheter med - (1) MSEK.

Koncernens sammanlagda kundfordringar uppgår till 3 479 (3 733) MSEK varav 1 628 (1 782) MSEK redovisas som innehav av tillgångar för försäljning.

Åldersanalys ej nedskrivna kundfordringar	2008	2007
Ej förfallna kundfordringar	1 232	1 613
Förfallna < 31 dagar	205	223
Förfallna 31-90 dagar	92	61
Förfallna 91-180 dagar	40	29
Förfallna > 180 dagar	282	25

Summa **1 851** **1 951**

Avsättning för osäkra kundfordringar	2008	2007
Ingående avsättning	135	215
Avyttrade dotterbolag	-6	-
Omklassificering till tillgångar för försäljning	-	-93
Reservering för befarade förluster	30	33
Återförda reserveringar	-42	-13
Konstaterade förluster	-23	-8
Valutakursdifferenser	0	1

Utgående avsättning **94** **135**

Not 20 • Kortfristiga fordringar hos intresseföretag

	2008	2007
ST Aerospace Solutions (Europe) A/S	-	365
Commercial Aviation Leasing Ltd	375	128
AS Estonian Air	104	-
Skyways Holding AB	-	8
Övriga företag	-	9
Summa	479	510

Not 21 • Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2008	2007
Förutbetalda kostnader	551	548
Upplupna intäkter	458	522
Summa	1 009	1 070

Not 22 • Kortfristiga placeringar

	2008	2007
Statsskuldväxlar	-	1 990
Bostadscertifikat	748	2 379
Depositioner	2 412	1 754
Företagscertifikat	499	945
Spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge	213	240
Summa	3 872	7 308

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

Forts. not 22

bankmedel är kategoriserade som lånefordringar och kundfordringar. Övriga placeringar kategoriseras som innehav för handel. Samtliga placeringar har en löptid om högst tre månader.

Not 23 • Reserver

Omräkningsreserv	2008	2007
Ingående omräkningsreserv	361	286
Årets omräkningsdifferenser	-251	273
Avgår: Säkring av valutarisk i utlandsverksamhet	-100	-314
Skatt avs. säkring av valutarisk i utlandsverksamhet ¹	28	113
Avgår: Omräkningsdifferenser hänförliga till avyttrade verksamheter	-13	3
Utgående omräkningsreserv	25	361
Verkligt värdereserv		
Ingående verkligt värdereserv	0	508
Finansiella tillgångar som kan säljas:		
- Omvärderingar redovisade direkt mot eget kapital	-	-13
- Redovisad i resultaträkningen vid avyttring	-	-495
Utgående verkligt värdereserv	0	0
Säkringsreserv		
Ingående säkringsreserv	1 105	518
Kassaflödessäkringar:		
- Redovisade direkt mot eget kapital	-1 516	583
- Förändring i resultaträkningen	-1 027	232
- Skatt hänförlig till årets förändring av säkringsreserv	695	-228
Utgående säkringsreserv	-743	1 105
Summa reserver		
Ingående reserver	1 466	1 312
Årets förändring av reserver:		
- Omräkningsreserv	-336	75
- Verkligt värdereserv	-	-508
- Säkringsreserv	-1 848	587
Utgående reserver	-718	1 466

¹ År 2007 avser 23 MSEK skatt för 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 tillgångarna 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 24 • Långfristiga skulder

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen.	2008	2007
Förlagslån	953	693
Övriga lån	855	1 055
Summa	1 808	1 748

Not 25 • Förlagslån

Under verksamhetsåret 1985/86 emitterades ett förlagslån på 200 MCHF. Lånet löper utan fastställd förfallodag. Räntesatsen fastställs för perioder om 10 år och uppgår fr.o.m. januari 2006 till 2,375%. SAS har exklusiv rätt att säga upp lånet vart femte år. Vid uppsägning i samband med ränteomsättning har SAS rätt att återbetala lånet till 100% av nominellt värde. Sker uppsägning fem år efter ränteomsättning skall lånet återbetalas till 102,5% av nominellt värde.

SAS har tidigare återköpt obligationer för 73 MCHF varefter lånet uppgår till nominellt 127 (127) MCHF, motvärde 934 (725) MSEK. Lånets räntexponering har ändrats från fast till rörlig ränta genom ränteswapavtal. Lånet ingår i en verkligt värdes säkring och det verkliga värdet, med hänsyn tagen endast till lånets räntesats uppgick på balansdagen till 953 (693) MSEK.

Lånet är noterat på Basel Stock Exchange, Geneva Stock Exchange och Swiss Exchange. På balansdagen uppgick det totala marknadsvärdet (inklusive kreditrisk) till 42 (61) MCHF, motvärde 308 (348) MSEK.

Not 26 • Obligationslån

SAS obligationslån uppgick till 2 212 (2 079) MSEK.

Specifikation på enskilda lån:				2008	2007
Ursprungligt emitterat belopp	Räntesats	Löptid	Återstående skuld valuta	Bokfört värde MSEK	Bokfört värde MSEK
5 500,0 MJPY		2001/2008	-	-	154
750,0 MCZK		2001/2008	-	-	134
500,0 MEUR		2001/2008	-	-	3 730
108,0 MEUR	7,725% ¹	2003/2010	104,1 MEUR	1 139	965
200,0 MSEK	8,068% ¹	2005/2010	199,8 MSEK	200	200
454,0 MNOK ²	9,860% ¹	2005/2010	452,6 MNOK	499	536
265,5 MNOK ^{2/3}	7,000%	2005/2010	265,5 MNOK	294	300
50,0 MNOK ^{2/3}	7,000%	2005/2010	49,6 MNOK	55	56
17,0 MNOK ^{2/3}	7,000%	2005/2010	16,9 MNOK	19	19
213,0 MNOK ²	9,856% ¹	2006/2010	5,9 MNOK	6	3
Summa				2 212	6 097
Avgår kortfristig del				-	-4 018
Summa				2 212	2 079

Återstående skuld i valuta och bokfört värde i MSEK överensstämmer med upplupet anskaffningsvärde med undantag för de lån som redovisas till verkligt värde³. Under 2008 har inga återköp gjorts.

Räntexponeringen hanteras genom att ränteswapavtal har ingåtts för att ändra räntebindningstiden för vissa av lånen.

¹ Räntesats vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta som fastställs var tredje månad.

² Lånen är noterade på Oslo Stock Exchange och på balansdagen uppgick det sammanlagda verkliga värdet för dessa fem lån till 653,2 MNOK, motsvarande 720,8 MSEK.

³ Lånet utgör en del av en verkligt värdesäkring och redovisas till verkligt värde avseende den säkrade risken.

Not 27 • Övriga lån

	2008		2007	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiell leasing	4 210	4 358	3 818	3 954
Övriga lån	7 204	7 257	424	433
Valutaränteswapavtal	-	-	90	87
Summa före amortering	11 414	11 615	4 332	4 474
Avgår kortfristig del	-872	-996	-343	-510
Summa efter amortering	10 542	10 619	3 989	3 964
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	-7	-7	-53	-53
Summa övriga lån	10 535	10 612	3 936	3 911

Förfalloprofil för övriga lån:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014>	Summa
Finansiella leasor	436	465	1 002	1 110	473	724	4 210
Övriga lån	443	4 393	1 085	54	1 098	131	7 204
Summa	879	4 858	2 087	1 164	1 571	855	11 414

Övriga lån kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde. Den genomsnittliga räntesatsen uppgick på balansdagen till 4,00% för finansiell leasing och 5,81% för övriga lån.

Not 28 • Finansiell riskhantering och finansiella derivat

SAS koncernen är exponerad för olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställda policier. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa bränsle-, valuta- och räntexponeringen.

Bränsleprisrisk

SAS koncernen är exponerad mot utvecklingen av flygbränslepriset. Exponeringen hanteras genom att löpande säkra 40-60% av den prognosticerade förbrukningen kommande 12 månader. De finansiella derivat som används för säkring av flygbränsle är huvudsakligen optioner och swappar.

Valutarisk

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 skall enligt finanspolicy uppgå till 60-90% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos och säkringsnivån för framtida flygplansförsäljningar skall enligt policy uppgå till 20-80% av flygplansflottans bokförda värde. Vidare kan framtida kontrakterade flygplansköp i USD valuta-säkras med upp till 80% av kontrakterade belopp.

Translationsrisk uppkommer vid omräkning av balansposter i utländska valutor till följd av valutakursförändringar. För att begränsa translationsrisken anger policy att den finansiella nettoskulden huvudsakligen skall hållas i respektive företags redovisningsvaluta. Vidare har SAS koncernen säkrat utländska dotterföretags egna kapital genom skuldsättning i lån och derivat.

Ränterisk

SAS koncernen exponeras för ränterisk när marknadsvärdet på den finansiella nettoskulden (räntebärande tillgångar och skulder) påverkas vid rörelser i avkastningskurvan (marknadsräntor vid olika löptider). 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 skall motsvara 3,5 år. Den genomsnittliga räntebindningstiden under året var cirka 2,6 (3,8) år. Vid utgången av 2008 var räntebindningstiden 0,4 (2,5) år.

Känslighetsanalys, omvärderingseffekt per balansdagen

	Förändring	Resultat	Resultat	Eget kapital	Eget kapital
		påverkan MSEK	påverkan MSEK	påverkan MSEK	påverkan MSEK
Marknadsrisk		2008	2007	2008	2007
Bränslepris	+10%	-	-	166	260
Bränslepris	-10%	-	-	-161	-305
Valuta	+10%	-1	-	-62	-427
Valuta	-10%	3	2	80	447
Marknadsräntor	+1%	-19	-14	11	20
Marknadsräntor	-1%	20	14	-12	-21

Känslighetsanalysen avseende bränslepris visar den omedelbara omräknings-effekten vid ett 10-procentigt parallellskifte av priskurvan för underliggande bränsle.

Känslighetsanalysen avseende valuta visar den omedelbara omvärderingseffekten vid en 10-procentig förstärkning eller försvagning av den svenska kronan gentemot samtliga valutor som SAS koncernen är exponerad för. Utöver ovanstående effekt på eget kapital påverkas eget kapital vid 10% valutaförändring med 334 (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.

Känslighetsanalysen avseende marknadsräntor visar den omedelbara omvärderingseffekten på balansdagen för räntederivat, verkligt värde säkringar och kortfristiga placeringar vid en 1-procentig parallellförskjutning av avkastningskurvan. Utöver omvärderingseffekten påverkas SAS koncernens räntenetto för år 2009 med cirka -80 (27) MSEK i ökade räntekostnader om korta marknadsräntor stiger med 1 procentenhet. Om korta marknadsräntor däremot faller med 1 procentenhet ger det motsvarande positiva effekt på räntenettet med 80 (-27) MSEK. Beräkningen inkluderar även räntederivat.

Finansiella derivat

För att hantera valutaexponeringen används olika typer av valutaderivat såsom valutaterminkontrakt, valutaswapavtal och valutoptioner. Vidare hanteras ränterisikexponering med olika typer av räntederivat såsom FRA (forward rate agreements), futures, ränteswapavtal och valutaränteswapavtal.

Per den 31 december 2008 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt -792 (409) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell.

	2008				2007	
	Ute-stående volym	Verkligt värde			Ute-stående volym	Verkligt värde, netto
		Till-gångar	Skulder	Netto		
Valutaderivat	29 747	1 741	-249	1 492	25 836	-190
Räntederivat	12 875	4	-33	-29	10 309	52
Bränslederivat	7 033	-2 233	-22	-2 255	5 835	547
Summa	49 655	-488	-304	-792	41 980	409

Per 2008-12-31 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 -488 (619) MSEK återfinns 4 (1) MSEK som andra långfristiga fordringar och resterande -492 (618) MSEK som övriga fordringar. Av skuldernas bokförda värde på totalt -304 (-210) MSEK, återfinns -38 (-32) MSEK som övriga lån och resterande -266 (-178) MSEK som kortfristiga lån.

Av bokfört värde för ovanstående derivat avser -1 011 (322) MSEK kassaflödessäkringar, 40 (-32) MSEK verkligt värde säkringar, -46 (-81) MSEK säkring av nettoinvestering samt 225 (200) 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 och säkringar av framtida kontrakterade flygplansköp utgör säkringstransaktioner utifrån att det är betalningsflödet i utländsk valuta vid en framtida försäljning/köp som säkras enligt kassaflödesmetoden. De lån och de valutaterminkontrakt som ingår i säkringsförhållanden valutaomräknas till aktuell balansdagkurs och den förändring som beräknats effektiv, bokförs mot eget kapital. Per 2008-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på kassaflödessäkrade lån och derivat avseende framtida flygplansförsäljningar och -köp i eget kapital med 207 (952) 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 2008-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på dessa kassaflödessäkrade valutaderivat i eget kapital med 814 (-159) MSEK.

Räntederivat

När SAS koncernen lånar till rörlig ränta och ändrar ränteexponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att rörlig ränta erhålles och fast ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en kassaflödessäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas den effektiva delen av säkringsinstrumentets värdeförändring i eget kapital. De räntederivat som utgör säkringsstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån. Per 2008-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade räntederivat i eget kapital med -18 (1) 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 2008-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade bränslederivat i eget kapital med -1 662 (393) MSEK.

Totalt redovisas -659 (1 187) MSEK avseende kassaflödessäkringar i eget kapital per 2008-12-31 och beräknas påverka resultaträkningen under följande år:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014>	Summa
Flygplan	-28	183	9	-6	0	123	281
Kommersiella flöden	1 105	-	-	-	-	-	1 105
Räntederivat	-	-	-	-	-13	-12	-25
Bränslederivat	-2 244	-11	-	-	-	-	-2 255
Uppskjuten skatt	307	-45	-3	2	3	-29	235
Effekt på eget kapital	-860	127	6	-4	-10	82	-659

Säkringsredovisade derivat, verklig värdesäkring

I de fall SAS koncernen lånar till fast ränta och ändrar ränteexponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att fast ränta erhålles och rörlig ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en verklig värdesäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas 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. Den 31 december 2008 uppgick koncernens nettoinvesteringar till 1 141 MDKK och 1 506 MNOK.

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 över resultaträkningen.

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. Finanspolicyn föreskriver att transaktioner endast får ingås med motparter med hög kreditvärdighet, definierat som kategori A3/P-1 eller bättre enligt Moody's.

Fastställda motpartslimiters 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 86%. Resterande kreditexponering är fördelad med 7% i övriga Europa och med 7% i övriga världen. Den maximala kreditexponeringen för derivatinstrument motsvaras av det bokförda värdet, se tabell under rubriken finansiella derivat. För kortfristiga placeringar utgörs kreditriskens storlek av det bokförda värdet och fördelas enligt följande:

Rating (Moody's)	Bokfört värde i MSEK	
	2008	2007
Aaa/P-1	-	1 990
Aa1/P-1	3 459	2 882
Aa2/P-1	213	595
Aa3/P-1	-	744
A1/P-1	100	799
A2/P-1	100	298
A3/P-1	-	-
Summa	3 872	7 308

Beträffande SAS koncernens kundfordringar är kreditrisken spridd på ett stort antal kunder, såväl privatpersoner som företag i olika branscher. Kreditupplysning erfordras för försäljning på kredit i syfte att minimera risken för kundförluster och baseras på koncernintern information om betalningsbeteende kompletterad med kredit- och affärsinformation från externa källor.

Den maximala kreditrisken för SAS koncernen överensstämmer med de finansiella tillgångarnas bokförda värde enligt kategoriseringstabell.

Likviditets- och upplåningsrisk

Med likviditets- och upplåningsrisk avses risken att tillräcklig likviditet inte är tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försvårad.

Målsättningen är att den finansiella beredskapen minimum ska uppgå till 20% av SAS koncernens omsättning varav minst hälften ska hållas i likvida medel. Per den 31 december 2008 uppgick den finansiella beredskapen till 8 825 (14 989) MSEK där likvida medel uppgick till 5 783 (8 891) MSEK och totala utnyttjade kreditfaciliteter till 3 042 (6 098) MSEK. Detta ger en finansiell beredskap på 17% (29%). 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.

Per 2008-12-31 uppgick koncernens räntebärande skulder till 16 117 (12 042) MSEK, 38% (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 2,2 (2,3) år, exklusive förlagslånet på 127 MCHF som löper utan fastställd förfallodag.

Likviditetsrisk, MSEK

2008-12-31	Upp till 3 mån	3-12 mån	1-5 år	Över 5 år
Förlagslån	22	-	89	1 001
Obligationslån	39	114	2 407	-
Övriga lån	198	459	7 322	156
Finansiella leasar	111	467	3 357	774
Kortfristiga lån	770	-	-	-
Övriga skulder	-	-	241	-
Bränslederivat	559	1 685	11	-
Valutaderivat	-744	-748	-	-
Räntederivat	25	-9	8	5
Leverantörsskulder	2 068	-	-	-
Summa	3 048	1 968	13 435	1 936

Kontrakterade kreditlöften:

Koncernen har träffat avtal om olika kreditfaciliteter för att säkra ytterligare finansiering vid behov. I tabellen nedan finns en detaljerad beskrivning av dessa faciliteter den 31 december 2008.

Facilitet	Förfall	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Utnyttjad facilitet 2008	Utnyttjad facilitet 2007
Revolverande kreditfacilitet 366 MEUR	2010	4 002	4 002	-	3 467
Revolverande kreditfacilitet 90 MNOK	2011	99	99	-	116
Revolverande kreditfacilitet 156 MUSD	2011	1 209	1 157	52	1 008
Revolverande kreditfacilitet, 125 MUSD	2013	969	929	40	-
Bilaterala bankfaciliteter	2011	500	-	500	500
Bilaterala bankfaciliteter	2009	500	-	500	500
Bilaterala bankfaciliteter	2010	250	-	250	250
Kreditfacilitet, 213 MUSD	2009	1 648	165	1 483	-
Övriga faciliteter	2009	560	343	217	257
Summa		9 737	6 695	3 042	6 098

2007-12-31	Upp till 3 mån	3-12 mån	1-5 år	Över 5 år
Förlagslån	17	-	69	794
Obligationslån	15	4 359	2 343	-
Övriga lån	95	29	388	72
Finansiella leasar	108	437	3 443	1 314
Kortfristiga lån	1	1	-	-
Bränslederivat	-260	-286	-	-
Valutaderivat	167	23	-	-
Räntederivat	88	-173	24	9
Leverantörsskulder	2 108	-	-	-
Summa	2 339	4 390	6 267	2 189

Ovanstående tabell visar återstående kontraktssenlig löptid för SAS finansiella skulder exklusive verksamheter för försäljning. Beloppen är kontraktssenliga ej diskonterade kassaflöden för finansiella skulder. Tabellen visar tidigaste tidpunkt som SAS kan bli skyldig att betala och innehåller både ränta och nominellt belopp.

Kategorisering av finansiella tillgångar och skulder

	Innehav för handel	Låne- & kund- fordringar	Finansiella tillgång. som kan säljas	Andra skulder	Säkringsinstru- ment, derivat	Icke finans- iella poster	Kvarvarande verksamheter och verksamheter för försäljning		Tillgångar och skulder för försäljning	Summa bokfört värde
							Summa bokfört värde	Summa verkligt värde ¹		
2008-12-31	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>					
TILLGÅNGAR										
Långfristiga fordringar hos intresseföretag			5				0	0	0	0
Andra värdepappersinnehav							5	5	0	5
Andra långfristiga fordringar		602					602	602	-196	406
- Andra långfristiga fordringar, räntederivat	4						4	4	0	4
Kundfordringar		3 479					3 479	3 479	-1 628	1 851
Fordringar hos intresseföretag		479					479	479	0	479
Övriga fordringar						3 727	3 727	3 727	-574	3 153
- Övriga fordringar, bränslederivat					-2 233		-2 233	-2 233	0	-2 233
- Övriga fordringar, valutaderivat	370				1 371		1 741	1 741	0	1 741
Kortfristiga placeringar	1 243	2 629					3 872	3 872	0	3 872
Kassa & Bank	1 602	417					2 019	2 019	-108	1 911
Summa	3 219	7 606	5	0	-862	3 727	13 695	13 695	-2 506	11 189
EGET KAPITAL & SKULDER										
Förlagslån				953			953	308	0	953
Obligationslån				2 212			2 212	1 964	0	2 212
Övriga lån				10 497			10 497	10 896	0	10 497
- Övriga lån, räntederivat	33				5		38	38	0	38
Övriga skulder				233		101	334	334	0	334
Kortfristig del av långfristiga lån				879			879	900	-7	872
Kortfristiga lån				932			932	932	-9	923
- Kortfristiga lån, bränslederivat					22		22	22	0	22
- Kortfristiga lån, valutaderivat	102				147		249	249	0	249
- Kortfristiga lån, räntederivat	14				-19		-5	-5	0	-5
Leverantörsskulder				2 801			2 801	2 801	-733	2 068
Summa	149	0	0	18 507²	155	101	18 912	18 439	-749	18 163
2007-12-31										
TILLGÅNGAR										
Långfristiga fordringar hos intresseföretag		170					170	170	0	170
Andra värdepappersinnehav			5				5	5	0	5
Andra långfristiga fordringar		1 181					1 181	1 181	-605	576
- Andra långfristiga fordringar, räntederivat					1		1	1	0	1
Kundfordringar		3 733					3 733	3 733	-1 782	1 951
Fordringar hos intresseföretag		510					510	510	0	510
Övriga fordringar						2 592	2 592	2 592	-574	2 018
- Övriga fordringar, bränslederivat					547		547	547	0	547
- Övriga fordringar, valutaderivat	26				46		72	72	0	72
Kortfristiga placeringar	5 314	1 994					7 308	7 308	0	7 308
Kassa & Bank	1 145	540					1 685	1 685	-102	1 583
Summa	6 485	8 128	5	0	594	2 592	17 804	17 804	-3 063	14 741
EGET KAPITAL & SKULDER										
Förlagslån				693			693	348	0	693
Obligationslån				2 079			2 079	2 086	0	2 079
Övriga lån				3 957			3 957	3 932	-53	3 904
- Övriga lån, räntederivat					32		32	32	0	32
Övriga skulder						120	120	120	0	120
Kortfristig del av långfristiga lån				4 361			4 361	4 368	-2 746	1 615
Kortfristiga lån				678			678	678	-436	242
- Kortfristiga lån, valutaderivat	-94				356		262	262	0	262
- Kortfristiga lån, räntederivat	-80				-3		-83	-83	0	-83
Leverantörsskulder				3 550			3 550	3 550	-1 442	2 108
Summa	-174	0	0	15 318³	385	120	15 649	15 293	-4 677	10 972

¹ 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 kassaflöde till noterad ränta. ² Varav 1 321 MSEK har dedikerats som säkrad post i verkligt värdesäkringar och värderas till verkligt värde avseende säkrad risk. ³ Varav 1 068 MSEK har dedikerats som säkrad post i verkligt värdesäkringar och värderas till verkligt värde avseende säkrad risk.

Not 29 • Övriga avsättningar

	Omstrukturering		Lojalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående balans 1 januari	239	162	495	551	147	208	881	921
Avsättningar	284	216	221	272	30	137	535	625
lanspråktaga avsättningar	-228	-143	-209	-308	-75	-195	-512	-646
Valutakurseffekter	3	4	-	1	9	-3	12	2
Skuld hänförlig till tillgångar som innehas för försäljning	-	-	-	-21	-	-	-	-21
Utgående balans 31 december	298	239	507	495	111	147	916	881

Fördelning i balansräkningen:

	2008	2007
Långfristiga skulder	768	691
Kortfristiga skulder	148	190
Summa	916	881

I övriga avsättningar ingår avsättningar för hyreskostnader avseende outnyttjade lokaler samt underhållskostnader för inhyrda flygplan i enlighet med leasingavtal.

Not 30 • Kortfristiga lån

	2008	2007
Emitterade företagscertifikat ¹	646	-
Banklån	11	7
Checkräkningskredit, utnyttjad del	114	436
Upplupna räntor	153	255
Derivat	266	159
Övrigt	8	-
Summa	1 198	857
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	-9	-436
Summa	1 189	421

¹ Den genomsnittliga räntesatsen uppgick på balansdagen till 5,92% för emitterade företagscertifikat.

Not 31 • Skulder till intresseföretag

	2008	2007
ST Aerospace Solutions (Europe) A/S	-	93
Övriga företag	-	1
Summa	-	94

Not 32 • Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningsskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se not 1 – Väsentliga redovisningsprinciper, sidan 70 - intäktsredovisning. Den i trafikavräkningsskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 2008 till 500 (482) MSEK.

Not 33 • Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2008	2007
Semesterlöneskuld	1 685	1 608
Övriga upplupna personalkostnader	440	493
Bränslekostnader	207	577
Försäljningsomkostnader	253	229
Tekniskt flygplansunderhåll	97	109
Luftfartsavgifter	214	154
Hanteringskostnader	109	148
Leasingkostnader flygplan	184	193
Övriga upplupna kostnader	691	1 118
Förutbetalda intäkter	394	520
Summa	4 274	5 149

Not 34 • Ställda säkerheter

	2008	2007
Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:		
Inteckningar i fast egendom	116	125
Inteckningar i flygplan	412	328
Företagsinteckningar	41	26
Andelar i dotterföretag	0	0
Avseende depositioner:	361	86
Summa	930	565

Utestående skuld per 31 december 2008 avseende inteckningar i flygplan är 332 (154) 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 35 • Eventualförpliktelser

Garantier	2008	2007
Avseende långfristiga låneskulder:		
Luftfartsavgifter	131	114
Leasingavtal	213	-
Bränsle	116	-
Resegarantier	12	-
Övrigt	151	23
Summa	623	137

Koncernen är inblandad i diverse andra processer och juridiska förfaranden som har uppstått genom den vardagliga affärsverksamheten. Dessa anspråk relaterar till, men är inte begränsade till, koncernens affärspraxis, personalfrågor och skattefrågor. Koncernen anser att den har redovisat tillräckliga avsättningar för dessa frågor i enlighet med vad som är lämpligt. Vad gäller frågor som inte kräver några avsättningar anser man att de inte kommer att ha någon betydande negativ effekt på koncernens finansiella rapportering, med utgångspunkt i information som finns tillgänglig för närvarande. Rättsprocesser är emellertid oförutsägbara till sin karaktär och även om koncernen tror att de aktuella avsättningarna är tillräckliga och/eller att den har ett tillräckligt försvar i dessa frågor, kan ofördelaktiga resultat ändå uppstå. Detta skulle kunna ha en betydande negativ effekt på koncernens finansiella rapportering under kommande redovisningsperioder.

Not 36 • Hyresförpliktelser

SAS koncernen har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014>
Flygplan	2 352	1 776	1 423	1 169	1 024	3 713
Fastigheter	1 009	954	936	896	865	4 819
Maskiner och inventarier	66	50	43	39	29	7
Summa	3 427	2 780	2 402	2 104	1 918	8 539

Hyreskontrakt med en årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under 2008 uppgick för kvarvarande verksamheter till 3 762 (3 770) MSEK, varav 13 (11) MSEK avsåg variabla avgifter. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor. Under 2008 vidareuthyres objekt för 84 (83) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthydda objekt uppgår till 67 (139) MSEK.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

SAS koncernen hade vid utgången av 2008 totalt 255 flygplan i flygplansflottan, varav 176 inhyrda. Under 2008 genomfördes sale- and leaseback transaktioner för fem flygplan, motsvarande en årlig hyreskostnad på cirka 112 MSEK. Avtalens löptid varierar mellan åtta 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 276 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 2009 till 210 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 2009 till 184 MSEK.

Not 37 • Justering för poster som inte ingår i kassaflödet m.m.

	2008	2007
Resultatandelar i intresseföretag, kvarvarande verksamheter	147	-32
Resultatandelar i intresseföretag, avvecklade verksamheter	-5	23
Utdelningar från intresseföretag	-	14
Aktiverad ränta på förskott till flygplansleverantörer	-26	-17
Resultateffekt vid värdering av finansiella derivat enligt IAS 39	-202	-22
Övrigt	22	19
Summa	-64	-15

Not 38 • Förvärv av dotterföretag

År 2008 ökades innehavet i Go Now från 45% till 100% och därmed blev företaget ett helägt dotterföretag i SAS koncernen.

År 2007 förvärvade koncernen det kvarvarande minoritetsintresset i Spanair och Aerolineas de Baleares från Teinver.

Värdet av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärvsanalyserna följande:

	2008	2007
Anläggningstillgångar	7	-
Omsättningstillgångar	2	-
Likvida medel	7	-
Minoritetsintressen	-1	-38
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-15	-
Summa	0	-38
Goodwill	-	304
Köpeskilling	0	266
Lösen av Teinvers låneskuld till SAS	-	-41
Likvida medel i förvärvade företag	-7	-
Påverkan på koncernens likvida medel	-7	225

Not 39 • Avyttring av dotter- och intresseföretag

2008 avyttrades dotterföretagen SAS Media, SAS Facility Management och Aerolineas de Baleares liksom resterande innehav i ST Aerospace Solutions (f d SAS Component). Dessutom såldes intresseföretagen Baltic Cargo Center och Travel AS. airBaltic omklassificerades under året från dotterföretag till intresseföretag och avyttrades därefter.

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.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2008	2007
Immateriella tillgångar	103	124
Materiella anläggningstillgångar	268	551
Finansiella anläggningstillgångar	551	40
Omsättningstillgångar	31	3
Kortfristiga fordringar	441	726
Likvida medel	198	141
Minoritetsintressen	38	-38
Långfristiga skulder	-29	-241
Kortfristiga skulder	-887	-742
Summa	714	564
Realisationsvinst exkl. försäljningskostnader	-201	321
Köpeskilling	513	885
Ej betalad köpeskilling	-216	-
Försäljningskostnader	-6	-214
Ej betalade försäljningskostnader	10	19
Likvida medel i avyttrade företag	-198	-141
Påverkan på koncernens likvida medel	103	549

Not 40 • Likvida medel

	2008	2007
Kortfristiga placeringar	3 872	7 308
Kassa och bank	1 917	1 685
Kassa och bank omklassificerat till innehav av tillgångar för försäljning	-6	-102
Likvida medel vid årets slut	5 783	8 891

Upplysning om betalda räntor:

Under året erhållen ränta uppgick i kvarvarande verksamheter till 508 (542) varav 92 (167) avser terminspremier för valutaderivat. Under året betalad ränta uppgick i kvarvarande verksamheter till 797 (1 202) varav 128 (193) avser terminspremier för valutaderivat. I avvecklade verksamheter uppgick erhållen ränta till 9 (7) och betalad ränta till 23 (29).

Not 41 • Revisionsarvodet

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.

	2008	2007
Deloitte		
Revisionsuppdrag	18	21
Övriga uppdrag	23	15
Summa Deloitte	41	36
Andra revisionsföretag		
Revisionsuppdrag	0	0
Summa	41	36

Not 42 – Transaktioner med intresseföretag

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 206 (302) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 712 (1 579) MSEK.

Not 43 • Segmentrapportering

Resultat per affärsområde

RESULTATRÄKNING	SAS Scandinavian Airlines		SAS Individually Branded Airlines		SAS Aviation Services		Koncerngemensamt och eliminerings		SAS koncernen	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Externa intäkter	40 692	38 827	5 369	5 006	5 175	5 189	1 959	1 576	53 195	50 598
Försäljning mellan rörelsegränar	1 531	1 328	157	87	9 857	9 003	-11 545	-10 418	0	0
Intäkter	42 223	40 155	5 526	5 093	15 032	14 192	-9 586	-8 842	53 195	50 598
Personalkostnader	-8 943	-8 510	-1 653	-1 436	-6 731	-6 380	-826	-571	-18 153	-16 897
Övriga rörelsekostnader	-30 361	-26 541	-3 470	-2 965	-8 422	-8 136	10 462	8 960	-31 791	-28 682
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader	2 919	5 104	403	692	-121	-324	50	-453	3 251	5 019
Leasingkostnader flygplan	-2 132	-2 156	-230	-234	0	0	80	48	-2 282	-2 342
Rörelseresultat före avskrivningar	787	2 948	173	458	-121	-324	130	-405	969	2 677
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 089	-984	-166	-160	-296	-257	-40	-56	-1 591	-1 457
Resultatandelar i intresseföretag	-7	-31	-145	57	5	6	0	0	-147	32
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	-10	41	14	12	0	0	0	-12	4	41
Rörelseresultat	-319	1 974	-124	367	-412	-575	90	-473	-765	1 293
O fördelade resultatposter:										
Resultat från andra värdepappersinnehav									0	5
Finansiella poster, netto									-279	-254
Skatt									28	-273
Årets resultat för kvarvarande verksamheter									-1 016	771

ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

	SAS Scandinavian Airlines		SAS Individually Branded Airlines		SAS Aviation Services		Koncerngemensamt och eliminerings		Summa kvarvarande verksamheter		Avecklade verksamheter		Total	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Tillgångar	26 620	27 071	3 302	3 215	7 335	7 429	1 564	3 795	38 821	41 510	3 921	6 197	42 742	47 707
Kapitalandelar	112	76	492	558	15	425	3	3	622	1 062	0	1	622	1 063
Totala tillgångar	26 732	27 147	3 794	3 773	7 350	7 854	1 567	3 798	39 443	42 572	3 921	6 198	43 364	48 770
Summa skulder	17 174	17 875	1 864	1 757	6 131	6 954	7 048	-288	32 217	26 298	2 465	5 323	34 682	31 621
Årets investeringar	3 512	1 604	365	199	265	368	30	293	4 172	2 464	283	485	4 455	2 949

Geografisk uppdelning

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Total	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Passagerarintäkter	12 546	12 471	4 211	4 002	15 077	14 427	6 269	5 914	38 103	36 814
Frakt- och postintäkter	140	163	62	77	233	264	1 074	1 196	1 509	1 700
Charterintäkter	20	45	0	0	1 643	1 882	0	0	1 663	1 927
Övriga trafikintäkter	753	639	116	72	1 006	327	284	257	2 159	1 295
Totala trafikintäkter	13 459	13 318	4 389	4 151	17 959	16 900	7 627	7 367	43 434	41 736

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Total	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Övriga rörelseintäkter, kvarvarande verksamheter	1 366	1 377	2 292	2 030	1 982	2 198	3 122	2 708	999	549	9 761	8 862
Övriga rörelseintäkter, avvecklade verksamheter	16	32	8	29	26	76	449	622	0	1	499	760
	1 382	1 409	2 300	2 059	2 008	2 274	3 571	3 330	999	550	10 260	9 622

ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Ej fördelat		Total	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Tillgångar ¹	3 375	2 977	3 940	3 933	11 319	11 623	3 755	4 383	296	142	2 523	4 111	25 208	27 169
Årets investeringar i kvarvarande verksamheter	220	71	101	78	1 135	1 040	49	326	3	5	2 664	946	4 172	2 464

¹ Flygplan och reservdelar är ej fördelade, se Not 1, Väsentliga redovisningsprinciper - segmentrapportering sid 71.

Not 44 • Dotterföretag i SAS koncernen

	Säte	Organisationsnummer	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	4 108
SAS Norge AS	Bærum	811176702	47 000 000	100	628	3 798
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	571	2 931
Widerøes Flyveselskap AS	Bodø	917330557	364 196	100	1 440	479
Spanair Holding	Palma de Mallorca	B83180851	5 862 593	100	0	} -3 768
Spanair S.A.	Palma de Mallorca	EA07225154	11 122 248	100	0	
SAS Ground Services AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	756	612
SAS Technical Services AB	Stockholm	556137-6764	940 000	100	1 150	655
Nordair A/S	Tårnby	24176711	10 000	100	526	365
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	237	210
OY Nordair AB	Vantaa	525.232	150	100	72	297
SAS Human Resources Sweden AB	Stockholm	556664-1485	30 000	100	30	22
SAS Accounting Services Sweden AB	Stockholm	556664-1493	16 000	100	21	5
SAS Revenue Information Services A/S	Tårnby	28098766	13 200	100	16	60
SAS Business Opportunities AB	Stockholm	556657-7358	8 000	100	8	14
SAS Trading AB	Stockholm	556406-9390	50 200	100	3	3
Övriga					0	8
					6 195	9 799
<i>Ägda av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB:</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	–	100	13 637	13 637
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
SAS Airlines Norge AS	Bærum	962308449	150 000	100	3 851	1 569
SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S	Tårnby	10156858	1 290 500	100	1 570	1 512
SAS Scandinavian Airlines Sverige AB	Stockholm	556235-5908	710 000	100	1 010	1 588
SAS Investments A/S	Köpenhamn	25578104	300 000	100	488	507
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	–	79	299	342
Cherrydean Ltd	Dublin	310983	12 633 198	100	113	97
SAS Ejendom SOLA AS	Ullensaker	971125977	145	100	8	6
SAS Investments Denmark A/S	Tårnby	427110814	9 000	100	45	18
SAS Ejendom A/S	Tårnby	78752513	20 000	100	11	48
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	8	77
Övriga					2	5
					7 405	5 769
<i>Ägt av Nordair A/S:</i>						
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	441	42
<i>Ägt av SAS Investments Denmark A/S:</i>						
RampSnake A/S	Köpenhamn	24202941	10 500	100	0	-39
SAS Trading Denmark A/S	Tårnby	42710814	700	100	1	1
					1	-38

SAS AB, moderbolag

Resultaträkning

MSEK	Not	2008	2007
Intäkter		353	244
Personalkostnader	1	-379	-326
Övriga rörelsekostnader		-349	-306
Rörelseresultat före avskrivningar		-375	-388
Avskrivningar		0	0
Rörelseresultat		-375	-388
Resultat från andelar i koncernföretag	2	-2 807	-816
Resultat från andelar i intresseföretag	2	93	-30
Resultat från övriga andelar	2	-	451
Nedskrivning kortfristiga fordringar		-4 131	-
Ränteintäkter och liknande resultatposter		324	209
Räntekostnader och liknande resultatposter		-368	-176
Valutakursdifferenser		-28	-128
Resultat före skatt		-7 292	-878
Skatt	3	-21	126
Årets resultat		-7 313	-752

Balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2008	2007
Anläggningstillgångar			
<i>Immateriella tillgångar</i>	4	8	8
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	5	2	3
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i dotterföretag	6	6 195	7 533
Andelar i intresseföretag	7	230	230
Andra värdepappersinnehav	8	2	2
Långfristiga fordringar på koncernföretag		14	462
Uppskjutna skattefordran		329	365
Andra långfristiga fordringar		32	14
Summa anläggningstillgångar		6 812	8 617
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		0	2
Fordringar på koncernföretag		4 187	7 632
Fordringar på intresseföretag		0	13
Övriga fordringar		225	18
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		5	3
Summa omsättningstillgångar		4 417	7 668
Kassa och bank		90	258
Summa omsättningstillgångar		4 507	7 926
SUMMA TILLGÅNGAR		11 319	16 543
EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK		2008	2007
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		1 645	1 645
Reservfond		306	306
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		9 627	10 341
Periodens resultat		-7 313	-752
Summa eget kapital		4 265	11 540
Långfristiga skulder			
Långfristiga skulder till koncernföretag		6 334	4 669
Pensioner och liknande förpliktelser		7	5
Övriga skulder		58	27
Summa långfristiga skulder		6 399	4 701
Kortfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag		335	65
Leverantörsskulder		37	59
Övriga skulder		181	75
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		102	103
Summa kortfristiga skulder		655	302
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		11 319	16 543
Ställda säkerheter och eventalförpliktelser			
Ställda säkerheter		-	-
Eventalförpliktelser	9	738	312

Kassaflödesanalys

MSEK	2008	2007
Den löpande verksamheten		
Resultat före skatt	-7 292	-878
Avskrivningar	0	0
Resultat vid försäljning av aktier m.m.	216	408
Nedskrivning aktier	2 067	-
Nedskrivning fordringar	4 593	-
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet	-	-15
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	-416	-485
<i>Förändring av:</i>		
Rörelsefordringar	107	38
Rörelseskulder	26	-23
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital	133	15
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-283	-470
Investeringsverksamheten		
Köp av inventarier	0	-2
Investering i dotterföretag	-2 439	-896
Avyttring av dotter- /intresseföretag	28	1 463
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 411	565
Finansieringsverksamheten		
Förändring av långfristiga fordringar	-17	-3
Förändring av kortfristiga fordringar	679	-2 187
Förändring av långfristiga skulder	1 665	1 819
Förändring av kortfristiga skulder	189	35
Erhållna koncernbidrag, netto	10	198
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	2 526	-138
Årets kassaflöde	-168	-43
Likvida medel vid årets början	258	301
Likvida medel vid årets slut	90	258

Förändring i eget kapital

MSEK	Aktie- kapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Ingående balans 1 januari 2007	1 645	306	10 322	12 273
Erhållna koncernbidrag			25	25
Skatteeffekt i koncernbidrag			-6	-6
Periodens resultat			-752	-752
Eget kapital 31 december 2007	1 645	306	9 589	11 540
Erhållna koncernbidrag			53	53
Skatteeffekt i koncernbidrag			-15	-15
Periodens resultat			-7 313	-7 313
Eget kapital 31 december 2008	1 645	306	2 314	4 265

Antal aktier 164 500 000. Kvotvärde 10 (10). Varje aktie berättigar till en röst och samtliga aktier äger lika rätt till andel i företagens tillgångar och vinst. Ingen utspädning har skett under året.

Not 1 • Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Medelantalet anställda uppgick till 259 (164) personer. Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av nedanstående tabell.

	2008		2007	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	47	34	9	5
Norge	3	1	8	7
Sverige	106	68	78	57
Totalt	156	103	95	69
Totalt män och kvinnor	259		164	

För löner, ersättningar, sociala avgifter samt sjukfrånvaro hänvisas till SAS koncernens not 3, Personalkostnader, sidan 71.

Not 2 • Resultat från finansiella poster

	Resultat från andelar i koncernföretag		Resultat från andelar i intresseföretag		Resultat från övriga andelar	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Utdelning	30	-	-	7	-	6
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	-310	43	93	-	-	445
Nedskrivningar	-2 527	-859	-	-37	-	-
	-2 807	-816	93	-30	-	451

Not 3 • Skatt

	2008	2007
Aktuell skatt	-	-
Uppskjuten skatt	-21	126
Uppskjuten skatt	-21	126

Not 4 • Immateriella tillgångar

Övriga tillgångar	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	8	6
Periodens anskaffningsvärde	0	2
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	8	8
Ingående avskrivningar	-	-
Periodens avskrivningar	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-	-
Bokfört värde	8	8

Not 5 • Materiella anläggningstillgångar

Inventarier	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	9	9
Utrangering/försäljning	-1	0
Periodens anskaffningsvärde	0	0
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	8	9
Ingående avskrivningar	-6	-6
Utrangering/försäljning	0	0
Periodens avskrivningar	0	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	-6	-6
Bokfört värde	2	3

Not 6 • Andelar i dotterföretag

Se SAS koncernens not 44 – Dotterföretag i SAS koncernen, sidan 88.

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
Skyways Holding AB	Stockholm	556021-5872	1 548 000	25%	41
					230

Not 8 • Andra värdepappersinnehav

	2008	2007
Incorporate Cell Company	2	2
Summa	2	2

Not 9 • Eventualförpliktelser

Övriga eventalförpliktelser till förmån för:	2008	2007
Blue1	151	131
Widerøes Flyveselskap	54	60
Spanair	379	114
Aerolineas de Baleares	142	-
Go Now	12	7
Summa	738	312

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 10 (11) MSEK för revisionsuppdrag samt 16 (6) MSEK för övriga uppdrag.

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen samt RFR 2.1 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 12 mars 2009

Fritz H. Schur
Styrelsens ordförande

Jacob Wallenberg
Vice ordförande

Jens Erik Christensen
Styrelseledamot

Timo Peltola
Styrelseledamot

Anitra Steen
Styrelseledamot

Carsten Nielsen
Styrelseledamot

Berit Kjøl
Styrelseledamot

Dag Mejdell
Styrelseledamot

Ulla Grøntvedt
Styrelseledamot

Asbjørn Wikestad
Styrelseledamot

Mats Jansson
Verkställande direktör och koncernchef

Årsredovisningen och koncernredovisningen har som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 12 mars 2009. Koncernens resultat- och balansräkning och moderbolagens resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 31 mars 2009.

Vår revisionsrapport har avgivits den 12 mars 2009

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 2008. Bolagets årsredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 56-91. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionssed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av bolagets resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderbolaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

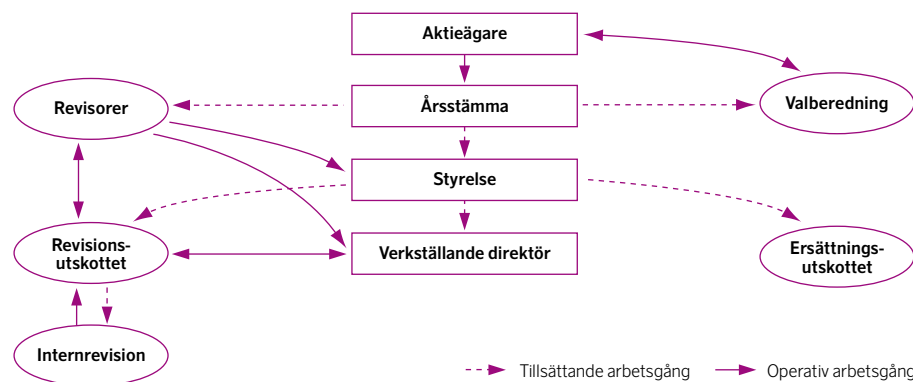
Stockholm den 12 mars 2009

Deloitte AB

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

Bolagsstyrningsrapport

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



Corporate Governance, ansvars- och beslutsprocess

SAS koncernen hade 35 694 aktieägare per den 31 december 2008. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna. Största privata aktieägare är Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Unionen, Danmarks Nationalbank, Andra AP-fonden och Första AP-fonden samt olika bankers fonder.

Möten 2008

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

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

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

Tillämpning av Kodens

SAS AB tillämpar den svenska koden för bolags-

styrning, "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 2008. Rapporten har inte granskats av bolagets revisor.

Avvikelse från Kodens

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

Förklaring till avvikelse: Enligt bestämmelse i bolagsordningen för SAS AB ska språket på bolagsstämman vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även annat språk. Bakgrunden till bolagsordningsbestämmelsen är SAS koncernens starka skandinaviska karaktär med största antalet aktieägare i Danmark, en ledning och styrelse som består av personer från samtliga tre skandinaviska länder och ett system med deltagande i bolagsstämman på distans från Köpenhamn och Oslo. Stämoförhandlingarna i SAS AB hålls huvudsakligen på svenska, men det förekommer regelmässigt inlägg

och anföranden på stämman på norska och danska. Även visst material som presenteras på stämman i SAS AB är på danska och norska. Styrelsen anser mot denna bakgrund att vart och ett av de skandinaviska språken fritt kan användas vid bolagsstämman i bolaget. Styrelsen anser också att de tre skandinaviska språkens stora likhet inte motiverar simultantolkning.

Bolagsstämma

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman företagets högsta beslutande organ. Vid bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt. På bolagsstämman i SAS AB motsvarar en aktie en röst. Samtliga aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för det totala innehavet av aktier. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskriver dock aktiebolagslagen eller SAS AB:s bolagsordning att ett förslag ska biträdas av en högre andel av de på årsstämman företrädde aktierna och avgivna rösterna. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs efter stämman i ett pressmeddelande och protokollet från stämman publiceras på bolagets hemsida. www.sasgroup.net

- Årsstämman ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång. Stämman beslutar bland annat om fastställande av bolagets årsredovisning, disposition av bolagets vinst eller förlust och om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören. Årsstämman utser också styrelseledamöter, revisorer, medlemmar av bolagets valberedning samt beslutar om styrelsens och revisorernas arvoden samt riktlinjerna för bestämmande av lön och annan ersättning till VD och koncernledning.
- Årsstämman hålls i Stockholm eller i Solna. Enligt bestämmelse i bolagets bolagsordning kan aktieägare också delta i bolagsstämman från lokal i Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare som deltar i stämman från Köpenhamn och Oslo har samma rättigheter, inklusive rösträtt, som de aktieägare som deltar i Stockholm.
- Kallelse till bolagsstämman annonseras i dagstidningar i sin helhet i Sverige samt i förkortat format i Danmark och Norge och offentliggörs i pressmeddelande och publiceras på bolagets hemsida. Bolaget skickar kallelse till de aktieägare vars adress är känd för bolaget.

Valberedning

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

Valberedning, tre protokollförda möten

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

Förslag att föreläggas årsstämman 2009 för beslut:

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

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

Närvarofrekvens styrelsemöten 2008

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

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

* Protokollförda telefonmöten

Årsstämman 2008

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

Styrelsen

Styrelsen består av sju bolagsstämموvalda ledamöter, utan suppleanter, samt tre arbetstagarledamöter med vardera två personliga suppleanter vilka utses av SAS koncernens arbetstagargrupper i Danmark, Norge och Sverige enligt lag och särskilt avtal. Suppleanterna deltar vid styrelsens sammanträden endast om ordinarie ledamot har förfall. Med undantag för arbetstagarrepresentanterna är ingen

styrelseledamot anställd i SAS AB eller annat bolag i SAS koncernen. Styrelsens medlemmar och sammansättning framgår på [s. 98](#).

Ledamöternas medelålder är 57 år och två av de sju bolagsstämموvalda ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämموvalda ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid årsstämman 2008 ansåg Valberedningen att samtliga bolagsstämموvalda ledamöter utom Anitra Steen och Dag Mejdell var oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. SAS AB uppfyller således de krav som NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter och Kodens 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, Kodens och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen.

Styrelsens arbetsordning beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktörer och bolagets styrelseutskott. Där framgår bland annat att:

- Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera och leda styrelsemötena.
- Ordföranden ska även ansvara för att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete och granskar sina egna arbetsrutiner samt tillse att styrelsen fortlöpande får information som erfordras för ett effektivt styrelsearbete. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor.
- Styrelsen har till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om finansiella ramar och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt fastställa viktigare policies och regelsystem.
- Styrelsen ska också följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt re-

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

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

Styrelsens arbete under 2008

Styrelsen har under 2008 avhållit 13 sammanträden, varav åtta ordinarie och fem extra. Därutöver hölls ett per capsulam möte. Styrelsens arbete under året har följt den av styrelsen fastställda årliga planen med fasta informations- och beslutspunkter samt särskilda teman. Varje ordinarie sammanträde följde en godkänd agenda, och agendaförslag samt bakomliggande dokumentation utsändes till styrelsen före varje styrelsemöte. VD och vissa andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare. Vid styrelsemötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelagat vid respektive sammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Väsentliga frågor och ärenden som avhandlats under året är bland annat:

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

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

Avhandlade huvudfrågor vid ordinarie styrelsemöten

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

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

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

På årsstämman 2008 beslutade arvoden

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

Styrelseutskott och utskottsarbete

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor finns två utskott. Styrelsen utser inom sig ersättningsutskott och revisionsutskott. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Dessa utskott, vars arbete är av beredande karaktär, innebär ingen delegering av styrelsens och ledamöternas rättsliga ansvar. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid utskottens möten sker antingen skriftligen eller muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Arbetet i respektive utskott följer en skriftlig instruktion och arbetsordning, fastställd av styrelsen. SAS koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter. Det har för 2008 utbetalats ersättning för arbete i styrelseutskott enligt årsstämmans beslut.

Revisorer

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

då Deloitte AB, med huvudansvarig revisor Peter Gustafsson, omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2009. Peter Gustafsson (född 1956) har lett revisionsuppdraget för Deloitte sedan 2003. Vid sidan av SAS AB har han revisionsuppdrag för bland annat SAAB Automobile, 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 2008 träffat styrelsen och därvid presenterat upplägget för revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet, granskningen av delårsrapporten per 30 september samt utvärderingen av den interna kontrollen. Revisorn har deltagit i revisionsutskottets samtliga sammanträden under året. Styrelsen har under året vid ett tillfälle träffat bolagets revisor utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen. Deloitte avger revisionsberättelse avseende SAS AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterbolagen. Under de fyra senaste åren har Deloitte utöver revisionsarbetet utfört tjänster för bolag i SAS koncernen avseende rådgivning inom områden som är förknippade med revisionen, såsom skattekonsultationer samt övergång till redovisning enligt IFRS, till ett sammanlagt fakturerat belopp om 61 MSEK, varav 23 MSEK avser 2008. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvoden till revisorn under 2008, [se Not 41 sid 86](#)

Verkställande direktören och koncernledning

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

I styrelsens instruktioner för VD har styrelsen meddelat närmare föreskrifter angående VD:s befogenheter och förpliktelser. Inom ramen för gällande arbetsordning och VD-instruktion, som bland annat reglerar förhållandet mellan VD och styrelsen, svarar

koncernledningen för koncernens affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar, samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden och andra frågor av koncernövergripande karaktär.

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

Koncernledningen är inte bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig mening och har således som kollegialt ledningsorgan inte något på lag grundat ansvar i förhållande till styrelse och aktieägare. Det är enbart VD som rapporterar till styrelsen. Koncernledningen har normalt protokollförda möten varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar. Koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i koncernledningen. Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag och större affärsenheter är främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. För koncernens affärsenheter som inte är separata juridiska enheter har internstyrelser etablerats som fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag. Styrelserna är oftast sammansatta av representanter från koncernledningen och koncernstabsfunktioner med ansvarig koncernledningsmedlem som ordförande. I vissa större dotterbolag och affärsenheter förekommer externa styrelseledamöter och representanter för de anställda. Till grund för koncernledningens styrning och kontroll av verksamheten finns betydelsefulla riktlinjer och policies avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, koncernens varumärken, affärsetik samt miljöfrågor.

Ersättningsutskottet

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

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

Ersättningsutskottet, tre protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Fritz H. Schur (ordförande)	3
Egil Myklebust (avgående ordförande)	2
Jacob Wallenberg	3
Dag Mejdell (tillträdde efter andra mötet)	1
Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive större aktieägare.	

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

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

→ Inför årsstämman 2009 kommer utskottet att bereda det förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen som styrelsen enligt aktiebolagslagen och Koden ska framlägga för godkännande på årsstämman.

Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen

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

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

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

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

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

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

Revisionsutskottet

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

Revisionsutskottet, fyra protokollförda möten

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

I utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekreteraren, SAS koncernchef, SAS koncernens CFO, bolagets externa revisor samt, beroende på ärendenas karak-

tär, chefen för den interna revisionen. Utskottet ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget.

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

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

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

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

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

Ersättning till VD ska beslutas inom ramen för godkända principer av styrelsen i SAS AB efter

beredning och rekommendation av det av styrelsen inrättade ersättningsutskottet. Ersättning till övriga koncernledningsmedlemmar ska beslutas av VD inom ramen för godkända ersättningsprinciper och efter avstämning med ersättningsutskottet. För upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavarens ersättningar och förmåner utbetalade under 2008 [se Not 3 sid 71-73](#)

Finansiell rapportering

I bolagsstyrningsrapporten ska upplysningar lämnas om det sätt på vilket styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt kommunicerar med bolagets revisor. Revisionsutskottet svarar för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Kvalitetssäkringen sker genom att utskottet behandlar kritiska redovisningsfrågor och de finansiella rapporter, som bolaget lämnar. Bland de frågor som utskottet behandlar kan nämnas frågor om intern kontroll, 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. Mot bakgrund av den stora osäkerheten på finansmarknaden, försvagad konjunktur samt överkapacitet i flygmarknaden beslutades under 2008 att att skriva ned goodwill avseende Spanair samt viss del av skattefordran i bolaget, till ett sammanlagt belopp på 1 959 MSEK.

Bolagets externa revisor deltar i alla revisionsutskottets möten. Styrelsen granskar och godkänner bolagets bokslutskommuniké och delårsrapporter. För att kvalitetssäkra styrelsens arbete med den finansiella rapporteringen och säkerställa styrelsens insyn, kontroll och uppföljning av revisionsarbetet träffar styrelsen normalt bolagets huvudrevisor vid minst tre tillfällen per år. På styrelsemötet i februari redovisar revisorn sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet. I maj presenterar revisorn, och styrelsen behandlar, upplägget av riskanalysarbetet och granskningsinriktningen för det aktuella året. Efter genomförd "hard close" per 30 september rapporterar revisorn i november till styrelsen sina iakttagelser vid granskningen samt sin bedömning av kritiska processer och risker.

Intern kontroll - finansiell rapportering

SAS koncernen tillämpar COSO, det internationellt mest erkända och vedertagna ramverket för intern kontroll, för att beskriva och utvärdera koncernens kontrollstruktur. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är en process som involverar styrelsen, bolagsledningen och personalen, och som utformats för att ge en rimlig försäkring om tillförlitligheten i den externa rapporteringen. Den koncernövergripande kontrollmiljön är ytterligare beskriven på andra ställen i bolagsstyrningsrapporten. Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen beskrivs nedan inom fem områden som tillsammans formar basen för en god kontrollstruktur.

Kontrollmiljön

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar den kultur som SAS koncernen kommunicerar och verkar i. Koncernen har som ambition att dess värderingar, pålitlighet, öppenhet, omtanke och värdeskapande ska genomsyra organisationen.

Stor vikt läggs vid att samtliga handlingar, såväl internt som externt, ska präglas av denna värdegrund. Under 2005 distribuerades till samtliga

medarbetare en "Code of Conduct" för SAS som väl beskriver önskat förhållningssätt i olika situationer, inklusive en rapportstruktur för avvikelser från önskat förhållningssätt (whistle blower). En uppdaterad version gavs ut under 2008 med möjlighet till interaktiv utbildning på koncernens intranät. Med anledning av SAS Cargos överträdelse av de amerikanska konkurrensbestämmelserna har följande ändringar genomförts: SAS koncernen har under åren förändrat den organisatoriska och legala strukturen för att få en bättre harmoni till affärsmässig struktur samt en ökad tydlighet i ansvar och befogenheter.

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

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

Riskbedömning

Företagsledningen gör varje år, på våren, en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Riskanalysen har identifierat ett antal kritiska processer såsom intäktsprocessen, inköpsprocessen, lönehanteringsprocessen, bokslutsprocessen samt IT. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas. Dessutom har företagsledningen identifierat ett antal kritiska områden, gemensamma för samtliga dotterbolag, där en bedömning av internkontrollen ska göras, se nedan. Därutöver genomför SAS koncernens internrevisionsfunktion kontinuerligt en övergripande riskbedömning som

resulterar i en årlig revisionsplan, vilken revideras om riskbedömningen ändras.

De revisioner som utförs av internrevisionen är främst inriktade på operationell revision men fokuserar även på processer som påverkar den finansiella rapporteringen samt risker för oegentligheter, otillbörligt gynnande av annan part på bolagets bekostnad samt risker för förlust eller förskingring. Revisionsplanen genomgås med revisionsutskottet och SAS koncernens styrelse.

Kontrollaktiviteter

SAS koncernens ambition är att ha tillräckliga kontrollaktiviteter för att hantera de risker som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Detta omfattar även kontrollaktiviteter som förhindrar oegentligheter. Kontrollaktiviteterna omfattar bland annat den interna kontrollen i respektive bolag inom koncernen. Därutöver finns kontroller för att säkerställa uppdatering i enlighet med IFRS genom specifika blanketter för inrapportering i koncernens koncernrapporteringssystem.

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

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

Under 2006 utarbetades ett relativt omfattande formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktsprocessen, inköpsprocessen samt löneprocessen. Därutöver ingår även kontrollmål vid hantering av anläggnings-tillgångar samt hantering av kassa/bank och lån. Ledningen i samtliga dotterbolag genomför årligen en egen utvärdering avseende den interna kontrollen med avseende på uppfyllande av kontrollmålen samt dokumentation av processerna i kontrollaktiviteterna. Denna granskas även av de externa revisorerna som gör en självständig bedömning av status och förbättringspotentialer. Vid ej godkända bedömningar, där de externa revisorernas bedömning är styrande, upprättas åtgärdsplaner som ska genomföras, vilket följs upp av koncernens internrevision.

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

tillägg till detta fokuseras på olika fördjupningsområden inom de identifierade kritiska processerna för merparten av dotterbolagen inom koncernen. Samtliga granskningar resulterar i ett antal rekommendationer i syfte att öka kvaliteten i internkontrollen. De revisioner som internrevisionen utför resulterar i samtliga fall i rekommendationer som är graderade utifrån ett riskperspektiv. Internrevisionen har under året bland annat fokuserat på omkostnadskulturen i SAS koncernen från ett internkontrollperspektiv samt "Revenue Contract Management" processerna för avräkning mellan olika flygbolag, interline, samt i SAS International, Blue1 och Widerøe.

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

Information och kommunikation

SAS koncernens ambition är att informations- och kommunikationsvägar avseende den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen ska vara ändamålsenliga och kända i koncernen. Policies och riktlinjer avseende den finansiella processen kommuniceras till samtliga berörda inom koncernen genom direkt distribution via elektronisk post men även genom intranätet där samtliga policies och riktlinjer inom det finansiella området är samlade i "SAS Group Financial Guide".

SAS koncernens publicerade externa rapporter bygger på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin. SAS koncernens redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomiansvariga i dotterbolagen. Samtliga dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inklusive den finansiella statusen och utvecklingen, till styrelsen och berörda koncernfunktioner. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns en informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden för SAS koncernen tillika en Investor

Relations policy som är fastlagd av SAS koncernens styrelse. Denna policy, som är tillgänglig på SAS koncernens hemsida under Investor Relations, anger vad, på vilket sätt samt hur information ska hanteras.

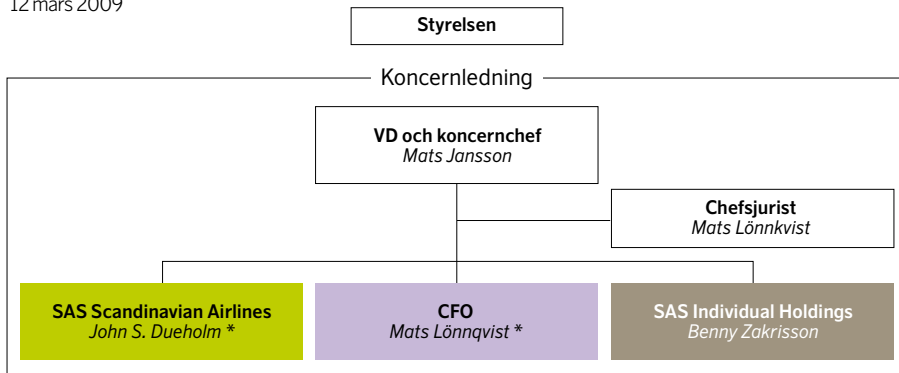
Uppföljning

Uppföljning och kontinuerlig utvärdering av efterlevnad av policies och riktlinjer såväl som uppföljning av rapporterade brister görs regelbundet. I samband med uppföljning av åtgärdsplaner för noterade

brister i "self assessment" testas de nya eller modifierade kontrollerna. Rekommendationer från den externa och interna revisionen samt status avseende åtgärder sammanställs på ett överskådligt sätt och presenteras för företagsledningen och revisionsutskottet. Den finansiella rapporteringen behandlas på varje styrelsemöte och möten i revisionskommittén.

SAS koncernens ansvarsområden

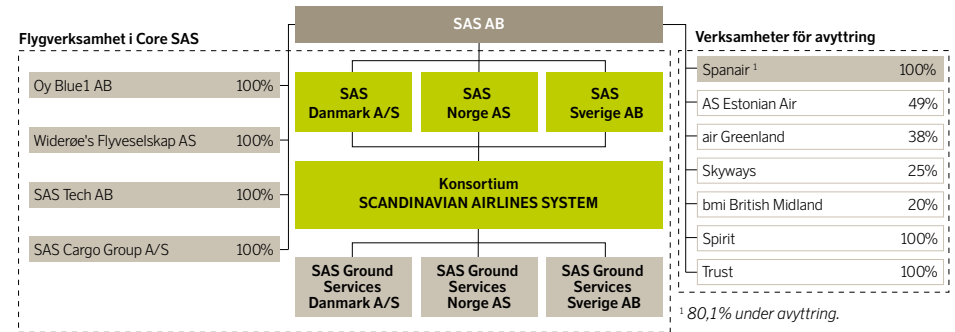
12 mars 2009



* Executive Team SAS Scandinavian Airlines

SAS koncernens legala struktur

12 mars 2009



SAS Konsortiet är SAS koncernens enhet där finansiering och flygplansleasing genomförs.

SAS Danmark A/S, SAS Norge AS och SAS Sverige AB är skattesubjekt för SAS Konsortiets resultat.

SAS Konsortiet innehar även trafikrättigheterna för SAS Scandinavian Airlines och Air Operator Certificate (AOC) för flygbolagen i Scandinavian Airlines (exklusive Scandinavian Airlines Norge).

SAS koncernens interkontinentala flygverksamhet (Scandinavian Airlines International) är en affärsenhet i SAS Konsortiet.

SAS koncernen har harmoniserat den legala strukturen med koncernens affärsstruktur.

De viktigaste förändringarna i den legala strukturen har varit:

- Februari 2004: ett antal dotterföretag överfördes från SAS Konsortiet till SAS AB.
- Juli 2004: SAS Braathens etablerades som dotterföretag till SAS Konsortiet.
- Oktober 2004: SAS Ground Services och SAS Tech bolagiserades. SAS Scandinavian Airlines Sverige AB och SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S nyetablerades som dotterföretag.
- November 2006: Rezidor Hotel Group börsintroducerades.
- Februari 2007: SAS Flight Academy såldes.
- December 2008: airBaltic såldes.
- Januari 2009: 80,1% av ägandet i Spanair såldes.

SAS koncernens fackliga struktur inom Skandinavien



Styrelse

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

Revisorer: Deloitte AB

Huvudansvarig revisor:

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

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

Styrelsesekreterare:

Mats Lönnkvist, chefsjurist SAS koncernen och medlem av koncernledningen.



Ordförande

Fritz H. Schur

Född 1951

Ordförande i SAS AB:s styrelse sedan april 2008.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Styrelseordförande för företagen i Fritz Schur Gruppen.

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

Utbildning: Handelshögskolans Afgangseksamen (HA).

Aktieinnehav: 20 000



Vice ordförande

Jacob Wallenberg

Född 1956

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Styrelseordförande i Investor AB.

Styrelseuppdrag: Vice ordförande i Atlas Copco och SEB samt styrelseledamot i ABB Ltd, The Coca-Cola Company, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Handelshögskolan i Stockholm och Nobelstiftelsen.

Utbildning: B.Sc. Economics och MBA

Wharton School, University of Pennsylvania.

Aktieinnehav: 5 000



Jens Erik Christensen

Född 1950

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2006.

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

Utbildning: Cand. act. Københavns Univers.

Aktieinnehav: 0



Berit Kjøll

Född 1955

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Studentforeningen vid Handelshøgskolen i BI i Oslo, Claus Helbergs Stiftelse, Aker Holding A/S, InterOil Exploration & Production ASA och Hurtigruten ASA.

Utbildning: Høgskolekandidat Reiseliv, Markedsøkonom, AMP från Harvard Business School och INSEAD.

Aktieinnehav: 1 600



Dag Mejdell

Född 1957

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

Styrelseuppdrag: Arbejdsgiverforeningen Spekter, IK Investment Partners, Orkla ASA (bedriftsforsamlingen).

Utbildning: MBA från Norges Handelshøyskole.

Aktieinnehav: 0



Timo Peltola

Född 1946

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.

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

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

Aktieinnehav: 0



Anitra Steen

Född 1949

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

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

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

Aktieinnehav: 0



Arbetsgagarrepresentant

Ulla Grøntvedt

Född 1948

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

Aktieinnehav: 300

Suppleanter:

Pär-Anders Gustafsson, förste suppleant.

Aktieinnehav: 0

Bo Nilsson, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0



Arbetsgagarrepresentant

Carsten Bardrup Nielsen

Född 1957

Verksam i SAS Tech Danmark.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008.

Aktieinnehav: 1 481

Suppleanter:

Nicolas Fischer, förste suppleant.

Aktieinnehav: 30 100

Brian Daugaard, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0



Arbetsgagarrepresentant

Asbjørn Wikestad

Född 1948

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

Fackföreningsledare sedan 1976

Aktieinnehav: 0

Suppleanter:

Tore Hansen, förste suppleant.

Aktieinnehav: 0

Trygve Skogseide, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0

Koncernledning

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

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

Sekreterare i koncernledningen
Mats Lönnkvist, Chefsjurist SAS koncernen.



Mats Jansson

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



John S. Dueholm

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



Mats Lönnkvist

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



Mats Lönnkvist

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



Benny Zakrisson

Född 1959
Koncerndirektör SAS Individual Holdings
Medlem av SAS Group Management sedan 14 juni 2007 och
ansvarig för strukturella och strategiska frågor samt för SAS
Ground Services och SAS Cargo.
Tidigare Senior Vice President Corporate Advisory SAS Group
2003-2007, Vice President Corporate Advisory/Finance SAS
Group 1993-2003, Director Corporate Taxes, SAS Group 1990-
1993.
Externa styrelseuppdrag: Rezidor Hotel Group AB (publ).
Utbildning: Jur kand från Stockholms Universitet.
Aktieinnehav: 0



”Sustainable traffic growth is our goal”

Hållbarhetsredovisning

SAS koncernen arbetar sedan många år tillbaka systematiskt för en hållbar utveckling som en del av den övergripande strategin. Genom den förnyade strategiska inriktningen, Core SAS, och den strukturändring den medför, förbättras förutsättningarna ytterligare för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete samt för att nå de miljömål SAS har satt för perioden 2008–2011.

Finanskris och hållbarhet

Finanskrisen i kombination med en begynnande lågkonjunktur slog hårt mot flyget under andra halvåret 2008. Marknaden präglas nu av minskad efterfrågan och pågående anpassning av den samlade kapaciteten i hela branschen.

Flyget är känsligt för yttre störningar och har upplevt kraftiga svängningar förr. Det är min övertygelse att flyget även fortsatt kommer att spela en naturlig och viktig roll i vår infrastruktur, både socialt och ekonomiskt.

När det gäller samhällets miljöproblem kan jag bara konstatera att de finns kvar oavsett hög- eller lågkonjunktur, finanskris eller blomstrande näringsliv. Inom SAS är hållbarhetsarbetet en självklar och integrerad del av vår strategi för framtida positiv utveckling. Vår grundsyn på och våra mål med hållbarhetsfrågorna påverkas inte av kortsiktiga händelser i omvärlden. De ges samma höga prioritet som tidigare och arbetet bidrar till att stärka SAS både ekonomiskt och i marknaden. Satsningar på bränslebesparing, gröna inflyg-

ningar, viktreducering, etc får gynnsamma effekter på både kostnader och miljö.

I det större perspektivet är ett löpande utbyte av äldre flygplan mot nya med förbättrad teknik och miljöegenskaper ett effektivt sätt att minska skadlig påverkan. Genomförandet av Core SAS skapar goda förutsättningar för en fortsatt modernisering av SAS flotta.

Mats Jansson
Verkställande direktör och koncernchef

Under 2008 skärptes kraven på globala insatser för att minska utsläppen av växthusgaser samt åtgärder för att minimera skadlig klimatpåverkan.

Trafikflygets roll är under fortsatt debatt och branschen redovisar ambitiösa program för att ta sitt ansvar. Den pågående anpassningen av produktionen till en lägre efterfrågan samt flygbolagens utfasning av äldre materiel till förmån för modernare flygplan och motorer bidrar till en förbättring av samlad miljöprestanda.

Under 2008 kom EU med ett specialdirektiv som ansluter flyget till det redan existerande systemet med handel för utsläppsrätter. Direktivet täcker flygtransporter inom samt till och från EU. För att uppnå full effekt måste även flygbolag utanför EU införlivas i systemet, vilket förutsätter överenskommelser med tredje land. Flygindustrin påbörjar nu det praktiska arbetet för införandet 2012.

Viktiga händelser under 2008

- Koldioxidutsläppen minskade till 0,129 (0,130) kg per producerad enhet och blev därmed de lägsta någonsin.
- SAS koncernens klimatindex försämrades med en enhet till 93, främst beroende på relativa ökade utsläpp av kväveoxider.
- Vid en olycka utanför Madrid med ett flygplan tillhörigt Spanair omkom 154 människor och 18 skadades. SAS krisorganisation gav stöd.
- SAS bränslebesparingsprogram uppnådde 2-3% vid utgången av 2008. Målet för programmet är 6-7% besparing till 2011.
- I Norge ersattes kväveoxidskatten med avgifter till en fond, som ska dela ut medel för satsningar på minskning av kväveoxider inom norskt näringsliv.
- Miljöavgifter infördes på Amsterdams, Münchens och Frankfurts flygplatser.
- SAS Cargo accepterade 52 MUSD i böter för olaglig kartellverksamhet i USA. Den europeiska undersökningen pågår.

Hållbarhetsrelaterade nyckeltal ¹	2008 ²	2007	2006
Omsättning, MSEK	53 195	50 598	50 152
EBT före engångsposter, MSEK	-395	1 234	177
EBT-marginal före engångsposter, %	0,7	2,4	15,3
Medelantal anställda	24 635	26 538 ³	25 323
varav män/kvinnor, %	58/42	59/41 ³	60/40
Sjukfrånvaro, %	6,5	6,4 ^{3,4}	6,1
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	5 840	6 295	6 213
Utsläpp av kväveoxider (NO _x), 1 000 ton	24,2	25,6	25,3
Kg koldioxid (CO ₂)/RPK	0,129	0,130	0,131
Total bränsleförbrukning, 1 000 ton	1 857	1 999	1 969
Vattenförbrukning, 1 000 m ³	176	208 ³	4 269
Energiförbrukning, mark, GWh	213	209 ³	832
Osoterat avfall, 1 000 ton	0,9	1,0 ³	13,5
Externa miljörelaterade avgifter, MSEK	453	414	477
Antal passagerare, 1 000 ⁵	41 741	44 772	43 511

¹ Alla finansiella nyckeltal följer den finansiella delen av årsredovisningen. Alla miljönyckeltal inkluderar verksamheter som ägts under det redovisade året där så är möjligt. ² Alla nyckeltal för 2008 är exklusive airBaltic förutom medelantal anställda. ³ Data har inte granskats av extern part. ⁴ Endast anställda i Sverige inom koncern- och "shared" funktioner. ⁵ Inklusive betalande, bonus- och charterpassagerare.

Extern granskning

Koncernens revisorer har granskat all väsentlig hållbarhetsinformation i års- och hållbarhetsredovisningen för 2008. Bestyrkanderapporten finns på sid 124.

SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2007 publicerades i mars 2008.

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 hållbarhetsredovisning 2008

I SAS koncernens hållbarhetsredovisning 2008 beskrivs de mest väsentliga miljö- och samhälls aspekterna som verksamheten påverkar. Här redogörs för det som, efter kontinuerlig dialog, bedöms vara intressant för de huvudsakliga målgrupperna: finansanalytiker, kunder, leverantörer, medarbetare, myndigheter, politiker och ägare.

Det är SAS uppfattning att SAS koncernens Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2008 uppfyller de krav som ställs på en hållbarhetsredovisning på nivån A+ i enlighet med Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines, version 3.0.

Redovisningsprinciper

SAS koncernens hållbarhetsredovisning är upprättad utifrån SAS koncernens redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning. Dessa bygger till viss del på Deloitte's Checklista för upprättande och utvärdering av information om miljö, etik, socialt ansvar och bolagsstyrning, Utgåva 2008. Vid utformningen av hållbarhetsredovisningen har SAS följt GRI Sustainability Reporting Guidelines, version 3.0. Dessutom har alla väsentliga principer i FN:s Global Compact beaktats.

→ Hållbarhetsredovisningen omfattar all hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2008 samt redovisningsprinciper, GRI korsreferenser och intressentdialoger på SAS hemsida på Internet (www.sasgroup.net under rubriken "Sustainability").

→ Huvudregeln för hållbarhetsredovisningen är att alla de enheter och bolag som varit i SAS koncernens ägo under det innevarande året ska redogöras för. Detta innebär att hållbarhetsrelaterad data för avyttrade bolag som var i koncernens ägo under 2008 kommer att redovisas där så är möjligt.

→ I de fall väsentliga avsteg gjorts från GRI:s Sustainability Reporting Guidelines, version 3.0, kommenteras detta i SAS koncernens redovisningsprinciper för hållbarhetsredovisning eller i GRI korsreferenser på SAS hemsida på Internet. Korsreferenserna 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 framförallt nationella avvikelser för sociala data, utan väsentlig betydelse för redovisad information, har samtliga verksamheter i koncernen kunnat rapportera i enlighet med dessa definitioner för 2008.

→ SAS koncernens verkställande ledning har godkänt hållbarhetsredovisningen i februari 2009. Koncernens styrelse har i mars 2009 avgivit årsredovisningen och tagit del av hållbarhetsredovisningen. SAS koncernens verkställande ledning ansvarar för hållbarhetsarbetets organisation och integrering i verksamheten.

Omvärldsfaktorer och intressentkrav

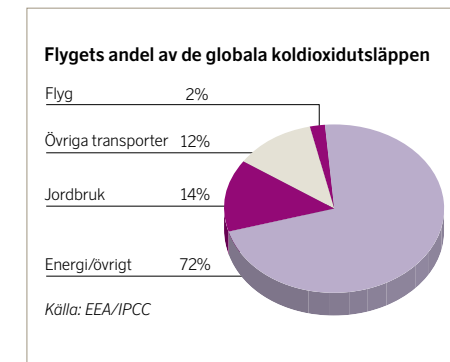
Förutom att skapa värdetillväxt för ägarna drivs SAS arbete med hållbar utveckling av förväntningar och krav från omvärlden och viktiga intressenter. Genom ett systematiskt arbetssätt, intressentdialoger och omvärldsbevakning försöker SAS möta dessa krav och förväntningar. Hållbarhetsarbetet blir därigenom en förutsättning för värdeskapande.

Lönsamheten och hållbarhetsarbetet i flygbranschen påverkas av myndigheternas ramvillkor, kostnader för infrastruktur samt kostnader för flygbränsle, personal, energi och avfallshandtering.

Nollvision

En av de största utmaningarna som världens industri och därmed också flygbolagen står inför, är att begränsa de miljömässiga konsekvenserna av verksamheten. För flyget handlar det främst om utsläpp av koldioxid och kväveoxider samt buller. Den växande debatten kring och kritiken av luftfarten och dess miljöpåverkan har lett till att flygets internationella samarbetsorgan, IATA, formulerat en nollvision för flygets miljöpåverkan. Senast 2050 ska denna vara förverkligad genom en kombination av ny teknik, effektiviserad flygdrift, nya bränslen samt samordnat agerande för att förbättra de yttre villkoren för flyget och dess infrastruktur.

ACARE (Advisory Council for Aeronautical Research in Europe) har satt som mål att flyget



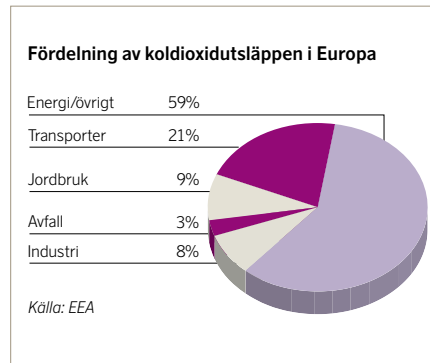
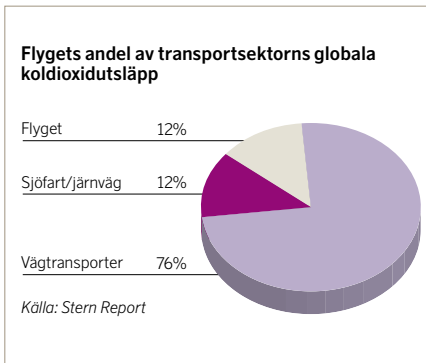
ska kunna minska de klimatpåverkande koldioxidutsläppen med 50% per producerad enhet och kväveoxiderna med 80% senast 2020. Därtill ska bullernivån halveras jämfört med dagens.

Förverkligandet av nollvisionen förutsätter att dagens flygplansflottor till fullo är ersatta med en ny generation flygplan och motorer som ännu inte finns på marknaden. Ledtiderna för ett sådant utbyte är minst 20-30 år, varför nollvisionen ska tolkas så att den erforderliga tekniken ska vara kommersiellt tillgänglig och utnyttjad av flygbolagen i en ekonomiskt rimlig försvarbar takt.

Flygets påverkan

Flyget svarar idag för 2-3% av de globala utsläppen av koldioxid, vilket motsvarar 12% av transportsektorns utsläpp.

Den genomsnittliga tillväxten för trafikflyget i ett längre perspektiv beräknas till cirka 3-4% per år. Industrins och IPCC:s beräkningar indikerar en möjlig relativ minskning av utsläppen med i genomsnitt 2% per år beroende på teknisk



utveckling och effektivisering. Detta innebär att flygets tillväxt kan komma att öka de klimatpåverkande utsläppen med cirka 1-2% per år om inte ytterligare åtgärder vidtas.

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. Den ekonomiska utvecklingen i västvärlden under senare delen av 2008 fick omgående konsekvenser för trafikflyget. Finanskrisen i kombination med en begynnande lågkonjunktur slog hårt mot efterfrågan både i affärs- och turistsegmenten. Flygbolagen har aviserat långtgående produktionsneddragningar och en betydande kapacitet placeras i malpåse. Avställningarna kommer sannolikt att utgöras av äldre materiel med miljöprestanda under genomsnittet. I kombination med lägre utbud, leder detta till att flygets miljöpåverkan kortsiktigt minskar. Historiska data visar att flyget ligger tidigt i konjunkturcykeln och att återhämtningen sker snabbt när den ekonomiska utvecklingen vänder.

SAS huvudmarknad är Norden med tonvikt på resor till, från och mellan de nordiska länderna. Koncernens andel av den samlade trafiken inom huvudmarknaden uppgår till cirka 40%. Det norska inrikesflyget står för 1,7% av de nationella koldioxidutsläppen. Motsvarande siffra för dansk och svensk inrikestrafik är 0,4% respektive knappt 1%. I relativa tal svarar koncernens flygbolag för bråkdelar av en promille av de totala globala utsläppen av koldioxid.

Sett i ett globalt historiskt perspektiv har flyget traditionellt tillhört den industrialiserade världen. Idag sker den stora tillväxten i Asien och Mellanöstern där både privatpersoner och näringsliv kan utnyttja den infrastruktur som tidigare varit förbehållen de rika länderna. En global begränsning av flyget till följd av dess klimatpåverkan skulle därför i första hand drabba dem som tidigare varken hade råd eller möjlighet att flyga. Flyget är en nödvändig del av infrastrukturen i en globaliserad värld för att uppnå en ekonomisk och social utveckling.

Miljövillkor

Flygverksamheten är starkt beroende av de miljövillkor som respektive flygplats ålagts. Det handlar vanligtvis om buller, regler för användning av avsningsvätskor samt utsläppsbegränsningar till mark och vatten. Det finns även tak för utsläpp av koldioxid och kväveoxider. Stockholms flygplats Arlanda har i ett av sina miljövillkor ett tak för hur mycket koldioxid och kväveoxider som flygplatsens verksamhet får släppa ut. Detta inkluderar driften av flygplatsen, start och landningar samt alla marktransporter till och från flygplatsen. LfV har länge arbetat för en förändring av villkoret eftersom det dels omfattar verksamhet, som de inte direkt råder över, dels att det kan ge felaktiga signaler och styrning i ett globalt miljöperspektiv.

Hösten 2008 beslöt miljööverdomstolen att flytta fram tidpunkten då Arlandas utsläppstak ska börja gälla, från 2011 till 2016. Beslutet ger SAS större möjlighet att anpassa marktransporter och flygplan till de nya kraven. Detta förutsätter emellertid att flygplatsen senast den 31 decem-

ber 2010 lämnar in en ansökan om ny miljöprövning av verksamheten. Flygplatsen hade redan före domen påbörjat arbetet med att söka nytt tillstånd och målet är att inkomma med ny ansökan senast den 30 juni 2010. SAS har omfattande verksamhet på Arlanda och är i hög grad beroende av flygplatsens miljötillstånd. SAS har en löpande dialog med Arlanda angående den nya ansökan.

Miljötillståndet för Köpenhamns flygplats innebär bland annat en bullergräns på 80dB(A) för natttrafik. SAS utvärderar tekniska åtgärder för att sänka bullernivån på MD-80 flygplanen. Hittills har dessa försök inte givit tillfredsställande resultat.

Till följd av skärpta bullerkrav har ett ökande antal flygplatser infört hårdare restriktioner med avseende på att flygplanen måste hålla sig inom angivna in- och utflygningssvägar. Väderlek och flygplanens navigationsutrustning kan ibland komplicera användningen av dessa vägar. Avvikelser medför i allmänhet böter för flygbolagen.

SAS och LfV har överklagat en dom rörande



bullerrestriktioner i anslutning till Landvetters flygplats utanför Göteborg. Domen, som grundar sig på mätningar av buller från ett äldre fraktflyg (ej SAS) med dåliga miljöprestanda och som används sporadiskt, innebär onödiga förlängningar av in- och utflygningsvägar med åtföljande ökande utsläpp som följd för alla flyg. SAS och LfV anser att samtliga miljöpåverkande faktorer ska ingå i en bedömning av restriktionerna.

Generellt går trenden mot en ökad användning av miljörelaterade avgifter och operationella begränsningar. Det dubbla syftet är att minska lokal miljöbelastning och skapa incitament för flygbolagen att använda 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 FN:s 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 utsläpp av koldioxid med 20% till 2020.

För att uppnå detta finns olika förslag och färdiga direktiv, varav ett handlar om att alla EU-länder ska öka andelen energi från förnyelsebara källor från 6% till 12% senast 2010 och till 20% senast 2020. Dessutom finns regler för att minska byggnaders energianvändning med 22% till 2020. Dessa regler berör fastighetsförvaltningen inom SAS, som redan idag kan dokumentera reducerad energianvändning i koncernens byggnader och anläggningar i Skandinavien.

Hittills har flygets klimatpåverkan koncentrerats på koldioxidutsläppen. I och med att EU beslutat införliva trafikflyget i kvothandelssystemet kommer sannolikt fokus att flyttas mot andra former av miljöeffekter, i första hand kväveoxider.

Industrin och forskarna är i stort sett överens när det gäller koldioxidutsläppens storlek och påverkan. Samsynen är däremot mindre beträffande

kväveoxider, partiklar och vattenånga. I samband med diskussionen inom EU rörande kvothandel med koldioxid tillsattes en utredning rörande konsekvenserna av och möjliga åtgärder rörande övriga utsläpp, i huvudsak för kväveoxider.

SAS ansluter sig till principen att den som förorenar ska betala för sin skadliga påverkan (Polluter Pays Principle) och är beredd 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 EU:s miljökrav inte skapar en situation som i betydande grad försämrar de europeiska aktörernas villkor jämfört med icke-europeiska. För närvarande pågår diskussioner mellan EU och företrädare för regeringar i länder med omfattande flygtrafik till och från Europa, i första hand USA, om hur de ekonomiska effekterna av EU:s ställningstagande rörande kvothandeln och flyget kommer att påverka konkurrensen. Den bästa lösningen vore sannolikt att alla flygbolag, som trafikerar Europa, införlivas

i systemet. Detta har dock mötts av motstånd.

ICAO har tillsatt en grupp bestående av 15 inflytelserika representanter från framträdande länder, GIACC (Group on International Aviation And Climate Change), med syfte att formulera förslag till reduktion av koldioxidutsläpp från internationellt flyg inför FN:s klimatkonferens COP15 i december 2009 i Köpenhamn.

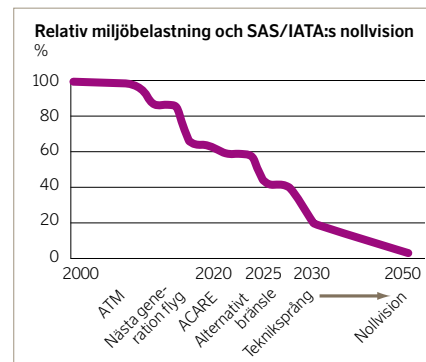
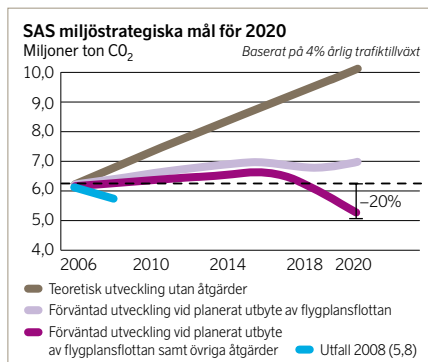
AEA har utarbetat ett förslag till ett globalt system kallat GAP (Global Approach for International Aviations Emissions) som syftar till att uppnå global konkurrensneutralitet inom flyget. Förslaget bygger på att man delar in världen i tre block, där den industrialiserade delen åläggs större förpliktelser än utvecklingsländerna.

Dessutom arbetar IATA med ett dokument som för fram idéer om ekonomiska styrmedel för att minska flygets koldioxidutsläpp.

På World Business Summit on Climate Change 24–26 maj 2009 i Köpenhamn, där SAS är starkt involverat, hoppas man föra processen om ett globalt system vidare.

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 och åtgärder för att säkerställa en hållbar utveckling ska kunna mätas och ge resultat i ekonomiska termer. Beslutade mål och strategier för hållbarhetsarbetet ligger fast inom ramen för Core SAS.



SAS ansluter sig till IATA:s vision att flyget ska eliminera samtliga klimatpåverkande utsläpp före 2050. Visionen ska förverkligas med en rad åtgärder.

Miljömål 2008–2011*

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 bränslebesparingsprogram
- 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.

* Måluppfyllelse – se följande sidor.

Miljöpolitisk vision

Alla transportslag, det vill säga transporter på väg, järnväg, till sjöss och i luften, ska bära sina egna kostnader för såväl investeringar som infrastruktur samt för samhällets övriga miljörelaterade insatser enligt principen om förorenarens ansvar. 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 miljöpåverkan
- accepterar slutsatserna i IPCC:s 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 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 rymmer åtgärder som riktar sig till kunder och medarbetare samt berör produktion och kommunikation.

Miljökommunikation

Strategin för miljökommunikationen går ut på att lägga en trovärdig grund för all kommunikation i miljöfrågor för att kunna stödja viktiga kommersiella beslut. Hit hör bland annat att skapa förutsättningar för en konstruktiv debatt om flygets miljöpåverkan.

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.

Strategiska huvudmål

Det överordnade långsiktiga målet för SAS miljöarbete är ett nollutsläpp i enlighet med IATA:s vision. Förverkligandet av flygets nollutsläpp ska vara nått senast 2050.

Strategiska huvudmål

- 20% lägre utsläpp 2020, trafik tillväxten inräknad
- 50% lägre utsläpp per producerad enhet 2020.

Strategier för 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.

Måluppfyllelse

Under 2008 intensifierades SAS hållbarhetsarbete genom att samtliga enheter i koncernen anmodades att upprätta handlingsplaner för att nå målen för 2008-2011. Trots lågkonjunkturen står målen fast. Här följer en redogörelse för aktuell status vid utgången av 2008 och planerade åtgärder 2009.



Den oätliga oljeväxten *Jatropha curcas testas* som alternativt jetbränsle.

→ SAS ska uppfattas som det mest miljömedvetna flygbolaget i Europa

Måluppfyllelse 2008: SAS erbjuder samtliga kunder koldioxidkompensation. Den enskilde resenären kan själv beräkna sitt utsläpp via en kalkylmodell på Internet. Alla storkunder erbjuds dataunderlag för koldioxidkompensation som en del av avtalen. Samtliga tjänster inom SAS koldioxidkompenseras.

Alla medarbetare ges möjlighet att genomgå miljöutbildning i utbildningsprogrammet SAS and The Environment. Utbildningen är också ett led i en kommande ISO-certifiering. Omfattande interna miljökampanjer genomförs i SAS danska, norska och svenska verksamheter. Inom internationella organ som IATA och AEA anses SAS ligga i framkant när det gäller miljöfrågor inom luftfarten. SAS Års- och Hållbarhetsredovisning 2007 kom på fjärde plats av 500 utvärderade bolag i Annual Report on Annual Reports.

Miljöfrågor finns i ökad utsträckning på styrelsens och ledningens agenda för koncernens framtida utveckling. Hållbarhetsarbetet får också större genomslag i marknadsföring och profilering. Dessutom ställer SAS tydliga miljökrav i inköpsprocessen och säkerställer att de uppfylls.

Åtgärder 2009: SAS har ambitionen att fastställa en tjänstebilpolicy baserad på gällande miljöbilsdefinition i de länder där SAS är verksam. Under 2009 kommer SAS att integrera miljöarbetet i projekt som vänder sig till kunder och allmänhet. Detta innebär bland annat att SAS i ökad omfattning ska kommunicera miljöfrågor som ett led i marknadsföring och extern information. I ett partnerskap med Copenhagen Climate Council avser SAS att ytterligare profilera sitt miljöarbete vid World Business Summit on Climate Change inför FN:s klimatkonferens i Köpenhamn 2009 (COP15) samt under Sveriges ordförandeskap i EU. SAS mål inför COP15 är att samla flygsektorn kring en gemensam rekommendation rörande framtida globala ramvillkor för flyget och klimatet.

→ SAS ska ha certifierade miljöledningssystem i enlighet med ISO 14001

Måluppfyllelse 2008: Samtliga bolag inom koncernen har redan integrerat miljö- och klimatfrågor i sina ledningssystem. Målet är nu att SAS ska vara certifierat enligt ISO 14001 senast 2011. Det innebär att SAS kommer att bli bland de första flygbolagen i världen med hela verksamheten certifierad. Sedan 2006 är SAS Cargo certifierat enligt 14001. Under året upprättades tids- och handlingsplaner för samtliga bolag med utgångspunkt från gap-analyser. En central projektledare med dokumenterad erfarenhet från certifiering tillsattes för att stödja och koordinera arbetet.

Åtgärder 2009: Under 2009 kommer alla bolag i koncernen att vara involverade i certifieringsprocessen och de första vara redo att certifieras av Bureau Veritas. Certifieringsprocessen är förankrad i den nya organisationen och följer uppgjorda tidplaner.

→ SAS ska ha branschens mest effektiva bränslebesparingsprogram

Måluppfyllelse 2008: Under 2005 påbörjade SAS ett bränslebesparingsprogram med målet att minska förbrukningen med 6–7% fram till 2011. Programmet följer uppgjorda planer och vid utgången av 2008 hade en besparing på 2-3% uppnåtts jämfört med basåret.

Åtgärderna motiveras både av klimathänsyn och kraftigt varierande oljepriser. Under 2008 har priset varierat mellan 40 och 140 dollar per fat råolja. Med 2008 års genomsnittspris på flygbränsle motsvarade en minskning av förbrukningen på 1% en besparing på 100 MSEK för hela koncernen.

Besparingsprogrammet rymmer en mängd åtgärder inom områden som teknik, handhavande och färdplanering samt information och erfarenhetsutbyte med andra aktörer.

SAS har byggt upp en omfattande databas

(MRV) med bränslerelaterade nyckeltal för varje flygplan, rutt och bolag som ständigt utvärderas och följs upp med förslag till förbättringar. Databasen ger underlag för nödvändiga beräkningar för administrationen av det framtida kvotandelssystemet. Förbrukningen är beroende av planets vikt, hastighet och handhavande. Bland genomförda åtgärder märks

→ *Ny policy för optimering av hastigheten.* Hastigheten anpassas till olika omvärldsförhållanden vilket ofta ger lägre bränsleförbrukning. Bland annat sänks sjunkhastigheten när det är möjligt. Åtgärden är samordnad med flera andra aktörer.

→ *Lättare flygplan.* Vikten kan reduceras genom mindre volym vatten, lättare säten, nya material i syrgastuber etc samt lägre bränslereserv för flygning till alternativa landningsplatser utan att säkerheten äventyras.

→ *Reducerad landningsklaff* minskar luftmotståndet och därmed bränsleförbrukningen.

→ *Winglets* minskar luftmotståndet och ger vingen ökad lyftkraft. Flygningen kan genomföras med mindre gaspådrag både under stigning och på marschhöjd.

→ *Tätare rengöring* av motorerna, då partiklar som samlas i motorerna höjer temperaturen och ökar bränsleförbrukningen.

→ *Gröna inflygningar* innebär att piloten påbörjar flygningen först när flygväg och landningstillstånd meddelats. Med kortast möjliga flygväg och utan väntetider i luften görs en jämn nedstigning från flyghöjden till landningsbanan med motorerna på tomgång. Gröna inflygningar minskar bränsleförbrukningen och bullret kring flygplatserna och är behagligare för passagerarna. SAS är EU-kommissionens partner när det gäller försök med gröna inflygningar i den interkontinentala trafiken.

→ *Förbättrad punktlighet.* Att planen kommer och går enligt tidtabell innebär många små bidrag till en minskad förbrukning av bränsle och el.

→ *Effektiv färdplanering.* För att kunna spara bränsle och därmed minska miljöpåverkan krävs kraftfulla automatiserade systemstöd för

att kunna planera varje enskild flygning med avseende på höjd, vikt, bränsleförbrukning, trafik- och väderförhållanden etc. SAS nuvarande system motsvarar inte fullt ut dagens och morgondagens krav.

Åtgärder 2009: Ett nytt systemstöd som säkrar möjligheten till måluppföljning kommer att införas. Implementeringen förväntas ta drygt ett år. Under 2009 kommer arbetet med bränslebesparingsprogrammen fortgå för att uppnå en relativ besparing på 6-7 % 2011.

→ **SAS ska vara bland de första flygbolagen som använder inblandning av alternativt flygbränsle när det är godkänt och kommersiellt tillgängligt**

Måluppfyllelse 2008: Flygets framtida utveckling är i hög grad beroende av branschens förmåga att hitta alternativa flygbränslen. Det handlar dels om biobränsle som kan blandas i fossila bränslen för att öka miljöeffektiviteten och därmed minska de klimatpåverkande koldioxidutsläppen, dels om helt nya koncept. De kraftigt varierande oljepriserna i kombination med ett ökat miljömedvetande utgör därvidlag starkt bidragande incitament.

SAS ingår i en arbetsgrupp, Sustainable Aviation Fuel User Group med uppdrag att påskynda utvecklingen av nya långsiktiga hållbara flygbränslen från förnyelsebara källor, bland annat genom att initiera forskningsinsatser. Bland övriga deltagare märks Boeing, bränsleutvecklingsföretaget Honeywell UOP och ett antal flygbolag. De i gruppen ingående flygbolagen svarar tillsammans för cirka 15 % av den kommersiella flygbranschens bränsleförbrukning. Gruppen följer uppmärksam de certifieringsarbeten som för närvarande pågår i marknaden och som syftar till certifiering av alternativa bränslen (SPK) under 2010 och 2011.

Åtgärder 2009: Utgångspunkten för utvecklingen av förnyelsebara flygbränslen är att de måste ha minst lika goda prestanda som dagens fossila, släppa ut betydligt lägre volym växthusgaser samt påverka ekosystemet minimalt. Framställningen ska dessutom inte konkurrera med produktion av mat och använda så lite dricksvatten, areal och energi som möjligt.

Både alger och växten *Jatropha curcas*, som ger vegetabiliska oljor, bedöms vara viktiga alternativa källor som kan användas i redan existerande tillverkningsprocesser. Under 2009 kommer SAS att intensifiera samarbetet med flyg- och motortillverkare samt Swedish Biofuels som inbegriper tester av alternativt flygbränsle (SPK). SAS undersöker marknaden för andra leverantörer av alternativa bränslen.

→ **SAS ska ha en långsiktig plan för flygplansflottan som leder till en betydande minskning av klimatpåverkande utsläpp**

Måluppfyllelse 2008: Det viktigaste inslaget i SAS arbete för en hållbar utveckling är en kostnadseffektiv och resurssnål flygplansflotta anpassad till marknads behov baserad på strategin att kontinuerligt kunna byta ut flygplanen till bästa möjliga teknik.

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, utsläpp och buller. Bränsleeffektiviteten gäller även Airbus 319/320 som SAS utnyttjar på kort- och medeldistansflygningar och som bland annat ersätter MD-80 på destinationer med bullerrestriktioner.

SAS långdistansflotta består av Airbus 330 och 340, som representerar dagens bästa tillgängliga teknik. Flottan har en genomsnittlig ålder av 6,6 år.

För närvarande pågår infasning av ytterligare nya flyg. Under perioden 2009-2010 tas ytterligare fyra Boeing 737NG i drift. Tolv nya CRJ-flygplan från Bombardier har beställts, där tio utgör ersättning för de Q400 som SAS valde att aweckla 2007 efter ett antal incidenter. Det första levererades i december 2008. Ytterligare tolv CRJ-flygplan finns som optioner. CRJ är ett regionalt jetflygplan med marknadens bästa miljöprestanda i sin klass. Under året opererade Widerøe fem Q400NG, varav fyra är leaseade i väntan på leverans av sex Q400NG som levereras under 2009.

Samtidigt tas elva äldre MD-80 och Boeing 737 ur drift. Det betyder att klimatprestandan och åldersstrukturen i flottan förbättras. Den avställda materieln är i huvudsak äldre flygplan, som kommer att användas som buffert i säsongsvariationer och vid andra förändringar i efterfrågan.

I utomstående analyser av SAS framhålls ofta att koncernens flotta är relativt ålderstigen. Jämfört med övriga etablerade europeiska nätverksbolag med likvärdiga produkter och utbud har SAS flottan samma genomsnittsålder, cirka 12 år.

Ett flygplan har en livslängd på cirka 25-30 år och åldern har inte nödvändigtvis något med dess miljöprestanda att göra.

Åtgärder 2009: SAS planerar att sammanlagt ta 20 flygplan ur drift under 2009.

Efter 2010 har SAS inga inplanerade eller beslutade förvärv av ny medeldistanskapacitet, men SAS värderar kontinuerligt olika alternativ för utbytet. De båda stora tillverkarna Boeing och Airbus har aviserat sina planer för nästa generation flygplan. Så har också de ledande tillverkarna av motorer gjort. Bedömningen är att den nya generationen kommer att vara kommersiellt tillgänglig tidigast runt 2015.

Ett nytt intressant flygplanskoncept har redan presenterats av Bombardier. Det är ett flygplan med 120-140 säten (narrow-body) med en nyutvecklade motor från Pratt&Whitney, som beräknas ge en bränslereduktion på 15% jämfört med andra tillgängliga alternativ. Planet börjar levereras 2013.

SAS har av flera skäl beslutat att vänta med utfasningen av MD-80 flottan och de äldsta Boeing 737 till dess den nya generationen flygplan är tillgänglig. Stagnationen i marknaden innebär att SAS kommer att använda de äldre flygplanen i mindre utsträckning. Vidare beräknas den nya generationen flygplan ge en bränslebesparing på 30-35% jämfört med dagens bästa teknik. Det innebär att SAS avstår från kortsiktiga miljöförbättringar till förmån för mer omfattande förbättringar på längre sikt.

Under förutsättning att tillverkarna håller den hittills kända tidplanen innebär det en förskjutning på minst fem och högst åtta år.

→ **SAS ska ha uppnått målet för SAS miljöeffektivitetsindex**

Måluppfyllelse 2008: De viktigaste komponenterna i SAS miljöindex är kabinfaktor och bränsleförbrukningen. Under 2008 påverkades indexet av de kraftiga svängningarna i efterfrågan som var svåra att parera med en anpassning av produktionen. Detta ledde i sin tur till en genomsnittlig försämring av kabinfaktor jämfört med 2007. Målet är en ständig förbättring av SAS miljöindex. Samtliga resultatenheter sätter upp individuella mål på kort och lång sikt i samråd med koncernledningen. Varje enhet utarbetar också en handlingsplan som följs upp och korrigeras i takt med förändringar i verksamhet och omvärld. [s. 120-124](#)

Åtgärder 2009: Under 2009 kommer SAS att dels anpassa produktionen till en lägre efterfrågenivå, dels ställa av ett antal flygplan. Detta beräknas leda till en höjning av kabinfaktor och därmed en förbättring av miljöindex. Infasningen av nya Q400NG i Widerøe och CRJ i Danmark kommer att påverka miljöindex i positiv riktning. Några index ska omarbetas och anpassas till den nya strukturen inom Core SAS.

Ansvar för hållbar utveckling

För SAS koncernen hänger ekonomisk hållbar lönsamhet nära samman med miljömässiga förbättringar och förmågan att ta ett socialt ansvar och ha 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 SAS övertygelse att för att driva en ekonomiskt hållbar verksamhet måste också ett socialt och miljömässigt ansvar tas.

SAS bidrar till samhällsnyttan genom att vara en stor arbets- och uppdragsgivare samt att upprätthålla viktig infrastruktur i samhället. Ett mål för verksamheten är att generera avkastning till ägarna. Samtidigt bedriver SAS via sina flygbolag en verksamhet, som i nuläget bidrar till belastning på miljön, bland annat genom utsläpp av koldioxid och kväveoxider i luften samt genom buller, främst i anslutning till flygplatser.

Intressentdialogen

SAS anser att ansvar ur ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv också i stor utsträckning styrs av intressenternas syn på verksamheten och dess utveckling. Intressentdialoger bidrar till att identifiera, definiera och utveckla koncernens högst prioriterade hållbarhetsfrågor. En

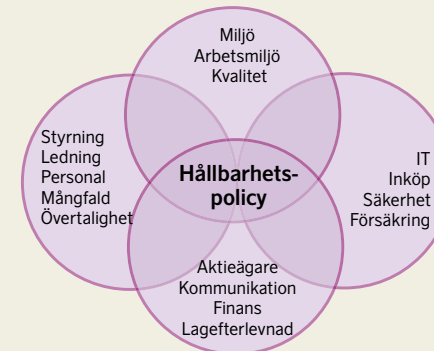
fortlöpande dialog med berörda intressenter är därför en viktig förutsättning för arbetet med en hållbar utveckling. SAS tar initiativ till dialoger och alla intressenter som söker kontakt med SAS ska ges möjlighet till dialog.

För SAS, 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

Hållbarhetsrelaterade policier 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 policier som tillsammans med ett antal strategier styr hållbarhetsarbetet. SAS mest väsentliga hållbarhetsrelaterade policier finns på hemsidan. 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.

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. SAS deltog under året i ICAO:s utvärdering av flygbolagens miljöledningssystem.

SAS mest betydelsefulla intressentrelationer

när det gäller hållbarhetsarbetet redovisas på nästa sida. SAS genomför regelbundet intervjuer och dialoger, 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 resande och flygtransporter 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.

→ ökad satsning på miljökommunikation via broschyrer och artiklar i kundtidningar.

Utvecklingen under 2008 visar att SAS relationer till omvärlden stadigt förbättras, men att koncernens förhållande till viktiga intressentgrupper ytterligare måste förstärkas. SAS varumärke och image på marknaden håller på att stärkas, men mycket återstår att göra. Den ökade politiska och mediala fokuseringen på flygets negativa påverkan på miljön bidrar till att ifrågasätta flygets roll i samhället, men i detta avseende är SAS inte specifikt drabbat. Det finns heller inga tydliga tecken på att flygets miljöeffekter väsentligt påverkat efterfrågan på flygresor. Den nedgång, som nu karakteriserar marknaden, har primärt andra orsaker.

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 en 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 utvecklas ständigt 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 mottagande av mutor och otillbörliga förmåner.

Code of Conduct

Som ett klargörande och en sammanfattning av koncernens nedtecknade värderingar, policies och övrigt regelverk har SAS styrelse fastställt en uppförandekod, Code of Conduct. Den finns på fyra språk och tillställs alla medarbetare i koncernen. För att understryka kodens betydelse finns klara regler och strukturer för hur misstänkta överträdelser ska rapporteras och behandlas. I den rapportering, som varje enhet årligen gör beträffande hållbarhetsarbetet, finns ett särskilt avsnitt rörande information och utbildning runt koden.

När det gäller implementering och uppföljning av koden har chefer och andra ledare en nyckelroll.

Under 2008 gjordes en relansering av koden efter omarbetning. Ett internetbaserat utbildningsprogram är ett viktigt inslag i spridningen av koden och dess budskap. Målet är att minst 90% av medarbetarna ska ha genomgått utbildningsprogrammet senast vid utgången av 2009. Per den 1 februari 2009 hade 30% av medarbetarna genomgått programmet. Det är ett klart uttalat krav att varje medarbetare ska ta del av programmet. Koden är ett viktigt instrument för att skapa förståelse och acceptans för SAS grundläggande värderingar. Därför är det också varje chefs uppgift att initiera och uppmuntra dialog och diskussion kring dess innehåll så att alla medarbetare ska känna ansvar och delaktighet samt vara beredda att fatta egna beslut med koden som grund.

Uppföljningen av 2008 års arbete med koden visar att samtliga enheter har infört densamma. Kodens whistle blowerfunktion har använts i tio fall varav två avskrivits utan vidare åtgärd. Tre har utretts och avskrivits utan åtgärd. En anmälan föranledde ändrade procedurer. Fyra fall är pågående.

Global Compact och GRI

SAS koncernen anslöt sig till Global Compact 2003 och deltar i Global Compact's Nordic Network. Ett av kriterierna för att få publicera företagsinformation på Global Compact's hemsida är en årlig uppdatering av materialet, Communication On Progress (COP). Underlag för denna publicering är SAS arbete med hållbarhetsfrågor, årsredovisningen samt bolagets engagemang i samhällsfrågor. Den senaste uppdateringen av SAS information gjordes i oktober 2008.

SAS hållbarhetsredovisning följer riktlinjerna i Global Reporting Initiative (GRI) och granskas av koncernens revisorer.

I Danmark trädde en ny lag i kraft den 1 januari 2009 som avspeglar debatten rörande CSR och företagets samhällsansvar. Den nya lagen innebär att de cirka 1 100 största företagen i Danmark i sina årsredovisningar ska inkludera vilka åtgärder som vidtas när det gäller samhällsansvar. I statliga inköpsavtal ska hänsyn tas till

samhällsansvar och större statliga företag ska ansluta sig till Global Compact.

I Norge har Stortinget offentliggjort avsikten att stifta en lag som ligger i linje med den danska. I Sverige ska alla statligt ägda företag redovisa i enlighet med GRI:s principer från och med verksamhetsåret 2008.

SAS välkomnar dessa initiativ och ser inga problem med efterlevnaden. Både hållbarhetsarbetet och rapporteringen fyller redan högt ställda krav och ny lagstiftning bedöms varken medföra merarbete eller merkostnader.

Miljöansvar

Flygverksamheten svarar för 95% av SAS koncernens miljöpåverkan, varav merparten utgörs



Intressenter

Medarbetare

Kunder

Avtalskunder

Den resande allmänheten

Ägare, investerare och finansanalytiker

Myndigheter

Leverantörer

Flygplans-, motor- och kemikalietillverkare

Partnerskap och nätverk

Ideella organisationer

Organisationer

Massmedia

Exempel på dialoger*

Medarbetarindex PULS. Utvecklingssamtal. *Whistle blower* funktion. Medarbetarmöten – för flygande personal så kallade Basdagar

Kundenkäter. Intervjuer. Nöjd Kund Index. Imageindex

CO₂ Reduction Network. Direktdialog i möten och löpande kontakt med flera tusen avtalskunder

Kvalitativa och kvantitativa undersökningar, exempelvis NKI

Enkäter. Telefonkonferenser. Regelbundna möten

Internationella arbetsgrupper. Löpande kontakt med nationella myndigheter och politiker

SAS koncernens inköpspolicy. Efterlevnad av Global Compact's principer

Dialog om mer miljöanpassade produkter

Star Alliance. Global Compact Nordic. CSR Sweden. Copenhagen Climate Council

Bellona. Naturvernforbundet, WWF, Rädda Barnen

ICAO:s miljökommitté CAEP. Europeiska flygbranschorganisationen AEA. IATA:s miljökommitté. Svenskt Näringsliv. Dansk Industri.

Näringslivets Hovedorganisasjon med flera

Intervjuer. Artiklar och debattinlägg

* En mer omfattande beskrivning av SAS intressentdialoger med mer djupgående information återfinns på

www.sasgroup.net

av förbrukningen av icke förnyelsebar energi, framför allt fossila bränslen. Vid förbränning sker utsläpp av koldioxid till 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 ingår i 3C, Combat Climate Change, en sammanslutning av 55 internationella företag, som förbundit sig att verka för initiativ från näringslivet att ge förslag till hantering av de globala miljöproblemen.

Miljö- och hållbarhetsavdelningens stab deltar även i nationella och internationella organ som arbetar på liknande sätt. SAS arbetar dessutom intensivt tillsammans med motor- och flygplans-tillverkare, flygbolag, flygplatser och flygledningsorgan för en hållbar utveckling av flyget.

Socialt ansvar

SAS sociala och samhällsmässiga ansvar omfattar koncernens medarbetare och påverkan på den omgivning och de samhällen där koncernen verkar.

Inom SAS prioriterar de enskilda enheterna frågor utifrån den egna verksamheten, se vidare sida 120-124. Innebörden i det sociala ansvaret kan därför skilja sig beroende på tid, plats och verksamhetens innehåll.

Staben för miljö och hållbarhet deltar också i en rad relevanta fora för utveckling av SAS samhällsengagemang.

Som arbetsgivare kan SAS bidra till en långsiktig 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 ska uppnås 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 i 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.

Ekonomiskt ansvar

SAS huvuduppgift är att skapa långsiktig värdetillväxt för sina aktieägare genom att ha nöjda kunder och motiverade medarbetare. Hållbarhetsarbetet ska bidra till att öka SAS konkurrenskraft genom effektivare resursutnyttjande. Det är i det perspektivet som arbetet med hållbarhetsfrågor ska ses.

SAS påverkar samhällsekonomin i hög grad. 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 och avgifter till samhället. Varje medarbetare i koncernens flygbolag genererar nästan ett arbetstillfälle i andra branscher och företaget.

Beträffande kostnaderna bidrar hållbarhetsarbetet främst genom minskad bränsleförbrukning, bättre resurshushållning och lägre 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, 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 kommande utvecklingen inte ska hämmas av politiska och opinionsmässiga ställningstaganden.



Flygindustrins åtaganden innebär långsiktiga investeringar i miljörelaterade åtgärder som tar tid att genomföra och är mycket kapitalkrävande. Branschens miljöarbete bedrivs efter fyra huvudlinjer i intimt samarbete mellan flygbolag, tillverkare av flygplan och motorer, utvecklare av alternativa bränslen, universitet, högskolor och andra forskningsinstitutioner samt myndigheter och andra berörda parter. De fyra linjerna eller hörn-pelarna är Teknisk utveckling, Infrastruktur, Operativa åtgärder och Ekonomiska styrmedel.

Trots att trafikflyget är en relativt ung industri finns många konservativa inslag i utveckling och drift av både enskilda bolag och branschen i dess helhet. Det innebär bland annat att potentialen för miljömässiga förbättringar är betydande under förutsättning att de är ekonomiskt försvarbara och tekniskt genomförbara. Tidigare har ofta saknats ekonomiska incitament för nya grepp. Idag är bilden annorlunda. Volatila oljepriser, avreglering av luffarten med tilltagande konkurrens och inte minst miljömässiga hänsyn har kraftigt förändrat branschens inställning till genomgripande förändringar.

Teknisk utveckling

Via AEA deltar SAS i det europeiska forsknings- och utvecklingsprojektet ACARE, vars mål är 50% lägre utsläpp av koldioxid, 80% minskning av kväveoxider och halverad bullernivå för nya flygplan. Målen ska vara uppnådda senast 2020. I ACARE finns representanter för EU, flygindustrin, forskarvärlden, flygplatsägarna och branschorgan inom flygsektorn.

Den tekniska utvecklingen handlar framför allt om lättare och mer aerodynamiska flygplan, mer effektiva motorer och alternativa bränslen.

De stora flygplanstillverkarna Boeing och Airbus har avisert en ny generation flygplan, som beräknas vara kommersiellt tillgängliga tidigast 2015. Samtidigt kommer en ny generation motorer att lanseras av de dominerande tillverkarna. Kombinationen nya flygplan och nya motorer bedöms kunna ge en sänkning av bränsleförbrukningen med 30-35% jämfört med dagens bästa teknik med åtföljande minskning av klimatpåverkande utsläpp, främst koldioxid och kväveoxider. Utvecklingen av nya motorer

kommer också att ha betydelse för lösningen av bullerproblemen.

En möjlighet att minska de klimatpåverkande koldioxidutsläppen i de befintliga flottorna är att använda råvaror från förnyelsebara källor i stället för fossila bränslen. Flera forskningsprojekt och försök pågår världen över. De första försöken med 50% inblandning av alternativa bränslen i flygfotogen har genomförts av bland andra Air New Zealand och Continental Airlines. Alternativt bränsle beräknas vara kommersiellt tillgängligt 2011.

Infrastruktur

Inom ramen för Eurocontrol pågår ett arbete med målet att skapa en samordnad europeisk flygledning. En sådan skulle kunna leda till kortare flygvägar, kortare väntetider i luften och på marken samt mindre trängsel i luften och på flygplatserna. Fullt genomförd skulle detta leda till en beräknad minskning av miljöbelastningen på 10-15%.

Markbaserade miljöåtgärder

När det gäller energibesparing i byggnader har SAS koncernen uppnått goda resultat. Samtliga byggnader är inventerade med avseende på miljödata. Stora delar av energiförbrukningen baseras på förnyelsebara 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 SAS mål samt åtgärdas lokalt.

SAS arbetar för att samtliga tjänstebilar ska vara miljöbilar. Beroende på att miljöbilar definieras olika från land till land är det inte möjligt att utfärda identiska rekommendationer.

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 medverkar.

Operativa åtgärder

Alla stora flygbolag har handlingsprogram för att effektivisera resursanvändningen med sikte på bättre miljöprestanda. I dessa ingår bränslebesparing, färdplanering, optimal anpassning av hastighet och flyghöjd, viktreducering samt förbättrad kommunikation, utbildning och information för att skapa förståelse för betydelsen av små och stora åtgärder i alla led i driften.

Ekonomiska styrmedel

Skatter och avgifter används ofta i opinionsbildningen som exempel på effektiva ekonomiska styrmedel för att minska flygets miljöpåverkan. Debatten följer i stort två linjer. Den ena är att

Avisning av flygplanen före start sker med glykol, vilket är en miljöbelastning. SAS 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.

Teknisk utveckling	Infrastruktur	Operativa åtgärder	Ekonomiska styrmedel
			
ACARE Ny teknik Alternativa bränslen Förbättrad aerodynamik	Single sky NUAC+FAB Samordnad flygledning	Bränslebesparingsprogram Grön inflygning	Kvothandel Skatter, avgifter, regleringar

flyget ska betala för sin miljöpåverkan och stå för samtliga kostnader för sin infrastruktur. Den andra linjen är att inte bara begränsa flygets tillväxt utan också dess nuvarande omfattning.

EU:s egna beräkningar visar att skatter och avgifter har liten effekt när det gäller att dämpa efterfrågan. Däremot ökar kostnaderna för flygbolagen, vilket påverkar biljettpriset med icke önskvärda ekonomiska och sociala konsekvenser. Samtidigt arbetar flyget i en opinionsmässig motvind, vilket underlättar för enskilda stater att införa miljörelaterade skatter och avgifter.

Flyget med i kvothandelssystemet

Under 2008 antog EU det reviderade generella ETS-direktivet och ett specialdirektiv för att inlemma flyget i EU/ETS från 2012. En möjlighet till översyn av flygdirektivet ges 2014. Direktivet syftar till att underlätta förhandlingar med tredje land, framför allt länder med stor trafik till och från EU, vilket är en förutsättning för att systemet ska ge några väsentliga miljöeffekter.

Beslutet är i linje med den uppfattning SAS och

flertalet andra flygbolag förfäktat under tiden frågan behandlats inom EU. Systemet har betydande fördelar jämfört med nationella skatter och avgifter, åtgärder som hittills visat sig ha ringa effekt när det gäller att begränsa flygets miljöpåverkan. Dessutom är det viktigt att spelreglerna klargörs så att flygbolagen kan förbereda sig inför den kommande förändringen. När flyget kommer med i kvothandelssystemet 2012 tas SAS nuvarande kunderbjudande om koldioxidkompensation bort.

SAS bedömer att kostnaderna för bolaget kan komma att uppgå till MSEK 300-400 årligen när systemet är fullt genomfört 2013, vilket då kommer att slå igenom på biljettpiserna. SAS inleder nu förberedelserna genom att bygga upp ett MRV-system (Monitoring-Reporting-Verifying), som ska certifieras av oberoende part. Hur certifieringen ska gå till är ännu inte klart eftersom det saknas ackrediterade specialister inom luftfartsområdet. SAS bedömer att befintliga systemen enkelt kan anpassas till ett framtida MRV-system.

Organisation och styrning

SAS koncernens operativa hållbarhetsarbete utgår från hållbarhetspolicyen samt koncernens åtagande att uppfylla principerna i FN:s Global Compact. Här redovisas organisation och styrning av hållbarhetsarbetet som gällde för koncernen under 2008. Strategin för hållbarhetsarbetet, hållbarhets- och miljöpolicyer, liksom mål och nyckeltal kopplade till dessa ligger fast i den nya strukturen i Core SAS.



I februari 2008 antog SAS styrelse nya mål och strategier för hållbarhetsarbetet. Ett viktigt inslag är en förstärkt miljökommunikationsplan, som tydligt anger att SAS aktivt ska delta i opinionsbildningen kring flygets villkor och framtida utveckling i ett miljöperspektiv.

Styrfilosofin utgår från SAS policies och strategier. Detta gäller även hållbarhetsfrågorna. Det yttersta ansvaret för dessa åvilar koncernledningen medan cheferna för enheter och bolag har det operativa ansvaret. I utvärderingen av chefernas arbete ingår bland annat hur den egna enhetens miljöindex utvecklas. Målen fram till 2011 är satta av koncernledningen.

Målstyrning

Koncernens enheter sätter mål för sina respektive verksamheter och upprättar handlingsplaner för att nå målen. Bolagen rapporterar årligen och skriftligen till koncernledningen om kvantitativ och kvalitativ måluppfyllelse, hur arbetet fortskrider och vilka konkreta mål som uppnås.

SAS har en central samordnande och rådgivande avdelning för Environment & Sustainability. Denna ingår i staben Public Affairs, där direktören för Environment & Sustainability tillhör ledningen. Chefen för Public Affairs bevakar hållbarhets- och miljöfrågor för koncernledningen.

Koordination och utveckling av hållbarhetsarbetet sker genom det övergripande gemensamma nätverket SAS Group Sustainability Network, där samordnare från samtliga bolag och koncernledningsfunktioner ingår. Dessa rapporterar till respektive bolags eller enhets ledning. Många av samordnarna har hållbarhetsarbetet som huvuduppgift. Nätverket ska anpassas till den nya strukturen under 2009.

Frågor som är direkt relaterade till medarbetarnas arbetsförhållanden hanteras i nätverket SAS Group HR Management Team, som består av 12 personalchefer i koncernens bolag och enheter. Medarbetarfrågor koordineras av koncernstab Human Resources (HR) med funktioner för ledarutveckling, företagshälsovård, löne- och ersättningsfrågor samt sjukfrånvaro.

HR har en rådgivande funktion beträffande 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 skyddskommittéer i respektive land.

Företagshälsovård

SAS har sedan ett antal år etablerat en egen företagshälsovård i Skandinavien. Detta ger möjlighet till ökad kunskap om villkoren för SAS olika medarbetargrupper.

Företagshälsovården 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.

rådgivande funktion i frågor som rör miljö och hållbarhet/CSR, för 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.

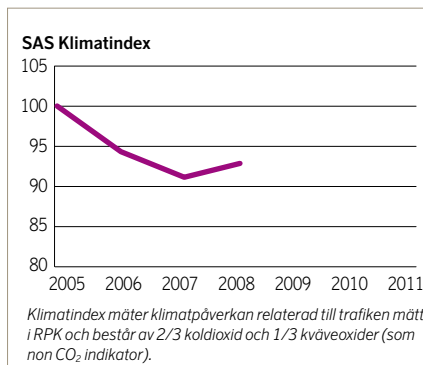
Hantering av hållbarhetsrelaterade data

Miljörelaterade data rapporteras två gånger per år, medan data angående medarbetarnas sjukfrånvaro löpande följs upp på lokal nivå. Dessutom ska enheter och bolag minst en gång per år redogöra för åtgärder för att utveckla koncernens hållbarhetsarbete. Rapporteringen omfattar områden som samhällsengagemang, leverantörskontakter, samarbete med interna och externa intressenter, arbetsmiljö, utbildning, konflikter, viktiga miljöaspekter, miljömål, awikelser, concessioner, arbete med Code of Conduct och FN:s Global Compact etc.

Ansvaret för rapporteringen åvilar cheferna för respektive bolag och enhet, men koordineras av samordnarna inom SAS Group Sustainability Network. Data sammanställs av koncernens samordnande och rådgivande avdelning för Environment & Sustainability och rapporteras därefter till koncernledningen.

Årets resultat

SAS klimat- och miljöindex visade stadiga förbättringar fram till och med 2007. Utvecklingen under första halvåret 2008 var fortsatt positiv. Hösten kom att präglas av snabbt sjunkande efterfrågan, som inte kunde kompenseras genom produktionsbegränsningar i motsvarande takt. Detta påverkade SAS miljöprestanda och den samlade bilden för 2008 är splittrad.



Viktiga händelser under 2008

- Ett omfattande e-learningprogram om miljö introduceras och blir obligatoriskt.
- SAS relanserar Code of Conduct efter omarbetning med tillhörande e-learningprogram. Målet är att 90% av medarbetarna ska ha genomgått programmet under 2009.
- CSR-lagstiftning i Danmark. I Norge väntas Stortinget följa i spåren.
- SAS får första pris i danska Børsens och FSR:s (Foreningen af Statsautoriserede Revisorer) tävling om bästa hållbarhetsredovisning och toppar Deloitte's ranking i Sverige.

Avgränsningar

I avsnittet Årets resultat redovisas produktionsdata inklusive Spanair samt betalande, bonus- och charterpassagerare, vilket kan ge avvikande tal jämfört med den finansiella delen men ger en mer rättvisande bild av SAS totala och relativa miljöbelastning.

→ SAS års- och hållbarhetsredovisning 2007 når en fjärdeplacering bland 500 företag i Annual Report of Annual Reports och blir främst bland flygbolagen.

Under 2008 minskade SAS utsläpp av koldioxid mätt per producerad enhet till 0,129 kg/RPK (0,130). Det betyder de lägsta utsläppen någonsin. Bolagets klimatindex omfattar även andra utsläpp och där var utvecklingen svagt negativ. Detta ledde till att klimatindexet, som endast mäts på koncernnivå, försämrades något. Främsta anledningen var att de flygplan som hyrdes in för att ersätta Q400 i början av året hade varierande miljöprestanda. I takt med att dessa ersätts av bland annat de nya CRJ och Q400NG, kommer miljöeffektiviteten att förbättras.

När det gäller enskilda bolags och enheters miljöindex var bilden inte entydig. I indexet är kabinfaktorn en tungt vägande parameter. Scandinavian Airlines Norge, Danmark och Sverige drabbades hårt av den minskade efterfrågan och kunde inte anpassa produktionen i takt med den

försämrade marknaden. Följden blev att kabinfaktorn sjönk och indexen försämrades. De nu pågående kapacitetsneddragningarna innebär dels att kabinfaktorn sannolikt kommer att höjas, dels att materiel med sämre miljöprestanda än genomsnittet för SAS flotta, tas ur drift. Därför finns det goda förutsättningar för en återhämtning när det gäller bolagens miljöindex.

På pluskontot noterar Scandinavian Airlines International högre kabinfaktor och lägre bränsleförbrukning, det sistnämnda resultatet av ett framgångsrikt arbete med bränslesparingsprogrammet. Widerøe och Spanair redovisar också klart förbättrade index, bland annat beroende på infasningen av nya Q400NG i Widerøe och bra utnyttjande av flygplansflottan i Spanair. I februari 2009 antogs den förnyade strategiska inriktningen Core SAS, som innebär väsentliga förändringar i produktion, organisation och för medarbetare.

Miljöansvar

SAS koncernens flygverksamhet svarade 2008 för 95% av den totala miljöbelastningen. Återstoden kom från mark- och kabinverksamheterna.

Kundernas uppfattning om SAS som ett företag med miljöansvar mäts i den årliga kundundersökningen som ligger till grund för NöjdKund-index. Under 2008 gjordes inga mätningar. Ny undersökning genomfördes i februari 2009.

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 relaterad till trafiken mätt i RPK och har räknats fram under perioden 2005-08. Tendensen var positiv 2005-07. Under 2008 försämrades klimatindex med en enhet till 93. Den främsta orsaken var ett förändrat utnyttjande av

flygplansflottan och en relativ ökning av kväveoxidutsläppen. Koldioxidutsläppen minskade dock i både absoluta och relativa termer.

Miljöindex

SAS mäter sedan 1996 miljöeffektivitet med hjälp av miljöindex där miljöbelastningen mäts i förhållande till produktionen. Miljöindex mäts för varje enskilt bolag, men inte för koncernen i dess helhet. Dessa index används som verktyg för styrning och uppföljning av koncernens miljöprestanda.

Bolagens miljöindex har visat en positiv trend fram till och med 2007. Under 2008 hade några bolag en fortsatt positiv utveckling medan andra bröt trenden, främst på grund av långsam kapacitetanpassning till vikande efterfrågan.

Miljöledningssystem

Med utgångspunkt från SAS koncernens övergripande mål och strategier sätter respektive bolag och enheter miljömål baserade på kravet om ständig förbättring av miljöprestanda. I samband med formuleringen av SAS strategiplan, S11, under 2007 skärptes kraven och samtliga bolag och enheter har miljömål för 2011. Dessutom finns det gemensamma målet att alla bolag och enheter ska vara certifierade enligt ISO 14001 senast 2011. Detta arbete inleddes 2008 och följer individuella planer. Hittills är det bara SAS Cargo som certifierats. Övriga enheter har egna miljöledningssystem som är integrerade i lednings- och kvalitetsprocesser och följer principerna i ISO 14001.

Miljötilstånd

Flygverksamheten har inga egna koncessioner eller miljötilstånd för operativ drift utan är beroende av de tillstånd som flygplatsägarna har till exempel för glykolhantering och banavising samt gränsvärden för buller och emissioner. Däremot ingår ett miljögodkännande i den process för certifiering av flygplan som genomförs i de tre skandinaviska länderna samt i villkoren för flygtekniskt underhåll.

Flygverksamheten har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna om förbrukning och lagerhållning. Dispensen motiveras med att det saknas nya certifierade alternativ till halon för släckning av brand i flygmotorer, kabiner och på flygplanstoletter. Inom SAS flygplansflotta fanns under 2008 totalt 7 920 kg halon och totalt släpptes 7,7 kg ut under året.

SAS Oil är ett inköpsbolag för flygbränsle till SAS flotta vid flygplatserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. SAS är via SAS Oil minoritetsägare i ett antal 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. 59](#)

Koldioxidkompensation

Erbjudande om koldioxidkompensation i samband med flygresor är en viktig del av SAS miljö-satsningar. Samtliga tjänsteresor kompenseras och motsvarar utsläpp på 4-5 000 ton per år. För arrangörer av konferenser, seminarier, resor, möten etc erbjuder SAS en kompensationsform som anpassas för varje tillfälle, ofta i samband med att SAS är Official Airline, som till exempel vid klimat-

konferenser i Köpenhamn under 2008 och 2009.

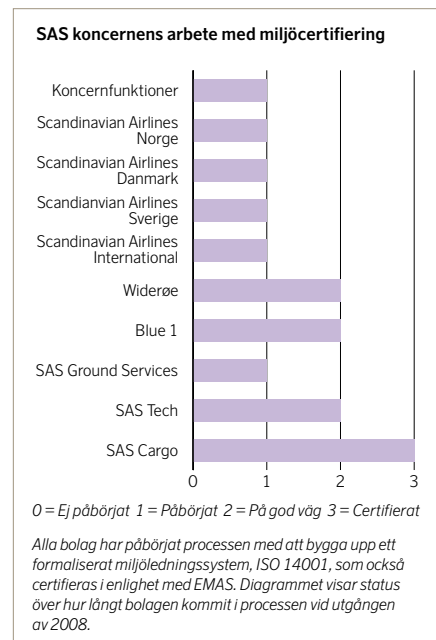
Storkunder uppmanas att avtala om koldioxidkompensation, som bygger på en beräkning av resevolymen halvårs- eller årsvis.

För den enskilde kunden har det varit relativt komplicerat att köpa koldioxidkompensation. Främsta orsaken är att SAS elektroniska biljettsystem inte tillåter nödvändiga förändringar. Från februari 2009 erbjuder SAS en förenklad betalningslösning för koldioxidkompensation på Internet. Från 2012 integreras koldioxidkompensationen i kvothandelssystemet för utsläppsätter.

Intäkterna för koldioxidkompensationen går oavkortade till SAS samarbetspartner The Carbon Neutral Company, som ansvarar för överföringen till energiprojekt baserade på förnyelsebara källor och verifierade/certifierade projekt.

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 dokumenterat miljö- och hållbarhetsarbete prioriteras.



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 certifiering innehas av SAS Cargo och delar av SAS Cargo är också ISO 9001 certifierade.

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.

Socialt ansvar

SAS koncernens sociala ansvar omfattar i första hand de egna medarbetarna och den omvärld som är beroende av och påverkas av SAS verksamhet i ett antal länder, främst Danmark, Norge och Sverige.

Konkurrensen i flygbranschen inom Europa är hård. På de internkontinentala destinationerna är kampen om passagerarna ännu hårdare.

Idag är det kundens marknad. I detta läge spelar medarbetarna en central roll när det gäller att skapa mervärden i produkten. Därför är SAS strategiska arbete inriktat på att öka motivationen och engagemanget hos den egna personalen för att detta ska få positiva återverkningar på förhållandet till kunderna och därmed stärka SAS konkurrenskraft. Det nya tonläget i dialogen mellan medarbetarorganisationer och ledning har därvidlag väsentligen förbättrat förutsättningarna för en gynnsam framtida utveckling.

Service and Simplicity

Den nya kommersiella plattformen för Core SAS går ut på att stärka erbjudandet till kunden och göra bolaget till det naturliga valet för flygresan. Service and Simplicity är ledorden för SAS medarbetare. Förhållningssättet till kunden ska präglas av kunskap om de förväntningar kunden har rätt att ställa på SAS. Arbetsuppgifterna ska skötas enkelt och effektivt med korta beslutsvägar under betydande eget ansvar. Vänlighet, tillmötesgående och tjänstvillighet ska känneteckna relationerna både med kunden och kollegerna. Kommunikation och dialog skapar förutsättningar för lyhördhet och förändringsbenägenhet.

Förenkling innebär bland annat att kundens totala restid ska bli kortast tänkbara. Det betyder enklare bokning, incheckning, minimering av kötid, snabb bagagehantering osv. I förlängningen betyder det färre personalinsatser från SAS sida i samband med resandet utan att servicen till kunden försämras.

Kulturell utveckling

Utvecklingen av det sociala ansvaret bygger på de fokusområden, som är grunden för SAS kulturella turnaround. [s.7](#)

Incitament med kundfokus

Under 2007 påbörjades ett projekt som ska leda till ett vinstdelnings- och delägarprogram för samtliga anställda vid lämplig tidpunkt. Under 2008 avstannade arbetet eftersom prioriteringen i första hand kom att gälla nya kostnadsbesparingar samt vilka konsekvenser den sviktande marknadsutvecklingen och finansiella krisen kommer att få för SAS.

Ledarskapsutveckling

När det gäller utvecklingen av det sociala ansvaret i bolaget har ledarna en nyckelroll som förebilder samt uttolkare och genomförare av SAS strategier. SAS eftersträvar ett tydligt ledarskap präglat av öppenhet, delaktighet och uppriktighet. Ledaren ska vara konsekvent, rak och pålitlig, ha god självinsikt och mognad samt veta hur de personliga egenskaperna ska brukas för att uppnå ett förtroendefullt samarbete med personalen.

Under 2008 påbörjade SAS utvecklingen av en rollmodell för alla ledare i organisationen. Programmet innehåller en utvärderingsmodul som en gång om året ska visa om ledaren lever upp till modellen samt ett ledarskapsprogram som ska leverera de kunskapsmässiga förutsättningarna.

Organisationsutveckling

För SAS finns fortfarande utrymme att öka produktivitet och effektivitet i den existerande verksamheten. Fokus i utvecklingen av organisationen kommer därför i ökande grad att ligga på åtgärder som säkerställer effektiva, kundstyrda processer.

Anpassning och övertalighet

Den kraftigt försämrade konjunkturen mot slutet av 2008 i kombination med den globala finanskrisen visade åter på flygindustrins känslighet för yttre störningar. Efterfrågan på flygresor sjönk snabbt



både inom turist- och affärsresesegmenten. Branschen svarar med neddragning av kapacitet, förändringar av tidtabeller, färre avgångar och sparprogram. För SAS betyder denna utveckling krav på nya kostnadsreduktioner och minskad personal.

Övertalighet hanteras i första hand i de enskilda enheterna och bolagen. Förhandlingarna följer nationella lagar och avtal.

Arbetsmiljö

Inom SAS koncernen finns en mängd yrkesgrupper representerade, som arbetar i vitt skilda miljöer och med olika exponering för till exempel yrkesskador. Den genomsnittliga sjukfrånvaron är därför inte ett entydigt begrepp och ger heller inte generell vägledning om åtgärder, som kan vidtas för att minska frånvaron och därtill relaterade problem för den enskilde och kostnader för bolaget.

Vid jämförelser med likartade verksamheter har SAS i några fall hög sjukfrånvaro och i andra fall låg. För att skaffa underlag för analyser och därmed lättare kunna bedriva ett systematiskt arbete inriktat på förebyggande insatser, har rapporte-

ringen av sjukfrånvaron intensifierats. Ett nytt verktyg infördes under 2007, som innebär månatlig rapportering och uppföljning av frånvaron. Varje enhet har i uppgift att komma med program för hur det förebyggande arbetet ska bedrivas och vilka åtgärder som vidtas för att minska frånvaron.

Under 2008 uppgick den totala sjukfrånvaron i koncernen till 6,5 (6,4) procent. Variationerna är fortsatt höga mellan olika enheter och yrkesgrupper. Området är högt prioriterat och under 2009 förstärks ansträngningarna att minska sjukfrånvaron. Vid sidan om sjukfrånvaron arbetar varje enhet och bolag aktivt med frågor rörande föräldraledighet, distansarbete, flexibla arbetstider, sjukförsäkringar etc. I de allra flesta bolag har antalet arbetsskador minskat, inom SGS till 224 (238), STS 28 (34) och Scandinavian Airlines Danmark 39 (53), medan det ökat inom SAS Cargo från 27 till 32. [s.50](#)

Mångfald och jämställdhet

SAS koncernens mångfaldspolicy bygger på likabehandling av alla medarbetare och platsökande. Arbetet med likabehandlingen omfattar främjande av mångfald och jämställdhet i alla dess former.

Den fackliga anslutningen är hög i SAS moderländer och de fackliga organisationerna har en stark ställning. Kollektivavtalen reglerar med stor noggrannhet arbetstider, löner och andra anställningsvillkor. Det råder full jämställdhet mellan män och kvinnor i dessa frågor. Samma villkor för samma arbetsuppgifter.

Å andra sidan är SAS av tradition ett mansdominerat företag inom vissa yrkesgrupper. Av bolagets piloter är 95 procent män. Bland flygkaptenerna är siffran 97 procent män. Samtidigt är rekryteringsbasen för kvinnliga piloter liten eftersom få väljer den utbildningen. När det gäller kabinpersonalen är förhållandet 79 procent kvinnor.

Den högsta ledningen i koncernen domineras av män. I det översta skiktet fanns två kvinnor och fyra män under 2008. Efter 4 februari 2009 består koncernledningen för SAS av enbart män.

Kvinnorna finns i yrken som handläggare, assistenter, incheckning etc medan männen dominerar inom teknik, underhåll, lastning och lossning, ramp etc. Kvinnorna är också deltidssarbete i betydligt högre grad än männen.

Varje år görs en likabehandlingsplan upp som bygger på analys och kartläggning av en mängd faktorer, alltifrån sjukfrånvaro till mobbing och trakasserier. Som stöd finns en partsammansatt referensgrupp.

Medarbetarundersökningar

SAS årliga medarbetarundersökning, PULS, genomfördes i slutet av året. Svarefrekvensen uppgick till 77 (72)%, vilket är den högsta siffran i undersökningens historia. Det innebär att 16 830 av 21 763 utsända enkäter med 50 frågor besva-

rades. Nytt för året är en extern jämförelse mot ett European Employee Index i transportbranschen. Detta visar bland annat att motivationen hos SAS medarbetarna är högre än index, 69 för SAS mot 67 för branschen. Arbetsglädjen ligger på 69, i nivå med branschen. Jämfört med resultatet för 2007 har motivationen ökat med två enheter och ledarskapsindex, som mäter uppfattningen om närmaste chef, också med två enheter till 65.

Mätningen visar att SAS är på rätt väg när det gäller att stärka förhållandet mellan företag och medarbetare. PULS-resultaten ligger nu till grund för ytterligare handlingsplaner och åtgärder inom respektive bolag och enhet.

Kompetensutveckling

SAS koncernen har cirka 1 500 ledare, varav drygt 1 000 har kundkontakt.

Ledarutvecklingen går hand i hand med kompetensutvecklingen som baseras och utvärderas utifrån SAS rollmodell. En systematisk kartläggning görs av hela koncernen, såväl av befintliga ledare som för att kunna identifiera personer som kan fylla behovet av ledare på kort och längre sikt. Ambitionen är att varje ledarämne ska få ett individuellt utvecklingsprogram. Hela ledarprocessen tar sin utgångspunkt i nämnda rollmodell som både återspeglar generella personliga egenskaper och SAS affärsmässiga mål. Bedömningen fokuserar på individernas prestation, förändringsförmåga, ledarskap, potential och ambition. Runt 30 personer med potential som framtida ledare har också valts ut via ett talangprogram. Dessa har genomgått en rad kompetensmoduler och arbetat med olika projekt i ett Business Driven Action Learning-program.

Utöver detta finns SAS Management Trainee Program, som omfattar 18 månaders utbildning med praktik på olika positioner inom koncernen.

Kompetensutveckling är en viktig och fortlöpan-

de aktivitet inom hela SAS koncernen. Flygande personal och operativ markpersonal omfattas av en rad krav från EUP-OPS1, IATA genom bland annat IOSA (IATA Operational Safety Audit). De obligatoriska utbildningarna för relevanta personalgrupper har genomförts för farligt gods, passagerarrättigheter, IT-säkerhet, livsmedelssäkerhet etc.

Kurser av varierande längd har genomförts inom områden som ledarutveckling, Company Business Understanding, arbetsmiljö och Code of Conduct. En ökande andel av den samlade kompetensutvecklingen inom koncernen sker genom e-learning. SAS anställda hade under året tillgång till mer än 70 e-learning kurser och antalet användare har mer än fördubblats sedan 2007. Inom SAS Scandinavian Airlines är nära nog samtliga medarbetare involverade i e-learning.

Fackliga samarbeten

Samarbetet med de fackliga organisationerna sker i huvudsak inom respektive bolag, inklusive moderbolaget SAS AB, där informationen sker till de föreningar som har kollektivavtal med SAS AB. Samarbetet sker inom ramen för nationella lagar och avtal som berör respektive bolag.

I SAS koncernens styrelse finns arbetstagarrepresentanter från de tre skandinaviska länderna. De anställda kan välja representanter från bolag i den skandinaviska verksamheten. Koncernledningen för löpande diskussioner med de fackliga företrädarna framför allt i frågor som rör kulturell turnaround och behovet av ökat kundfokus.

Avtalsförhandlingar och tvister

2008 präglades av intensiva diskussioner mellan ledningen och personalens organisationer för att hitta former för det fortsatta samarbetet med det gemensamma intresset att säkerställa en positiv utveckling för SAS koncernen i det bekymmersamma marknadsläget.

I januari 2009 nåddes en överenskommelse som väntas leda till besparingar på 1,3 miljarder SEK vid fullt genomslag på årsbasis. I korthet innehåller uppgörelsen:

- Piloterna, koncernchefen samt övriga medlemmar av koncernledningen avstår från löneökningar 2009 och får en lönesänkning på 6%. Koncernledningen avstår dessutom från den rörliga delen av lönen för 2008. Ledamöterna i SAS styrelse har gått med på ett sänkt arvode med 6% från och med januari 2009.
- De nya avtalen innebär en kostnadsänkning på kollektivavtalsområdet i SAS koncernen på cirka 12%, varav cirka en tredjedel är knuten till löner och två tredjedelar till arbetstid samt kostnader för traktamenten, pensioner och försäkringar. Den totala besparingen på 1,5 miljarder SEK 2009 inkluderar en engångspost på 156 MSEK, som är resultatet av en reversering av pensioner i SAS norska verksamhet.

Humanitärt hjälparbete och sponsring/partnerskap

Under 2008 deltog SAS medarbetare på uppdrag av svenska staten vid tre tillfällen i Myanmar och vid ett tillfälle på Haiti. I samband med terrorattacker i Mumbai evakuerades sex skadade personer av Swedish National Air Medevac (SNAM) med en specialutrustad SAS Boeing 737-800 som ambulansflygplan.

I övrigt bedriver SAS sponsring och hjälpverksamhet i varierande omfattning med tyngdpunkten i närmiljön. Sponsring och samarbetsavtal inom hållbarhetsområdet kommer att öka i betydelse och omfattning som ett naturligt inslag i SAS koncernens sociala ansvarstagande. Under 2008 omförhandlade och förnyade SAS sitt huvudsponsoravtal med Rädda Barnen.

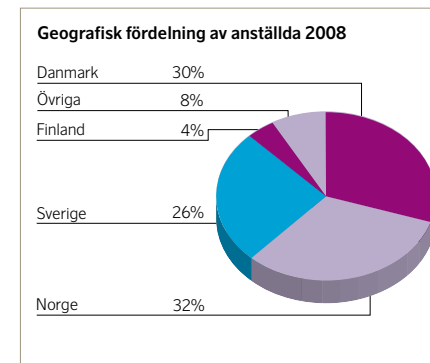
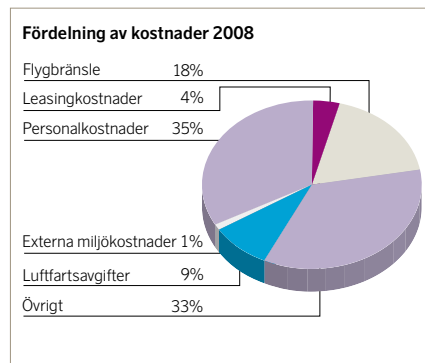
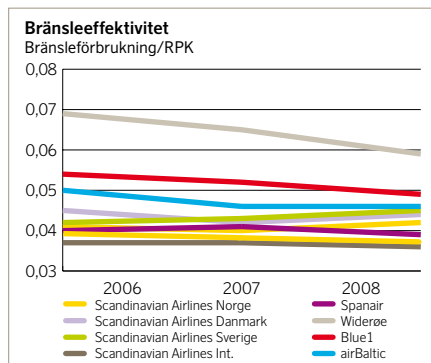
Ekonomiskt ansvar

Det är SAS övertygelse att en långsiktigt lönsam verksamhet inte går att bedriva utan att också ta ett socialt och miljömässigt ansvar. För att förbättra SAS konkurrenskraft lanserades Core SAS i början av 2009. Ett mer effektivt och lönsamt SAS ska skapas genom att inrikta sig mot den nordiska marknaden, fokusera mer på affärsresenärer, minska kostnadsbasen, förenkla organisationen samt förstärka kapitalstrukturen.

Kopplingen mellan ekonomi och hållbar utveckling är en självklarhet för SAS. Vid analys av SAS resultaträkning innefattas större delen av både intäkter och kostnader, samt relevanta branschspecifika resultatmått, av poster med relevans ur miljö- och/eller socialt perspektiv. 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 när det gäller passagerare och frakt. I att hantera bolagets tillgångar ingår till exempel att ha en positiv och utvecklande relation med anställda samt att på ett ansvarsfullt sätt sköta underhåll på flygplan och andra tillgångar.

Omvänt är långsiktigt hållbar lönsamhet och tillväxt en förutsättning för att kunna uppnå och helst överträffa de miljökrav, krav på socialt ansvarstagande och ett etiskt förhållningssätt som ställs på SAS idag. Om inte de finansiella resurserna finns för att göra långsiktiga investeringar och upprätthålla ett omfattande hållbarhetsarbete kommer inte utvecklingen ta nödvändiga steg i positiv riktning.

Det är SAS ambition att på ett tydligt sätt kunna visa på hur det strategiska hållbarhetsarbetet bidrar till långsiktigt 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 och dels att arbeta med att kommunicera detta arbete har direkt positiv effekt på intjäningsförmågan. SAS möjlighet att öka sina intäkter grundar sig i förmågan att behålla nuvarande och attrahera nya kunder. Kundens val att nyttja SAS tjänster är till stor del beroende av hållbarhetsrelaterade frågor där miljöaspekter fått ett ökat fokus under senare år och där sociala frågor, framförallt relaterade till konflikter, är något som många kunder är alltmer uppmärksamma på.

För SAS är det relativt enkelt att kunna specificera de kostnadsminskningar som ett fokuserat hållbarhetsarbete kan medföra vad gäller framförallt resursförbrukning i form av minskade bränsle- och energikostnader, men även relaterat till de avgifter och skatter som bolaget betalar.

Ett systematiskt och offensivt hållbarhetsarbete har som ett av sina mål att förebygga och minska riskerna att överraskas av nya och hårdare krav från marknad och myndigheter. 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 på marknaden. 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 verksamheten bedrivs i linje med miljölagar och bestämmelser. I SAS 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 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 lägre

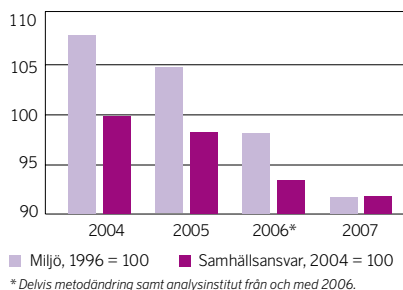
bränslekostnad men samtidigt sjunker också de avgifter som SAS betalar för koldioxidutsläpp. Motsvarande gäller för all övrig verksamhet som, utöver miljöskäl, har starka ekonomiska motiv för att minska energi- och annan resursförbrukning. Nedan redogörs för några av de viktigaste aspekterna av miljöarbetet ur ett ekonomiskt perspektiv.

Program för bränslebesparing

Diagrammet ovan visar bland annat bränslekostnadernas andel av koncernens totala kostnader under 2008. 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 2008 utgjorde kostnaderna för flygbränslet 18% av de totala kostnaderna på 52 miljarder SEK. Under året varierade både bränslepriserna och US-dollarkursen kraftigt.

Målet för bränslebesparingsprogrammet, som sattes 2005, är en besparing på 6-7 %

Imageindex miljö och samhällsansvar



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 rörde sig i positiv riktning. Nya mätningar görs under februari 2009.

fram till 2011. Vid årets slut har en besparing på 2-3% uppnåtts sedan programmet påbörjades. I förhållande till årets bränslekostnad motsvarar en minskning på 2-3% en kostnadsbesparing på 200-300 MSEK. De åtgärder som genomförts i samband med bränslebesparingsprogrammet beskrivs på sidan 106-107.

Infrastrukturavgifter och säkerhetskostnader

Flyget betalar samtliga sina egna kostnader för den infrastruktur som krävs och nyttjas för genomförandet av flygningarna, det vill säga flygplatser och flygledning. För 2008 uppgick dessa kostnader för SAS koncernens flygbolag till 7 680 (7 694) MSEK, varav 4 120 (4 085) MSEK avsåg koncernens egna kostnader. Återstoden var skatter och avgifter som flygbolagen administrerar men som betalas direkt av kunden. Till detta tillkommer Spanairs infrastrukturavgifter på 2 015 (2 075) MSEK, varav egna kostnader på 1 417 (1 498) MSEK för 2008.

SAS koncernens säkerhetskostnader för 2008 beräknas uppgå till 1 372 (1 490) MSEK

för kvarvarande verksamheter samt 134 (118) MSEK för Spanair. Motsvarande säkerhetsåtgärder och därmed förknippade kostnader för tag- och färjetrafik finansieras i allmänhet av staten via skattemedel.

Externa miljörelaterade kostnader

SAS anser att skatter och miljöavgifter är ineffektiva som styrmedel inom flygbranschen. Detta beror bland annat på att investeringar i flygplan och motorer är kostsamma och långsiktiga. Vidare är ledtiden från utredning om införskaffande av ny materiel till idrifttagande 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 totalt till 453 (414) MSEK för 2008. 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 58,6 (43,6) MSEK för 2008.

Även de miljörelaterade avgifterna hänför sig ofta till flygplanens miljöegenskaper och ingår i landningsavgiften. Avsikten är att skapa incitament till att använda flygplan med goda miljöprestanda. Miljöegenskaperna skulle därmed kunna bli ett konkurrensmedel eftersom operatörer med miljöanpassade flottor skulle få lägre kostnader. SAS koncernens miljörelaterade avgifter för 2008 var 30,0 (29,0) MSEK.

De miljörelaterade skatterna uppgick till 364 (341) MSEK under 2008. Ökningen jämfört med föregående år berodde primärt på att den norska koldioxidskatten höjdes till 0,65 NOK/liter bränsle.

Övriga miljörelaterade kostnader

SAS koncernens övriga kostnader som är miljörelaterade avser till exempel kostnader för avfallshantering, reningsanläggningar samt kostnader för miljöorganisationen. Dessa kostnader uppgick 2008 till 76,4 (81,5) MSEK.

SAS koncernen har inga väsentliga kända miljörelaterade skulder eller ansvarsförbindelser, till exempel i form av förorenad mark.

Miljörelaterade investeringar

De investeringar som SAS gör i enlighet med bolagets policies ska vara såväl miljömässigt som ekonomiskt försvarbara, och på så vis bidra till värdetillväxten samt att säkerställa att framtida miljökrav kan mötas. Det bör noteras att även investeringar som inte lyfts fram under detta avsnitt kan ha positiv påverkan på miljön. 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 att investera i flygplan med bränslesnåla motorer som ger låga emissioner och orsakar mindre buller. Denna förnyelse pågår kontinuerligt inom SAS och investeringsplaner samt resomang kring detta återfinns på sidan 28-29 och 107.

2008 års investeringar i SAS koncernen uppgick totalt till 4 455 (2 683) MSEK, varav 17,6 (39,0) MSEK utgjordes av miljörelaterade investeringar. Scandinavian Airlines Norge har investerat 16,7 MSEK under 2008 för eftermonterade winglets på fem Boeing 737-flygplan i den befintliga flottan och för tilläggsbeställningar på tre nya 737-800. Winglets medför en beräknad minskning av bränsleförbrukningen med 2-5% beroende på flygsträcka.

Forskning och utveckling

SAS bidrar på många sätt till utvecklingen av ett mer hållbart samhälle. Hit hör bolagets engagemang och stöd till utveckling och spridning av miljöanpassad teknik som biobaserat flygbränsle och gröna inflygningar. Under 2008 har SAS koncernen varit engagerade i Sustainable Aviation Fuel User Group som har som mål att påskynda utvecklingen, certifieringen och den kommersiella användningen av miljömässigt och socialt hållbart flygbränsle. SAS samarbetar även med Airbus inom Cristalprojektet för att minska bränsleförbrukningen vid interkontinental flygning.

SAS 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. Bolaget är representerat i ett stort antal kommittéer, projekt och arbetsgrupper relaterade till miljö och socialt ansvar inom organ som IATA, ICAO, AEA och N-ALM. SAS 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.

Medarbetare i SAS stab för Environment & Sustainability ingår i styrgruppen för Handels- högskolan i Bodø, vars inriktning är miljöekonomi samt är dessutom ofta anlitade föreläsare i miljö- och hållbarhetsrelaterade ämnen vid universitet, högskolor och fristående institut.

Ekonomiska aspekter på socialt ansvar

SAS sociala ansvar omfattar i första hand de egna medarbetarna och den omvärld som är beroende av och påverkas av SAS verksamhet. För medarbetarna innefattar detta bland annat frågor om kompetensutveckling, ersättning och arbetsmiljöarbete. Därutöver ska SAS 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 nordiska glesbygden liksom för affärsresandet i Europa och till andra kontinenter. I en starkt ökande globalisering underlättar flyget affärer och kontaktmöjligheter 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.

SAS bidrag till samhällsekonomin

Flygverksamhet är starkt sysselsättningsdrivande. Det framgår bland annat av rapporten "Luftfarten i Skandinavien – vaerdi og betydning". Beräkningar i rapporten från 2004 visar på att varje anställd inom SAS flygverksamhet genererar ungefär ett ytterligare arbetstillfälle i andra branscher och företag. Därmed skapas indirekt sysselsättning för många människor i de skandinaviska länderna.

Under 2008 betalade SAS koncernen ut löner på totalt 17 286 (16 407) MSEK i den kvarvarande verksamheten, varav sociala avgifter svarade för 2 047 (1 877) MSEK och pensioner för 2 594 (2 105) MSEK.

Personalkostnader

SAS eftersträvar att erbjuda marknadsmässiga löner för alla medarbetargrupper. SAS har under förhandlingar med samtliga 39 fackföreningar ingått nya avtal för piloter, kabinpersonal och markanställda. Sammanlagd kostnadsbesparing beräknas uppgå till 1,5 miljarder SEK 2009 varav 156 MSEK är en engångspost avseende pensioner. Den totala besparingen motsvarar en reduktion på cirka 12% av de totala kostnaderna hänförliga till kollektivavtal. Cirka 300 MSEK utgör frysning av löner och cirka 1 miljard SEK produktivförbättringar, förändringar av försäkringar och pensioner, samt lönereduktioner.

SAS samtliga personalgrupper bidrar med

besparingar. Koncernledningens del uppgår till 13 MSEK och innefattar exempelvis lönereduktion med 6% av grundlönen, och att ingen rörlig lön avseende 2008 kommer att utgå under 2009.

Kompetensutveckling

För att bibehålla och vidareutveckla medarbetarnas kompetens genomförs varje år omfattande utbildningsprogram. En ökande andel av SAS koncernens utbildningsinsatser sker genom webbaserade kurser, e-learning. E-learning kan inte ersätta klassrumsundervisning men tack vare ökad flexibilitet och tillgänglighet kan fler kurser genomföras till lägre kostnad. 2007 var de samlade utbildningskostnaderna 370 MSEK. Baserat på underlag från utvalda bolag bedöms kostnaden vara på samma nivå för 2008.

Kostnader för sjukfrånvaro och olyckor

Sjukfrånvaron påverkas av en rad olika faktorer som sjukdom och olyckor samt fysiskt och psykiskt belastande arbetsmiljö. SAS arbetar enligt olika metoder i syfte att förebygga såväl kort- som långtidsfrånvaro.

En låg sjukfrånvaro kan, förutom lägre kostnader leda till att SAS attraktionskraft som arbetsgivare stärks bland både nuvarande och potentiella medarbetare. För att förbättra kontrollen och uppföljningen av sjukfrånvaron och skapa underlag för åtgärder har en intern redovisning och utvärdering av kostnaderna för sjukfrånvaron påbörjats. Med utgångspunkt i SAS totala personalkostnader på 18 153 MSEK går det att uppskatta de totala kostnaderna för sjukfrånvaron till cirka 1,2 miljarder SEK. En minskning av sjukfrånvaron med en procentenhet skulle enligt dessa beräkningar ge en positiv resultatpåverkan på drygt 180 MSEK.

Hållbarhetsrelaterade affärsmöjligheter och affärsrisker

Utgångspunkten för SAS hållbarhetsarbete är att identifiera nya affärsmöjligheter samt att minimera de miljömässiga och sociala affärsrisker som verksamheten är utsatt för. Klimatfrågan handlar för SAS därför inte bara om att minimera de risker som verksamheten utsätts för i form av regulatoriska krav och opinionsmässiga yttringar utan också om en strävan att kunna erbjuda kunderna mervärde genom möjlighet för koldioxidkompensation, externt granskad hållbarhetsinformation, ökad insyn och tillförlitlig corporate governance.

På samma sätt handlar SAS arbete med säkerhetsfrågor både om att minimera risken för tillbud och att utveckla säkerhetsrutiner och -system med hög tillförlitlighet och små olägenheter, till exempel genom biometrisk säkerhetskontroll. Att arbeta för att minimera säkerhetsrisker har inte bara fördelar genom att skydda kunder och medarbetare utan ökar också förtroendet för SAS.

Tack vare det ökade intresset för sociala och miljömässiga frågor hos investerare, kunder och övriga intressenter är det SAS övertygelse att ett strukturerat hållbarhetsarbete och en transparent redovisning av både framgångar och motgångar är en fördel i den hårda konkurrens som råder på de marknader där är verksam.

Miljörelaterade investeringar (MSEK)	2008	2007	2006	2005	2004
Flygverksamheten	16,7	38,9	63,3	22,2	0,0
Markverksamheten	0,9	0,1	2,4	0,2	14,3
Totalt	17,6	39,0	65,7	22,4	814,3
Andel av SAS koncernens totala investeringar i %	0,4	1,5	2,9	1,2	0,4

Investeringarna under 2008 har framför allt varit relaterade till winglets för delar av flygplansflottan.

Affärsområden

SAS Scandinavian Airlines

Under 2008 omfattade affärsområdet Scandinavian Airlines Norge, Scandinavian Airlines Danmark, Scandinavian Airlines Sverige och Scandinavian Airlines International.

Under året försämrades affärsområdets bränsleeffektivitet marginellt och de relativa koldioxidutsläppen ökade något, främst beroende på en lägre kabinfaktor i några av bolagen.

Scandinavian Airlines Norge

Scandinavian Airlines Norge hade 2 422 (2 465) anställda vid utgången av 2008 och stod för 27 (24)% av koncernens passagerare. Det gör bolaget till det största i koncernen. Under året minskade kabinfaktorn till 69,5 (72,9)%. Bränsleförbrukningen blev 0,042 (0,040) kg/RPK. Produktionen mätt i RPK ökade med 3%, medan koldioxidutsläppen ökade med 7% till 1 133 ton. Miljöindex nådde 94 (91). Målet för 2011 är 87.

Scandinavian Airlines Norge startade under året ett projekt med snabb personlig kontakt vid frånvaro, för att reducera sjukfrånvaron.

Scandinavian Airlines Norge har investerat i tre nya Boeing 737-800 och därmed kunnat fasa ut två gamla 737 Classic med sämre miljöprestanda. Vidare eftermonterade bolaget winglets på fem Boeing 737 flygplan i den befintliga flottan.

Scandinavian Airlines Norge ligger väl framme i ISO 14001 certifieringsarbetet.

Under året redovisades spill av Jet A1 bränsle vid några tillfällen i samband med tankning av flygplan samt ett halonutsläpp på 1 kg, som rapporterades till tillsynsmyndigheten. I mitten av 2009 träder en ny lag rörande deponiförbud för nedbrytbart avfall i kraft. Bolaget utreder konsekvenserna och upprättar nya rutiner för hantering av avfall.

Under 2007 genomgick samtliga ledare i bolaget ett utvecklingsprogram, som avslutades med en omfattande värdering av varje deltagares insatser och potential för framtida uppgifter. Under 2008 genomfördes de förslag till förändringar som framkom

i programmet. Samtliga ledare har genomgått en sjudagars ledarutbildning de senaste två åren.

Policyn mot mobbing och trakasserier reviderades under 2008 och en kampanj mot mobbing genomfördes.

Bolaget har ett omfattande samarbete med myndigheter och organisationer i miljöfrågor. En miljödeklaration har upprättats, som ska användas i samband med avtal och anbudsförfrågningar. Under 2008 noterades ett ökat intresse från storkunderna rörande bolagets miljöledningssystem.

SAS Norge ingick under 2008 ett nytt treårsavtal med miljöstiftelsen Bellona som syftar till att påskynda utvecklingen av biobränsle och stärka dialogen om ett hållbart flyg.

Under 2008 förekom en mängd aktiviteter i samarbete med Rädda Barnen och SOS Barnbyar. Bolagets arbetsskadefrekvens, så kallat H-värde, uppgick till 6 (8), och antalet arbetsskador blev 27 (33).

Scandinavian Airlines Danmark

Scandinavian Airlines Danmark svarade 2008 för 20 (20)% av koncernens passagerarantal och antalet anställda uppgick till 2 162 (2 188).

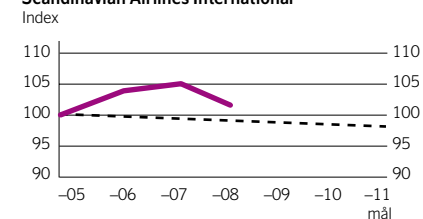
Produktionen mätt i offererade tonkilometer, ATK, ökade med 9% och bränsleförbrukningen med 2,3%. Kabinfaktorn sjönk till 72,5 (74,6)%. Bränsleförbrukningen uppgick till 0,044 kg/RPK jämfört med 0,042 kg/RPK för 2007. Miljöindex blev 98, vilket är en försämring med 4 enheter från 2007. Målet för 2011 är 87.

Buller från MD-80 planen påverkar närmiljön kring Köpenhamns flygplats. Högsta tillåtna nivå är 80dB efter klockan 23. SAS har därför infört en startrutin, så kallad cut-back, vilket innebär att gaspådraget minskas kort efter start. Ett 30-tal överträdelser rapporterades i början av 2008, främst beroende på att SAS tvingades använda inhyrda flygplan till följd av beslutet att avveckla Q400-flottan. Från och med april sattes andra flyg in på de sena avgångarna och därmed undanröjdes problemet. Överträdelserna föranledde inga böter. De nya CRJ flygplanen, som används i regionaltrafiken, har bästa miljöprestanda i sin

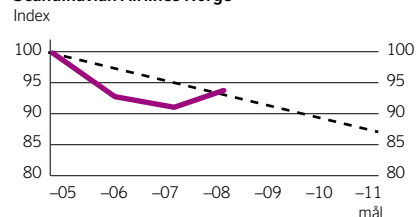
Miljöindex och målbild för flygverksamheten

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 till 2011 står fast trots konjunkturnedgången och finankrisens påverkan på branschen.

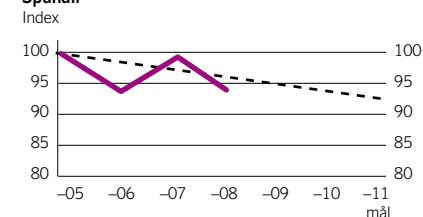
Scandinavian Airlines International



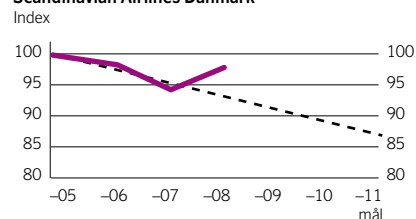
Scandinavian Airlines Norge



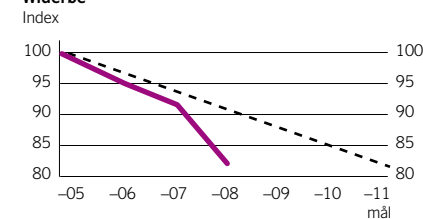
Spanair



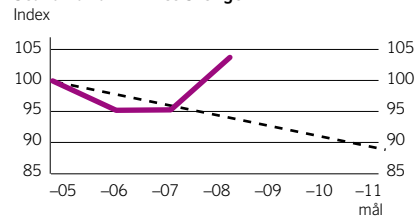
Scandinavian Airlines Danmark



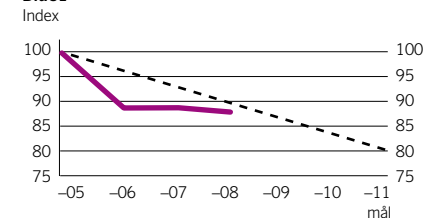
Widerøe



Scandinavian Airlines Sverige



Blue1





Nyckeltal SAS Scandinavian Airlines

	Scandinavian Airlines Norge			Scandinavian Airlines Danmark			Scandinavian Airlines Sverige			Scandinavian Airlines Intern.		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
RPK, milj. ¹	8 585	8 366	8 222	7 551	7 666	7 105	5 646	5 836	5 909	10 125	9 953	10 541
ASK, milj. ¹	12 360	11 482	11 443	10 417	10 276	9 475	8 056	7 872	7 891	11 700	11 616	12 323
Kabinfaktor, % ¹	69,5	72,9	71,9	72,5	74,6	75,0	70,1	74,1	74,9	86,5	85,7	85,5
Bränsleförbrukning, kg/RPK	0,042	0,040	0,041	0,044	0,042	0,045	0,045	0,043	0,042	0,036	0,037	0,037
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	1 133	1 056	1 059	1 046	1 022	998	798	783	787	1 147	1 158	1 226
Utsläpp av kväveoxider (NO _x), 1 000 ton	3,58	3,41	3,49	4,50	4,46	4,35	2,75	2,60	2,70	6,26	6,40	6,74
Bullerpåverkan, km ² /85dB(A) vid start ²	1,67	1,66	1,66	3,06	2,70	2,40	3,18	2,50	2,53	4,52	4,50	4,50
Miljöindex	94	91	93	98	94	98	104	95	95	102	105	104

¹ 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.

² Vägd genomsnittlig bullerkontur med hänsyn till antal starter med respektive flygplanstyp i trafiksystemet.

klass, både med avseende på bränsleförbrukning och buller.

En projektgrupp har tillsatts för ISO 14001 certifieringen och en gap-analys kommer att göras i början av 2009. Storkunder erbjuds koldioxidkompensation via hemsidan och i storkundsavtalen. Vidare för bolaget en dialog med berörda myndigheter och Navair för att kunna införa mer miljöeffektiva starter och landningar på Köpenhamns flygplats. En utskiftning av bolagets personbilar till dieseldrivna med partikelfilter och låga koldioxidutsläpp pågår.

SAS i Danmark är starkt engagerat i förberedelserna för FN:s klimatkonferens i Köpenhamn hösten 2009 genom ett partnerskap i World Business Summit on Climate Change i maj 2009.

SAS är Official Airline för deltagarna och samtliga resor koldioxidkompenseras. SAS kommer även att medverka i flera andra konferenser.

SAS i Danmark deltar i Klimatministeriets kampanj "Ett ton mindre" med målet att få samtliga medborgare att minska sina koldioxidutsläpp. Bolaget är sponsor till bland andra Rädda Barnen, Fonden för Socialt Ansvar, Unga forskare och

deltar i klimatministerens Erhvervs Klimapanel.

SAS i Danmark deltar i ett forskningsprojekt vid Köpenhamns Universitet rörande fysisk belastning i kabinarbete samt i ett projekt rörande fysisk aktivitet i kontorsarbete tillsammans med Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse. Bolagets arbetsskadefrekvens, H-värde, uppgick till 11 (14), och antalet arbetsskador var 39 (53).

Scandinavian Airlines Sverige

Scandinavian Airlines Sverige svarade 2008 för 16 (15)% av koncernens passagerarantal och hade 1 665 (1 704) medarbetare vid årets utgång. Kabinfaktorn sjönk till 70,1 (74,1)% och bränsleförbrukningen ökade till 0,045 (0,043)kg/RPK. Miljöindex blev 104 (95). Målet för 2011 är 89. Försämringen kan bland annat härledas till att SAS tvingades använda inhyrda flygplan till följd av beslutet att aveckla Q400-flottan och den påtagligt försämrade marknadssituationen i slutet av 2008.

Under året avslutades försöken med gröna inflygningar enligt den mest avancerade metoden

på Arlanda flygplats utanför Stockholm efter att 2 300 inflygningar genomförts. I maj 2008 permanentades en enklare version av gröna inflygningar och under året genomfördes cirka 4 000 gröna inflygningar enligt den nya enklare versionen med en beräknad besparing av 80 kg bränsle per inflygning.

Inom ramen för konsortiet CASSIS inleddes under hösten försök med tidsbaserade gröna inflygningar på uppdrag av Eurocontrol. Försöken syftar denna gång till att kunna genomföra gröna inflygningar i alla trafikdensiteter, det vill säga att kunna genomföra gröna inflygningar enligt den mest avancerade metoden dygnet runt.

Gröna inflygningar erhöLL ECOLogistics Award för 2008 samt Airline Business "Leadership in Technology Award 2008".

Under året byttes samtliga tjänstebilar ut mot nya miljöbilar som drivs med etanol och använder dubbria vinterdäck. Samtliga tjänstebilsförare kommer att genomgå en ECOSafe-kurs under 2009.

Intresset kring Scandinavian Airlines Sveriges hållbarhetsarbete har varit stort under 2008. Ett

stort antal presentationer har genomförts vid exempelvis seminarier arrangerade av företagskunder, intressenter i resebranschen och vid svenska resemessor.

En intern medarbetaraktivitet inom ramen för det så kallade Marknadsrådet gav ett antal förslag rörande SAS hållbarhetsarbete. Bland dessa märks att påskynda utvecklingen av enklare lösningar för frivillig koldioxidkompensation och att erbjuda ekologiska produkter i ombordsortimentet. SAS i Sverige erbjuder också koldioxidkompenserade avtal till företagskunder. Bolagets arbetsskadefrekvens, H-värde, uppgick till 2 (3), och antalet arbetsskador var 5 (8).

Scandinavian Airlines International

Scandinavian Airlines International svarade 2008 för 3 (3)% av koncernens passagerarantal och hade 753 (782) medarbetare vid årets utgång. Kabinfaktorn förbättrades till 86,5 (85,7)%. Bränsleförbrukningen mätt i kg/RPK uppgick till 0,036 (0,037). Miljöindex blev 102 (105), främst tack vare god bränsleeffektivitet. Målet för 2011 är 98.

Bolaget ligger väl framme beträffande miljöcertifieringsarbetet. Scandinavian Airlines International har också högst andel medarbetare som utbildats i Code of Conduct. Bolagets miljöarbete har fokus på förbättrad punktlighet, viktminskning och information till medarbetarna, framför allt till piloterna. Ingen bränsledumpning förekom under 2008.

SAS Individually Branded Airlines

Spanair

Spanair hade 25 (25)% av koncernens passagerarantal under 2008 och 3 334 (3 415) anställda vid årets utgång. I början av 2009 ingicks ett slutligt avtal med ett spanskt konsortium om att avyttra 80,1% av aktierna i bolaget.

Kabinfaktorn blev 72,6 (71,1)% och bränsleeffektiviteten 0,038 (0,041) kg/RPK. Miljöindex nådde 94 (98).

Den 20 augusti 2008 havererade en MD-82 tillhörande Spanair utanför Madrid varvid 154 personer omkom, medan 18 personer överlevde. SAS koncernen ställde omedelbart sin krisorganisation till Spanairs förfogande och samarbetet med berörda myndigheter kom snabbt igång i syfte att underlätta för anhöriga och anställda samt utreda orsakerna.

Widerøe

Widerøe hade 5 (4)% av koncernens passagerarantal och 1 329 (1 358) anställda vid slutet av 2008. Kabinfaktorn blev 58,9 (59,2)% och bränsleförbrukningen 0,063 (0,065) kg/RPK. Miljöindex blev 83 (92). Målet för 2011 är 82.

Widerøe har beställt sex Q400NG. Under 2008 opererade Widerøe fem Q400NG, varav fyra är leasade i väntan på leveransen av de nya flygplanen. Detta är en stor del av förklaringen till förbättringen av miljöindex. Flygplanet har marknadens bästa miljöprestanda i sin klass.

	Nyckeltal SAS Individually Branded Airlines ¹											
	2008	Spanair		2008	Widerøe		2008	Blue1		2008 ³	airBaltic	
		2007	2006		2007	2006		2007	2006		2007	2006
RPK, milj. ¹	11 420	12 077	12 035	647	608	608	1 399	1 413	1 432	–	2 315	1 538
ASK, milj. ¹	15 741	16 981	16 727	1 098	1 028	1 076	2 146	2 169	2 157	–	3 674	2 548
Kabinfaktor, % ¹	72,6	71,1	72,0	58,9	59,2	56,5	65,2	65,1	66,4	–	63,0	60,4
Bränsleförbrukning, kg/RPK	0,038	0,041	0,040	0,063	0,065	0,069	0,049	0,052	0,054	–	0,046	0,050
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	1 372	1 574	1 500	128	125	132	216	230	249	–	338	242
Utsläpp av kväveoxider (NO _x), 1 000 ton	6,03	6,49	6,09	0,34	0,38	0,40	0,80	0,77	0,77	–	1,13	0,77
Bullerpåverkan, km ² /85dB(A) vid start ³	3,70	3,86	4,14	0,33	0,34	0,34	2,17	2,22	1,98	–	1,22	1,08
Miljöindex	94	98	94	83	92	95	88	89	89	–	83	89

¹ Inkluderar 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.

² Vägd genomsnittlig bullerkontur med hänsyn till antal starter med respektive flygplanstyp i trafiksystemet. ³ Miljönyckeltal för airBaltic är ej tillgängliga.

Widerøe ligger väl framme i ISO 14001-certifieringsarbetet och kommer sannolikt att certifieras 2009/2010. Bolaget samarbetar med Avinor beträffande SCART 1 för att kunna genomföra gröna inflygningar i Norge som också ökar säkerheten.

Widerøe har sedan maj 2008 haft en enkel "one-click" lösning för koldioxidkompensation via Internet. Nära 5% av kunderna utnyttjade erbjudandet, vilket är en högre andel än för övriga flygbolag inom SAS. Widerøe har aktivt deltagit i ett norskt program som syftar till att utbilda lärningar och tar varje år in ett tiotal. Bland sponsorprojekt märks Dyreparksflyet för cancersjuka barn. Bolagets arbetsskadefrekvens, H-värde, uppgick till 6, och antalet arbetsskador var 13.

Blue1

Blue 1 svarade 2008 för 4 (4)% av koncernens passagerarantal och hade 460 (506) medarbetare vid årets utgång. Kabinfaktorn blev 65,2 (65,1)% och bränsleförbrukningen 0,049 (0,052)kg/RPK. Miljöindex var 88 (89). Målet för 2011 är 80.

Bolaget har kommit väl igång med miljöcertifieringsarbetet. Bränslebesparingsprogrammet gav goda resultat under året. Ett ökat intresse för Blue 1:s miljöprestanda noteras från kunder och myndigheter.

Vid två tillfällen under 2008 överskred bolaget nattrestriktionerna vid Charles de Gaulle flygplatsen utanför Paris. Böterna kan komma att uppgå till 0,2 MSEK. Bolagets arbetsskadefrekvens, H-värde, uppgick till 0, och antalet arbetsskador var 0.

airBaltic

Under 2008 togs beslut om försäljning av SAS koncernens 47% innehav av airBaltic och från och med 2009 tillhör bolaget inte längre koncernen. Miljödata för 2008 är ej tillgängliga.

Estonian Air

Estonian Air med säte i Tallinn, Estland, ägs till 49% av SAS koncernen. Kabinfaktorn blev 68,1 (67,7)% och bränsleeffektiviteten 0,042 (0,041)kg/RPK. Miljöindex blev 84 (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 personalmässigt största enhet med 7 040 (6 873) medarbetare vid utgången av 2008.

SGS bedriver verksamhet på 160 flygplatser i 40 länder och är det största företaget i sin bransch i de skandinaviska länderna.

De viktigaste miljöaspekterna är användning av energi och vatten, bensin och diesel samt utsläpp av avgaser från motorfordon. Avisningsvätskor medför risk för utsläpp till dagvatten. Därutöver genererar verksamheten betydande mängder avfall.

Vattenförbrukningen minskade väsentligt under 2008.

SGS miljömål är en förbättring av miljöindex med en enhet per år. Miljöindex finns för varje lokal enhet. Miljöindex blev 96 (101), målet för 2011 är 95.

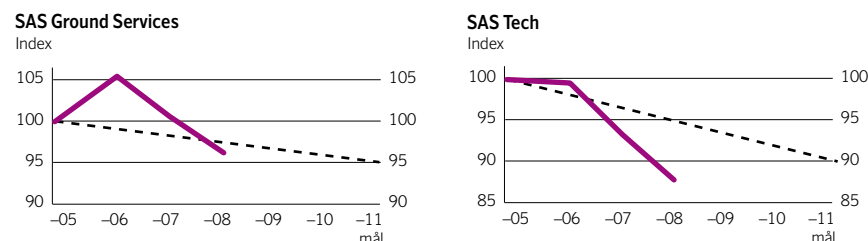
SGS har omfattande lokala miljöprogram med kontinuerlig uppföljning och kontroll. Dessa

Nyckeltal SAS Aviation Services

	2008	2007	2006
Energiförbrukning, GWh ¹	196	191	200
Vattenförbrukning, 1 000 m ³ ¹	149	184	180
Osorterat avfall, ton ¹	682	754	545
Farligt avfall, ton ¹	480	494	460
Bränsleförbrukning fordon, 1 000 liter	3 706	3 993	4 144
Glykolförbrukning, m ³	2 842	2 947	3 667

¹ Data från SAS Group FM/Coor Service Management och Air Maintenance Estonia.

Miljöindex och målbild för SAS Aviation Services



SGS och SAS Tech mäter miljöprestanda i miljöindex med basår 2005. I bolagens miljöindex ingår de sex viktigaste produktionsparametrarna och mäts för SGS mot vägda landningar och för SAS Tech mot arbetade timmar.

inkluderar bland annat vattenförbrukning och avfallshantering samt kontakter med myndigheter, flygbolagskunder och leverantörer.

I den svenska verksamheten prioriteras arbetet för att minska sjukfrånvaron, öka trivselen, förbättra arbetsmiljön samt minska antalet arbetsolyckor. Stora ansträngningar görs för att effektivisera skyddsronder och arbetsmiljöronder.

SGS använder sig av förebyggande avisning för att minska användningen av glykol. När det gäller inköp av avisningsvätska har SGS den strängaste miljöpolicyen i Norden. Uppslugning av vätskan på rampen sköts av LFV eller annan entreprenör.

Under 2008 inleddes försök med Petro-Aid för dieselfordonen på Arlanda flygplats. Tillsatsen renar motorn, reducerar sotmängden samt ökar förbränningen, vilket ger renare avgaser och lägre bränsleförbrukning. En fortsatt modifiering görs av lastningssystemet Rampsnake för att förbättra funktionaliteten och arbetsmiljön.

Hösten 2008 fastställde Miljödomstolen krav på LFV rörande utsläpp av avgaser på Göteborgs flygplats. Bland annat åläggs verket att säkerställa att

endast fordon med högsta miljöklassning ska användas på rampen. Detta kommer att få betydande konsekvenser för SGS fordon och maskinpark.

I Norge redovisades utsläpp av glykol i samband med en olycka i Tromsø då en lastbil välte samt utsläpp av olja och glykol utanför en verkstad på Oslos flygplats.

I Danmark har Arbejdstilsynet anmärkt på att luften på Köpenhamns flygplats är dålig och att åtgärder måste vidtas. SAS överklagade då de ansåg att det saknas tekniska möjligheter att minska olägenheterna och fick rätt.

I kontrakten med underleverantörerna får miljöprestanda allt större betydelse. Andelen leverantörer med certifiering enligt ISO 9001 och/eller ISO 14001 är nu drygt 15%.

SGS har ett nära samarbete med utbildningsväsendet och deltar bland annat i ett lärlingsprogram i Danmark.

Bolagets arbetsskadefrekvens, H-värde, uppgick till 19 (20), och antalet arbetsskador var 224 (238). Ett cancerfall klassades som arbetsskada.

SAS Tech

SAS Tech, som sköter tekniskt underhåll på flygplanen, har sin huvudsakliga verksamhet i Skandinavien. Vid utgången av 2008 uppgick antalet medarbetare till 2 344 (2 422). De största kunderna utgörs av koncernens flygbolag.

SAS Tech svarar för merparten av den verksamhet inom koncernen som kräver miljörelaterade tillstånd. SAS Tech är också den största användaren av kemikalier och genererar högst andel farligt avfall. Detta tas om hand av godkända avfallshanterare.

SAS Tech utvecklar sitt miljöledningssystem och i slutet av 2008 påbörjades arbetet med certifieringen enligt ISO 14001.

Under 2008 överläts driften inom SAS Facility Management till Coor Service Management. Avtalet gäller förvaltning av samtliga koncernens egna och inhyrda fastigheter. SAS Tech blir därmed delaktigt i Coors miljö- och energiprogram för fastighetsförvaltning.

SAS Tech samarbetar sedan lång tid tillbaka med leverantörer och forskare i syfte att hitta material med mindre innehåll av tungmetaller och andra

kemikalier än de som hittills kommit till användning. SAS Tech avser att kontraktera en extern leverantör för inköp och lagerföring av kemiska produkter för att härigenom minska mängden farligt avfall, korta ner lagringstiden och få bättre kostnadskontroll. Detta underlättar också övergången till det europeiska regelverket REACH. SAS Tech har också en avdelning vars huvudsakliga uppgift är att systematisera och kontrollera alla produkter som har eller misstänks ha skadlig påverkan på människors hälsa.

Miljöindex blev 88 (93) för 2008. Målet för 2011 är 90. Bolagets arbetsskadefrekvens, H-värde, uppgick till 7 (8), och antalet arbetsskador var 28 (34).

SAS Cargo

SAS Cargo hade 1 247 (1 356) medarbetare vid utgången av 2008. Bolaget bedriver flygfrakt i huvudsak inom ramen för verksamheten inom Scandinavian Airlines, Blue1 och andra partners. Den största delen av SAS Cargos fraktkapacitet finns inom SAS egna flygbolag.

SAS Cargo är certifierat enligt ISO 14001 och delar av bolaget är också certifierade enligt ISO 9001. Det innebär att bolaget har ett ledningssystem, som inkluderar kvalitets-, miljö- och hållbarhetsfrågor. Hållbarhetsarbetet omfattar miljöprestanda och arbetsmiljö samt etik och socialt ansvar. Miljöarbetet syftar till att minimera de skadliga effekterna av verksamheten genom ett högt kapacitetsutnyttjande och genom att delta i utvecklingen av material och system. Senast har SAS Cargo utvecklat en temperaturreglerande "Temptainer" som med förbättrat kylsystem och lägre vikt ger mindre miljöbelastning.

Sedan 2006 är SAS Cargo föremål för utredningar inom EU och i USA rörande olaglig kartellsamverkan. Under året erkände bolaget överträdelser av de amerikanska konkurrenslagarna och

accepterade böter om 52 MUSD i form av utbetalningar under fyra år. SAS saknar i nuläget möjlighet att bedöma utgången av den europeiska undersökningen och de civila rättsprocesserna i USA.

Under året satte SAS Cargo ett miljömål till 2011 för motortransporter om en minskning av koldioxidutsläppen från 0,153 till 0,148 kg/tonkm.

Bolagets arbetsskadefrekvens, H-värde, uppgick till 16 (12), och antalet arbetsskador var 32 (27).

Coor Service Management

Som en del av SAS Strategi 2011, såldes SAS Facility Management Sweden AB med dotterbolag i Danmark och Norge till Coor Service Management den 1 juni 2008. Kompetens och erfarenhet säkrades i och med att de flesta anställda följde med till den nya ägaren.

Med cirka 3500 anställda och en omsättning på 4,5 miljarder SEK är Coor Service Management Skandinaviens största Facility Managementbolag.

Coor har övertagit den dagliga driften och uppföljningen av alla SAS byggnader och lokaler i Skandinavien inklusive uppföljning av energi, avfallshantering, reningsanläggningar, miljöuppföljning samt rapportering till myndigheter. Detta regleras i avtal mellan SAS Group FM och Coor. Coor är förpliktade genom avtal att initiera förbättringsåtgärder och har löpande uppföljning tillsammans med SAS Group FM där förbättringsmöjligheter och eventuella oförutsedda händelser utvärderas.

SAS Group FM har övergripande ansvar för att alla anläggningsrelaterade krav uppfylls, vilket även inkluderar miljöansvar. Coor är certifierat enligt ISO 14001 i Danmark och Sverige och på god väg mot certifiering i Norge och Finland.

Bestyrkanderapport med begränsad säkerhet

Till läsarna av SAS koncernens Hållbarhetsredovisning

Inledning

Vi har utfört en översiktlig granskning av SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2008. Hållbarhetsredovisningen omfattar hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2008, sidorna 101-124 samt redovisningsprinciper, GRI korsreferenser och intressentdialog som återfinns på SAS hemsida på Internet (www.sasgroup.net under rubriken "Sustainability"). Det är företagsledningen som har ansvaret för det löpande arbetet inom miljö, arbetsmiljö, kvalitet, socialt ansvar och hållbar utveckling samt för att upprätta och presentera hållbarhetsredovisningen i enlighet med tillämpliga kriterier. Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning.

Den översiktliga granskningens inriktning och omfattning

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med förslag till rekommendation RevR 6 *Bestyrkande av hållbarhetsredovisningar* utgiven av FAR SRS. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. En översiktlig granskning har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt Revisionsstandard i Sverige RS och god revisionssed i övrigt har. De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

De kriterier som vår granskning baseras på är SAS koncernens principer för hållbarhetsredovisning (www.sasgroup.net) samt de delar av "Sustainability Reporting Guidelines, G3", utgiven av The Global Reporting Initiative (GRI), som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för vårt uppdrag.

Vår översiktliga granskning har, utifrån en bedömning av väsentlighet och risk, bl. a. omfattat följande:

- Uppdatering av vår kunskap och förståelse för SAS koncernens organisation och verksamhet
- Bedömning av kriteriernas lämplighet och tillämpning avseende intressenternas informationsbehov
- Bedömning av resultatet av företagets intressentdialog
- Intervjuer med ansvariga chefer, på koncernnivå, dotterbolagsnivå och på utvalda enheter i syfte att bedöma om den kvalitativa och kvantitativa informationen i hållbarhetsredovisningen är fullständig, riktig och tillräcklig
- Tagit del av interna och externa dokument för att bedöma om den rapporterade informationen är fullständig, riktig och tillräcklig
- Utvärdering av design för de system och processer som använts för att inhämta, hantera och validera hållbarhetsinformation
- Utvärdering av de modeller som använts för att beräkna utsläpp av koldioxid, kväveoxider och buller.
- Analytisk granskning av rapporterad information
- Avstämning av finansiell information mot företagets årsredovisning för år 2008
- Bedömning av företagets uttalade tillämpningsnivå avseende GRI:s riktlinjer
- Övervägande av helhetsintrycket av hållbarhetsredovisningen, samt dess format, därvid övervägande av informationens inbördes överensstämmelse med tillämpade kriterier
- Avstämning av den granskade informationen mot hållbarhetsinformationen i företagets årsredovisning för 2008

Slutsats

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledningen att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan angivna kriterierna.

Stockholm den 12 mars 2009

Deloitte AB



Elisabeth Werneman
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i FAR SRS





”EuroBonus for
our entire family”


Flygplansflotta (per den 31 december 2008)


Scandinavian Airlines Norge		54 st 737-400/-500/-600/-700/-800
Destinationer		11 ägda, 43 inhyrda
Inrikes, antal	18	
Europa, antal	29	
Dagliga avgångar, antal	354	
Passagerare, antal, (000)	10 001	
Kabinanställda, medelantal *	1 045	6 st Fokker F50
Piloter, medelantal	558	6 inhyrda
Passagerarkm (RPK), milj.	5 842	
Säteskm (ASK), milj.	8 659	



* Varav 123 uthyrdes till Scandinavian Airlines International/Interkont.

Scandinavian Airlines Danmark		12 st A321-200/319-100
Destinationer		4 ägda, 8 inhyrda
Inrikes, antal	3	
Europa, antal	51	
Dagliga avgångar, antal	270	
Passagerare, antal, (000)	7 770	
Kabinanställda, medelantal *	1 210	26 st MD-81/-82/-87
Piloter, medelantal	488	6 ägda, 20 inhyrda
Passagerarkm (RPK), milj.	7 190	
Säteskm (ASK), milj.	10 886	



* Varav 486 uthyrdes till Scandinavian Airlines International/Interkont.

Widerøe		30 st Q100/300/400
Destinationer		44 16 ägda, 14 inhyrda
Dagliga avgångar, antal	273	
Passagerare, antal, (000)	2 034	


Blue1		6 st RJ85/100
Destinationer		24 6 inhyrda
Dagliga avgångar, antal	66	
Passagerare, antal, (000)	1 618	
		5 st MD-90
		5 ägda

Scandinavian Airlines Sverige		23 st 737-600/-800
Destinationer		11 ägda, 12 inhyrda
Inrikes, antal	12	
Europa, antal	48	
Dagliga avgångar, antal	189	
Passagerare, antal, (000)	6 218	
Kabinanställda, medelantal *	794	16 st MD-82
Piloter, medelantal	349	16 inhyrda
Passagerarkm (RPK), milj.	5 091	
Säteskm (ASK), milj.	7 531	

* Varav 215 uthyrdes till Scandinavian Airlines International/Interkont.

Scandinavian Airlines International		7 st A340-300
Destinationer		2 ägda, 5 inhyrda
Dagliga avgångar, antal	18	
Passagerare, antal, (000)	1 366	
Kabinanställda, medelantal *		
Piloter, medelantal	291	
Passagerarkm (RPK), milj.	9 767	4 st A330-300
Säteskm (ASK), milj.	11 700	3 ägda, 1 inhyrd

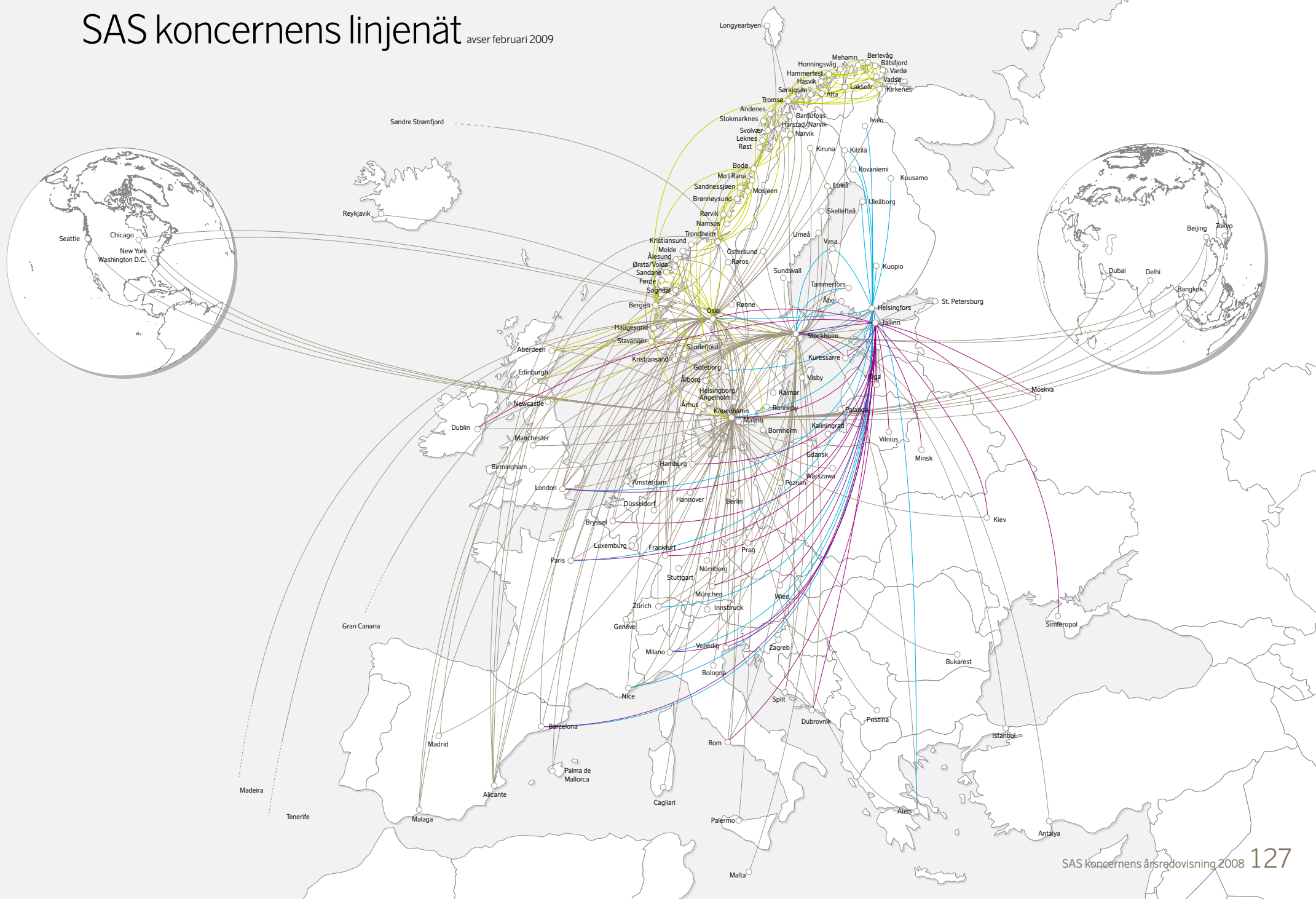
* Hyrs från övriga bolag inom SAS Scandinavian Airlines.

Estonian Air		6 st 737-500/300
Destinationer		23 6 inhyrda
Dagliga avgångar, antal	31	
Passagerare, antal, (000)	757	

SAS koncernen har dessutom de Havilland Q-400 flygplan som tagits ur trafik.
Scandinavian Airlines har 6 CRJ200, 2 Avro RJ-70, 2 Avro RJ-85, 2 BAe 146 på wet lease. Blue1 har 2 SAAB2000 och Estonian Air har 2 SAAB 340 på wet lease.

	Scandinavian Airlines														Widerøe			Blue1		Estonian Air
	Airbus A340-300	Airbus A330-300	Airbus A321-200	Airbus A319-100	Boeing 737-400	Boeing 737-500	Boeing 737-600	Boeing 737-700	Boeing 737-800	Boeing MD-81	Boeing MD-82	Boeing MD-87	Bombardier CRJ900	Fokker F50	Bombardier Q400	Bombardier Q300	Bombardier Q100	Avro RJ100/85	Boeing MD-90	Boeing 737-500/300
Antal flygplan, koncernen totalt	7	4	8	4	4	13	27	17	16	2	34	6	1	6	5	7	18	1/5	5	4/2
Antal säten, max	245	264	198	141	150	120	123	141	186	150	150	125	88	50	76	50	39	99/84	166	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	38,0	20,8	29,3	19,5	15,6	46,0/42,2	75,3	52,4/62,8
Max lastvikt, ton	44,0	44,0	21,5	16,7	13,5	13,5	13,0	15,0	19,0	14,6	17,1	14,8	9,6	4,9	8,7	5,9	3,6	9,5/8,1	18,1	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	45,1	39,8	36,2	25,3	32,8	25,7	22,3	31,0/28,6	46,5	31,0/33,4
Vingspann, meter	60,3	60,3	34,1	34,1	28,9	28,9	34,3	34,3	34,3	32,9	32,9	32,9	23,4	29,0	28,4	27,4	25,9	26,3	32,9	28,9
Marschfart, km/h	875	875	850	850	825	825	825	825	825	825	825	825	840	520	667	528	496	750	825	825
Räckvidd, km	12 800	10 100	3 800	5 100	3 150	4 100	2 400	4 400	4 200	1 400	2 400	3 000	2 100	1 400	850	1 500	750	2 200/2 300	3 200	3 150/3 900
Bränsleförbrukn., liter/säteskm	0,039	0,033	0,029	0,033	0,034	0,039	0,038	0,032	0,029	0,041	0,041	0,046	0,040	0,033	0,037	0,034	0,038	0,044/0,048	0,033	0,039/0,035
Motor	CFMI CFM56-5C4	RR Trent 772B	IAE V2530-A5	IAE V2524-A5	CFM 56-3C	CFMI CFM56-3	CFMI CFM56-7B	CFMI CFM56-7B	CFMI CFM56-7B	P&W JT8D 217C/219	P&W JT8D 217C/219	P&W JT8D 217C	GE CF34-8C1	P&W PW125B	P&W PW150A	P&W PW123	P&W PW121	Honeywell LF507-1F	IAE V2525-D5	CFMI CFM56-3

SAS koncernens linjenät avser februari 2009



Definitioner & begrepp

A

AEA → The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största europeiska flygbolagen.

AOC (Air Operator Certificate) → Flygoperativt tillstånd.

ASK, offererade säteskilometer → Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

ATK, Offererade tonkilometer → Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

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.

Blockttimar → 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

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.

D

Direktavkastning, genomsnittskurs → Utdelning i % av genomsnittligt aktiekurs under året.

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 anläggnings-tillgångar.

EBITDA-marginal → EBITDA dividerat med intäkterna.

EBITDAR → Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader. Rörelseresultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag, resultat från försäljning av anläggnings-tillgångar 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 anläggningsstillgång i balansräkningen och förplikelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

FTE → Full Time Equivalent, heltidstjänster.

I

IATA → International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

ICAO → International Civil Aviation Organization. FN:s fak-organ för internationell civil luftfart.

Interline-intäkter → Biljettvärkning mellan flygbolag.

Intresseföretag → Företag där SAS koncernens ägarandel uppgår till minst 20% och högst 50% eller där SAS koncernen har ett betydande inflytande.

IPCC → Intergovernmental Panel on Climate Change, vetenskaplig panel tillsatt av FN:s miljöprogram, UNEP, och Världsmeteorologiska organisationen, WMO, för att utvärdera vad som sker med det globala klimatet och konsekvenserna av en klimatrubbing.

IRR → Internal Rate of Return - diskonteringsräntan där nuvärdet av ett projekts kassaflöde, från investering till försäljning, blir lika med noll.

J

JAA → Joint Aviation Authorities. Samarbetsorganisation för tillsynsmyndigheter för flygsäkerhet.

Justerad finansiell nettoskuld, NPV → Finansiell nettoskuld plus nuvärdet av flygleasingkostnader, NPV.

Justerad finansiell nettoskuld, x 7 → Finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader, x 7.

Justerad soliditet → Eget kapital dividerat med totalt kapital plus 7 gånger årliga operationella leasingkostnaden.

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 förvärvat över- respektive undervärden.

Kapitaliserade leasingkostnader (x 7) → Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing multiplicerat med sju.

Kassaflöde från verksamheten → Kassaflödet från löpande verksamhet före rörelsekapitalförändring.

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.

NPV → Nuvärde - netto, används vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

O

Offererade säteskilometer → Se ASK.

Offererade tonkilometer → Se ATK.

Operationell leasing → Baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämföras med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

P

P/CE-tal → Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

P/E-tal → Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablonsskatt.

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.

Hållbarhetsdefinitioner & begrepp

A

3C - Combat Climate Change → En global sammanslutning av 49 ledande internationella företag vars syfte är att integrera miljöfrågorna på världsmarknaden genom ett globalt ramverk som enligt plan ska träda ikraft år 2013.

ACARE → *Advisory Council for Aeronautics Research in Europe*. En organisation bestående av företrädare för de europeiska medlemsstaterna, kommissionen, företrädare för flygbranschen och diverse europeiska forskningsinstitut och universitet. Målet för organisationen är att etablera och utveckla en strategisk agenda för forskning (SRA, Strategic Research Agenda). Denna agenda syftar till att påverka europeiska flygintressenter avseende upprättande av forskningsprogram.

Acetat → Ättiksyra (CH₃COOHx) - används av flygplansägarna för avvisning av start- och landningsbanor.

B

Biobränslen → Fasta eller flytande bränslen som framställs av levande organismer (biomassa), främst i form av växter. Till skillnad från fossila bränslen (se nedan) har de inte varit utanför det naturliga kretsloppet i miljontals år. Vid förbränning av biobaserat bränsle frigörs samma mängd koldioxid som växterna har bundit under sin tillväxt och därmed bidrar inte denna förbränning till växthuseffekten. Detta till skillnad från förbränning av fossila bränslen som innebär ett nettotillskott av koldioxid.

Buller → Miljöförämrande, oönskat ljud som upplevs som störande. Flygets miljöpåverkan i form av buller har främst lokala effekter. Buller beskrivs och mäts vanligen i db(A), A-vägd ljudnivå.

C

CAEP → *Committee on Aviation Environmental Protection*, specialgrupp inom ICAO med uppgift att utveckla och etablera regler och rekommendera åtgärder för att reducera flygets miljöpåverkan.

Certifieringskrav → ICAO:s minimikrav vid certifiering av olika flygplansmodeller, t ex maximinivåer för buller eller utsläpp av koloxid, kväveoxider och kolväten.

CFC → Klorfluorkarboneer – benämning på vissa halogenerade kolväten, mest kända som freon.

Clean Sky → Ett forskningsprojekt där EU och industrin samarbetar i syfte att finna miljövänliga lösningar för flygsektorn.

CO₂ → Se koldioxid.

Code of Conduct → Uppförandekod som beskriver etiska regler och riktlinjer.

D

dB → *Decibel*, enhet för logaritmiska storheter, t ex ljud. (Se även EPNdB.)

Dow Jones Sustainability Indexes → DJSI Globala index som visar finansiell prestanda hos ledande hållbarhetsdrivna företag över hela världen.

E

Ekoeffektivitet → Ett begrepp som lanserats av framför allt den miljöinriktade näringslivsorganisationen WBCSD. Ekoeffektivitet definieras som ett mått företag kan använda

för att beskriva miljöprestationer, mått mot hur marknadens krav tillfredsställs och företagets resultat förbättras. Målet är att skapa en kvalitativ tillväxt där värde skapas istället för att onödiga mängder material och energi förvandlas till avfall.

F

Flyktiga organiska ämnen → Se VOC.

Fossila bränslen → Bränslen bestående av organiska kol- och väteföreningar från sediment eller sedimenterad berggrund – främst kol, olja och naturgas.

Freon → Se CFC.

G

Germicider → Kemikalier som används för att döda eller hindra tillväxten av farliga mikroorganismer som bakterier, virus eller svamp. Tillsätts sanitetsvätskan i toaletterna ombord för att minska risken för smittspridning.

Global Compact → En uppmaning från FN:s före detta generalsekreterare Kofi Annan till näringslivet att leva upp till tio principer om mänskliga rättigheter, arbetstagarrättigheter, miljö och antikorrupktion, så som de formulerats av FN.

Glykol → En alkohol som vid kall väderlek sprutas på flygplanen för att förhindra isbildning. Propylenglykol som används idag är inte giftig. Cirka 80 % av glykolen rinner av planet redan vid påförelsen och sipprar ut i marken om den inte tas om hand. Ytterligare 15 % rinner av i luften och sprids över närområdet runt flygplatsen. Det är flygplatsernas ansvar att samlar upp den avrunna glykolen för återanvändning.

GRI → *Global Reporting Initiative*. En organisation vars syfte är att ta fram globala riktlinjer för företag och organisationer avseende hållbarhetsredovisning och därmed underlätta jämförelser mellan företag ur socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv.

Grön inflygning → Vid gröna inflygningar påbörjas inflygningen redan 42 minuter innan planet landar, vilket leder till att planet nästan glidflyger ner och har mycket lågt varvtal på motorerna.

H

H-värde → Ett mått på antalet arbetsskador i relation till totalt antal arbetstimmar.

Halon → Allmänt en benämning på halogenerat kolväte – specifikt även ett varumärke för brandsläckningsmedel. Haloner innehåller brom, fluor, jod eller klor och bland dessa föreningar finns starka miljögifter. Atmosfärens ozonskikt bryts ned av haloner och användning av dessa ozonnedbrytande gaser är förbjuden. Flygverksamheten har dock fått dispens för användning av halon som släckningsmedel vid brand i flygmotorer eller kabiner då det saknas tillräckligt säkra alternativ.

HC → Kolväten (se VOC).

Hållbar utveckling → Även bärkraftig eller uthållig utveckling, eng. Sustainable Development: Att människan när hon tillfredsställer sina behov i dag inte begränsar framtida generationers möjligheter att tillfredsställa sina.

I

Insecticider → Kemikalier för insektsbekämpning.

ISO 14000 → Sammanfattande benämning på internationella standarder inom miljöområdet som administreras av International Organization for Standardization. De allmänna ledningsprinciper som ligger till grund för ISO 14000 är samma som i kvalitetsstandarderna ISO 9000. Det finns flera miljöstandarder inom ISO 14000-familjen, t ex för miljöledningssystem (ISO 14001), miljömärkning, miljörevision och livscykelanalyser.

K

Koldioxid → (CO₂) En färglös gas som bildas bland annat vid förbränning. Flygets koldioxidutsläpp minskas genom övergång till bränseffektivare flygplan, något som är eftersträvanvärt även av ekonomiska skäl eftersom lägre bränsleförbrukning automatiskt innebär minskade kostnader.

Koloxid → (CO) Giftig och brännbar gas som bildas vid ofullständig förbränning av kolhaltiga ämnen, t ex fossila bränslen.

Kolväten → Se VOC.

Koncession → Tillstånd av myndighet att bedriva viss verksamhet, ofta i syfte att säkerställa miljöskyddskrav och ändamålsenligt utnyttjande av naturtillgångar.

Kväveoxider → (NOx) Bildas vid all förbränning i flygmotorer genom att den höga temperaturen och trycket får luftens kväve och syre att reagera med varandra, huvudsakligen under start och stigning när temperaturen i flygmotorn är som högst. Från och med 1996 har ICAO skärpt kraven på kväveoxidutsläpp, och kraven förväntas skärpas ytterligare. (Se också Förurning och Ozonskikt.)

N

N-ALM → Nordiska Arbetsgruppen för Luftfartens Miljöfrågor. Arbetsgrupp sammansatt av luftfarts-, miljö- och kommunikationsmyndigheter samt flygbolag i Norden.

NOx → Se kväveoxider.

O

Oljaeasolers → Olja som följer med ut ur flygplansmotorerna vid drift under högt tryck. Vid kontakt med luft bildar oljan en fin dimma.

Ozon → (O₃) Bildas genom en reaktion mellan syreatomer och syremolekyler.

Ozonskikt → Merparten (90 %) av all ozon finns i stratosfären. Där bildar det ett skyddande skikt mot ultraviolet strålning. Användningen av framför allt halogenerade kolväten som freoner har gjort att ozonskiktet bryts ned. Det talas om ozonhåll, med det menas att ozonskiktet är 50 % lägre än normalt. Flygets utsläpp av kväveoxider i stratosfären bidrar till nedbrytning av ozonskiktet. (Se även Marknära ozon).

P

PULS → Personalundersökning om livet i SAS koncernen, via individuella frågeformulär.

S

SO₂ → Svaveldioxid (se detta ord).

Stratosfär → Del av jordens atmosfär mellan cirka 10 och 50 km höjd över jordytan.

Svaveldioxid → (SO₂) Bildas då svavel förbränns. En färglös gas med stickande lukt som är giftig att inandas i större mängd. Flygbränsle innehåller en mycket liten andel svavel och orsakar därmed endast små utsläpp. Detsamma gäller för den miljödiesel som används i markfordon. Inom flyget, liksom inom många andra industrier, sker den väsentliga delen av svaveldioxidutsläppen vid oljeeldning för värmeproduktion.

T

Tonkilometer → Antalet transporterade ton passagerare och frakt multiplicerat med flugen sträcka.

Triazol → Organiska ammoniumföreningar, ofta använda som tillsatser till glykol för att förhindra både korrosion och uppkomst av brand. Triazolerna är långlivade och svårnedbrytbara och tas upp av levande organismer.

Tungmetall → Vissa metaller med hög täthet, t ex bly, kadmium och kvicksilver, som kan utöva både akut och kronisk giftverkan.

U

Urea → Av koldioxid och ammoniak syntetiskt framställt urinämne som används av flygplansägarna för avvisning av start- och landningsbanor. Bidrar till övergödning.

V

VOC → *Volatile Organic Compounds*, flyktiga organiska ämnen som avgas vid ofullständig förbränning av fossilt bränsle – i flygsammanhang framför allt då motorn går på lägre varv och temperaturen i motorns brännkammare är låg. I kategorin ingår också alla sorters lösningsmedel som avdunstar från t ex rengöringsmedel och färger. From 1 april 2002 tilläts inom EU endast flygplan med låga utsläpp av VOC.

Vägda landningar → Beskriver arbetsinsatsen per avgång beroende på flygplanstyper och routesector. Utgångspunkten är den mest förekommande flygplanstypen i SAS (MD-81) som har tilldelats det vägda landningstalet 1,0. Ett mindre flygplan, som kräver mindre arbetsinsats, får ett lägre och ett större flygplan ett högre vägt landningstal.4

Växthuseffekten → Koldioxid och andra gaser i atmosfären håller kvar den värmestrålning som annars hade reflekteras bort av jorden. Därmed hålls jordens medeltemperatur högre än den annars skulle ha varit. Problemet är att utsläppen av växthusgaserna har ökat, framför allt under de senaste 50–60 åren. En majoritet av forskarsamhället anser det bekräftat att det kommer att ske en uppvärmning av atmosfären som människan orsakat, bland annat genom sitt flitiga bruk av fossila bränslen. Koldioxid bildas vid all förbränning, men vid eldning av biobränslen frigörs bara så mycket som växterna bundit under sin tillväxt och summan blir noll. Användningen av kol, olja och naturgas innebär däremot ett nettotillskott. Vid förbränning av fossila bränslen frigörs kol som legat bundet i marken. Andra gaser som bidrar till växthuseffekten är freonersättaren HFC samt metan och lustgas.



Produktion: SAS koncernen och Wildec.
Form: Wildec.
Foto: V. Aronsson, C. Wahlén, H. Bonafede,
SAS Image bank med flera.
Tryck: Jernström Offset.
Miljögodkänt papper: Galerie Art Matt.



sasgrupp.net

SAS AB (publ)
(org. nr. 556606-8499)
Besöksadress: Frösundaviks Allé 1, Stockholm
Postadress: SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 0000