

We care
about your time!



Finansiell kalender 2011

Månatlig trafiktalsinformation utkommer den femte arbetsdagen. Utförlig uppdaterad finansiell kalender finns på www.sasgroup.net under Investor Relations

2011	Mar	
	Apr	← 11 april • Årsstämma
	Maj	← Q1 2011: 10 maj • Delårsrapport 1 (jan-mar)
	Jun	
	Jul	
	Aug	← Q2 2011: 17 augusti • Delårsrapport 2 (jan-jun)
	Sep	
	Okt	
	Nov	← Q3 2011: 8 november • Delårsrapport 3 (jan-sep)
	Dec	
2012	Jan	
	Feb	← Februari 2012 • Bokslutskommuniké 2011
	Mar	← Mars • Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2011

Årsstämma

SAS koncernens årsstämma hålls den 11 april kl 14.00 i
Köpenhamn: Bella Center, Copenhagen Congress Center.
Stockholm: Berns Salonger, Berzelii Park.
Oslo: Radisson BLU Plaza Hotel, Sonja Henies Plass 3.
För utförligare information, se vidare [sid 101](#).

Distributionspolicy

Alla rapporter finns på engelska och svenska och kan hämtas på www.sasgroup.net

SAS koncernens tryckta Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning distribueras endast till de aktieägare som begärt detta, men kan även beställas via e-mail: investor.relations@sas.se

Kontakter SAS koncernen

Investor Relations:	Vice President Sture Stølen +46 8 797 14 51 investor.relations@sas.se
Environment and sustainability:	Director Lars Andersen Resare +46 709 97 23 46 lars.andersen@sas.se

Innehåll

→ Inledning

- 2 Snabbguide till årsredovisningen
- 3 Viktiga händelser, kvartalsvis
- 4 SAS koncernen i korthet
- 5 Verksamheten i korthet
- 6 VD-ord

→ SAS koncernens strategi och marknad

- 8 SAS stärker sin strategiska position
- 9 Affärsidé, kommersiella fokus, vision, mål och värde drivande huvudfaktorer
- 10 SAS strategiska fokus - Core SAS
- 13 SAS - en attraktiv arbetsgivare
- 13 Koncernens varumärken
- 14 Kostnadsmedvetenhet och konkurrenskraft
- 16 SAS koncernens erbjudande
- 18 EuroBonus ökar kundvärdet
- 20 Star Alliance stärker kunderbjudandet
- 23 Marknadsutveckling och konkurrenter
- 27 Hög flygsäkerhet och kvalitet
- 28 Luftfartens villkor och kvalitetsprocesser

→ Flygbolagens verksamhet

- 30 SAS koncernens linjenät
- 31 Flygbolagens verksamhet
- 33 Scandinavian Airlines
- 35 Widerøe
- 36 Blue1

→ Individual Holdings

- 37 Bolag för avyttring

→ Kapitalmarknaden

- 39 Kapitalmarknaden och information till ägarna
- 41 Finansiella mål och strategier
- 42 SAS aktieutveckling
- 45 Externa faktorer, cykler och trender
- 46 SAS koncernens flottastrategi
- 48 Finansiering, investeringar och kassa
- 50 Risker och riskhantering

→ Fakta

- 54 Trafiktal och nyckeltal per bolag
- 55 Koncernens resultaträkningar och trafiktal per marknad
- 56 Koncernens operationella nyckeltal
- 57 Ekonomisk tioårsöversikt och Star Alliance-fakta
- 58 Finansiella nyckeltal
- 59 Flygplansflottan

→ Årsredovisning 2010

- 60 Förvaltningsberättelse SAS koncernen:
- 66 Resultaträkning inklusive rapport över övrigt totalresultat
- 67 Kommentarer till resultaträkningen
- 68 Resultaträkning - kvartalsvisa uppgifter
- 69 Balansräkning
- 70 Kommentarer till balansräkningen
- 70 Förändring i eget kapital
- 71 Kassaflödesanalys med kommentarer
- 72 Noter till de finansiella rapporterna
- 99 SAS AB, moderföretag

→ Bolagsstyrning

- 101 Ordförande har ordet
- 101 Information om årsstämma
- 102 Bolagsstyrningsrapport
- 107 Intern kontroll - finansiell rapportering
- 108 SAS koncernens ansvarsområden, SAS koncernens legala struktur & SAS koncernens fackliga struktur inom Skandinavien
- 109 Koncernledning
- 110 Styrelse & revisorer

→ Revisionsberättelse

- 112 Revisionsberättelse och Rapport om bolagsstyrningsrapporten

→ Hållbarhetsredovisning

- 114 Hållbarhetsarbetet i korthet
- 116 Ansvar för hållbar utveckling
- 118 Mijóansvar
- 128 Samhällsansvar
- 132 Ekonomiskt ansvar
- 134 SAS hållbarhetsrelaterade policies
- 135 Bestyrkanderapport

→ Definitioner & begrepp

- 136 Definitioner & begrepp
- 137 Hållbarhetsdefinitioner & begrepp





”

Scandinavian Airlines var Europas punktligaste flygbolag 2009 och 2010. För att erbjuda flest frekvenser och förbindelser lanserar SAS ytterligare 150 nya avgångar per vecka under våren 2011. Med välfyllda plan och en positiv utveckling på den skandinaviska marknaden är SAS koncernen på väg mot sitt mål samt lönsam tillväxt i takt med marknaden.



Snabbguide till årsredovisningen



Inledning sid 3-7

SAS nya VD och koncernchef Rickard Gustafson kommer att fortsätta arbetet med att skapa ett lönsamt SAS. På dessa sidor presenteras koncernen i korthet och vilka förutsättningar och möjligheter SAS har. Både tidigare tillförordnad VD och koncernens nya VD kommenterar utvecklingen.



Strategi, marknad, erbjudande sid 8-29

SAS erbjudanden baseras på affärsresenärernas behov av service och enkelhet. Koncernens förbättrade kostnadsposition genom Core SAS strategin ökar konkurrenskraften och SAS ambition är nu att växa lönsamt i takt med marknaden.



Flygbolagens verksamhet sid 30-37

Flygverksamheten utgörs av Scandinavian Airlines, Blue 1 och Widerøe. Genom välfyllda flygplan har prispressen motverkats och enhetsintäkten stabiliserats. Koncernen transporterade 25,2 miljoner passagerare under 2010 och passagerarintäkterna från flygverksamheten uppgick till 29,9 miljarder SEK.



Kapitalmarknaden sid 39-52

Under 2010 stärktes kassan genom ny finansiering bland annat i form av en företrädesemission. SAS aktien hade under året en svagare utveckling än börsen generellt.



Fakta, nyckeltal, trafikalt och flottan sid 54-59

Kapacitetsreduktionen under första delen av året avspeglas i de trafikrelaterade nyckeltalen och även i andra mått såsom antal anställda. De anställdas produktivitet har ökat och kabinfaktorn förbättrats. I översikten över nyckeltal kan utläsas att kabinfaktorn är på en rekordnivå.



Årsredovisning & bolagsstyrning sid 60-111

Koncernens årsredovisning och noter samt bolagsstyrningsrapport. Bolagsstyrning beskriver tankegångar och bestämmelser hur bolag ska ägas och styras. Bolagsstyrningen i SAS koncernen är baserad på svensk lagstiftning.



Hållbarhetsredovisning sid 113-135

Arbetet med hållbarhetsfrågor bidrar på olika sätt till ökad värdetillväxt och konkurrenskraft. Hållbarhetsaspekter blir allt viktigare, både för kunderna, kapitalmarknaden och investerare som noggrant följer koncernens hållbarhetsarbete.

Viktiga händelser kvartalsvis

1:a kvartalet 2010

- Scandinavian Airlines var Europas punktligaste flygbolag 2009 när det gäller ankomsttider i kategorin "stora flygbolag" enligt FlightStats.
- SAS koncernens styrelse beslutade att genomföra en nyemission med företrädesrätt för SAS aktieägare, om cirka 5 miljarder SEK, vilken godkändes av årsstämman den 7 april 2010.
- Kostnadsprogrammet inom Core SAS utvidgades med 2,5 miljarder SEK och uppgår nu till totalt 7,8 miljarder SEK.
- Båda huvudvillkoren för de fyra huvudägarnas deltagande i företrädesemissionen uppfylldes:
 - Avtal med fackföreningarna för piloter och kabinpersonal om årliga besparingar om 500 MSEK
 - Refinansiering genom utfärdande av ett konvertibelt obligationslån på 1,6 miljarder SEK samt andra obligationslån på totalt 1,6 miljarder SEK.
- SAS andel i Skyways Holding AB späddes ut till 19,9%.
- SAS avyttrade dotterföretaget Air Maintenance Estonia till private equity och venture capital-investorn BaltCap.

2:a kvartalet 2010

- Den 15 april stängdes det skandinaviska luftrummet på grund av aska från vulkanen Eyjafjallajökull på Island. Den totala resultatpåverkan för SAS uppgick till cirka -700 MSEK.
- SAS årsstämma hölls den 7 april,
 - Två nya styrelseledamöter, Gry Mølleskog och Monica Caneman, valdes sedan Berit Kjøll och Anitra Steen avböjt omval till styrelsen
 - Företrädesemissionen, aktiesammanslagningen och de konvertibla obligationslånen godkändes
 - Stämman beslöt att ingen utdelning skulle betalas för räkenskapsåret 2009.

- SAS företrädesemission uppgående till cirka 5 miljarder övertecknades med 50%.
- SAS genomförde sammanläggning av aktier 1:30.
- Konverteringskursen för det konvertibla obligationslånet justerades till 46,50 SEK.
- Dotterföretaget SGS UK outsourcades.
- Den 9 juni deltog SAS piloter under 8 timmar i en sympati-strejk kopplad till en konflikt mellan det svenska regionalflygbolaget AVIA och dess piloter.

3:e kvartalet 2010

- SAS Cargo ingick förlikningsavtal avseende tvister i USA som innebar en negativ effekt om 104 MSEK på resultatet.
- SAS lanserade sin största lågpriskampanj någonsin.
- SAS trafiksatte ytterligare ett långdistansflygplan för att möta den ökade efterfrågan på interkontinentalt resande.
- SAS beviljas inte prövningstillstånd i Norges Högsta domstol för överklagan av domen att betala skadestånd samt rättegångskostnader till Norwegian Air Shuttle. Detta innebar en negativ effekt om 218 MSEK på koncernens resultat.
- SAS var under kvartalet världens punktligaste större flygbolag
- Riksrevisionen i Danmark avgav en rapport avseende Statens Luftfartsvesens tillsyn av SAS. I rapporten kritiserades SAS för överskridanden av AD-noter (luftvärdighetsdirektiv). Riksrevisionen fann de initiativ som SAS har vidtagit för att undvika framtida överträdelser tillfredsställande.
- SAS blev världens första flygbolag med miljöcertifieringarna ISO 14001 och EMAS.
- Koncernen ingick ett leasingavtal, avseende sina åtta MD-90, som innebär att flygplanstypen utgår ur SAS operativa flotta
- SAS koncernen förenklade sin företagsstruktur genom att sälja sin återstående ägarandel i Skyways Holding AB.

4:e kvartalet 2010

- Mats Jansson, VD och koncernchef, lämnade sin befattning den 1 oktober 2010. John Dueholm utsågs till tillförordnad VD och koncernchef.
- Den 9 november bötfällde EU-kommissionen SAS Cargo med 660 MSEK i den flygfraktsundersökning som pågått sedan 2006.
- I samband med initiativ för förenkling av flottastrukturen skrev SAS ned bokfört värde av MD-90 med 200 MSEK.
- Svåra väderförhållanden i november och december påverkade flyget i mindre utsträckning än andra transportmedel. SAS kostnader för trafikstörningarna beräknas till mellan 70 och 80 MSEK.
- SAS beslutade att utöka sitt linjenät med nya interkontinentala linjer. Bland annat kommer Oslo-New York att öppnas i slutet av mars 2011 och Köpenhamn-Shanghai förväntas öppna under vintern 2011/2012.
- SAS genomförde flytt av koncernens huvudkontor från Frösundavik, Solna, till Arlanda flygplats.

Händelser efter årsskiftet

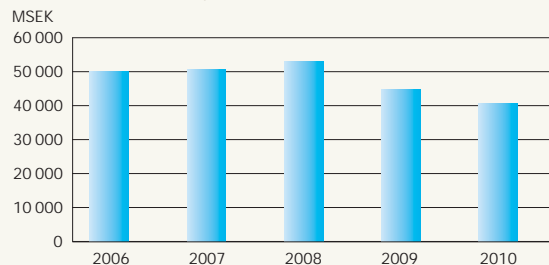
- Rickard Gustafson tillträdde som VD och koncernchef den 1 februari 2011.
- Scandinavian Airlines utnämndes av det oberoende analysföretaget FlightStats till Europas punktligaste flygbolag 2010.
- SAS beslutade att utöka sitt linjenät med ytterligare 150 frekvenser per vecka under våren 2011, bland annat Oslo-Moskva.
- SAS vann förstapris i tre kategorier på Grand Travel Awards.
- Göran Jansson tillträdde som CFO och vice VD den 1 mars 2011.



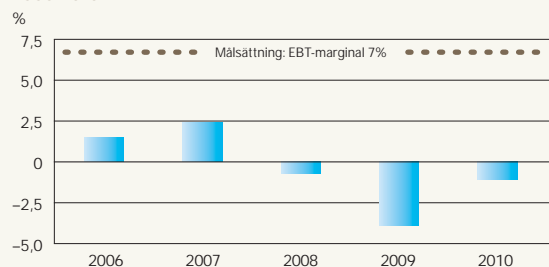
SAS koncernens flygbolag Scandinavian Airlines, Widerøe och Blue1 transporterade 25,2 miljoner passagerare till 127 destinationer under 2010. Koncernens hemmamarknad är Norden. I koncernen finns även verksamheter för flygplansunderhåll, ground handling och flygfrakt.

SAS koncernen i korthet

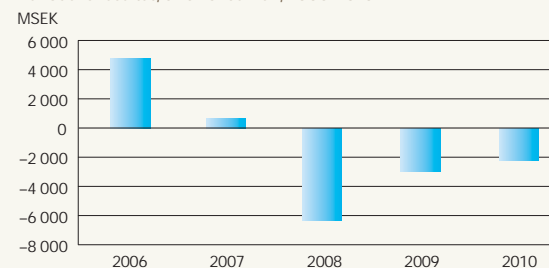
SAS koncernens intäkter, 2006-2010



EBT-marginal före skatt och engångsposter i kvarvarande verksamheter, 2006-2010



Periodens resultat, SAS koncernen, 2006-2010



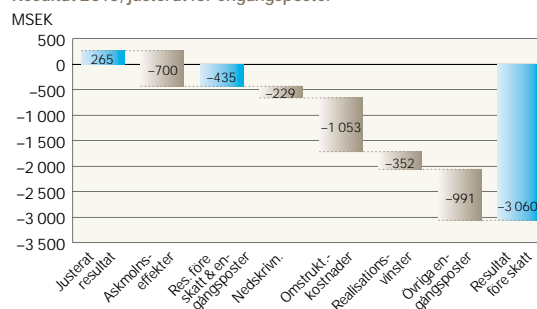
Årets resultat

- Årets intäkter uppgick till 40 723 (44 918) MSEK (-9,3%).
- Valutajusterat var koncernens intäkter 5,9% lägre, främst på grund av lägre volym och yield.
- Antalet passagerare uppgick till 25,2 miljoner (+1,3%).
- Resultat före engångsposter i kvarvarande verksamheter blev -435 (-1 754) MSEK. Justerat för effekterna av askmolnet var resultatet positivt 265 MSEK.
- EBT-marginal före engångsposter i kvarvarande verksamheter uppgick till -1,1% (-3,9%).
- Kassaflöde från den löpande verksamheten var -155 (-3 414) MSEK.
- Engångseffekter var 2 625 MSEK, varav omstrukturingskostnader 1 053 MSEK, rättstvister 991 MSEK, nedskrivningar 229 MSEK samt realisationsförlust 352 MSEK.
- Resultat före skatt blev -3 060 (-3 423) MSEK.
- Årets resultat blev -2 218 (-2 947) MSEK.
- Förbättrad miljöprestanda, lägsta CO₂/passagerarkm någonsin.

Koncernens nyckeltal

	2010	2009	Förändring
Antal passagerare, miljoner	25,2	24,9	+1,3%
Justerad soliditet	28%	21%	+7 p.e
Justerad skuldsättningsgrad	0,89	1,70	-48%
Finansiell beredskap, % av omsättning	25%	17%	+8 p.e
Finansiell nettoskuld, MSEK	2 862	6 504	-56%
Investeringar, kvarvarande verksamheter, MSEK	2 459	4 521	-46%

Resultat 2010, justerat för engångsposter



Koncernens resultat

	2010	2009	Förändring
Intäkter, MSEK	40 723	44 918	-9,3%
EBITDAR före engångsposter, MSEK	3 837	2 626	+46,1%
EBT före engångsposter, MSEK	-435	-1 754	+1 319
EBT-marginal före engångsposter	-1,1%	-3,9%	+2,8 p.e
Kassaflöde fr. löpande verksamhet, MSEK	-155	-3 414	+3 259
Resultat före skatt, EBT, MSEK	-3 060	-3 423	+363
Periodens resultat, MSEK	-2 218	-2 947	+729
CFROI	6%	1%	+5 p.e
Resultat per aktie, SEK	-7,79	-18,20	+10,41
Börskurs vid årets slut, SEK	22,50	30,23	-25,6%
Utdelning (förslag för 2010)	0,0	0,0	-
<i>Exklusive askmolns-effekter</i>			
Resultat före skatt, EBT	265	-1 754	2 019

Koncernens mål

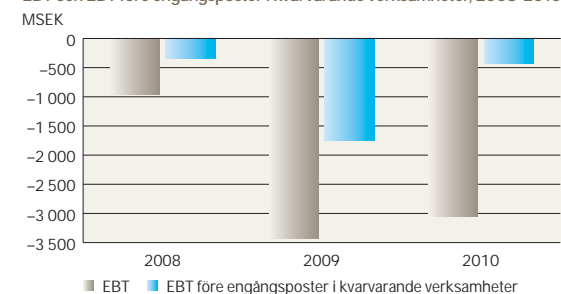
	Mål
EBT-marginal	7%
Justerad soliditet	>35%
Justerad skuldsättningsgrad	<100% = <1,0
Finansiell beredskap, % av omsättningen	>20%

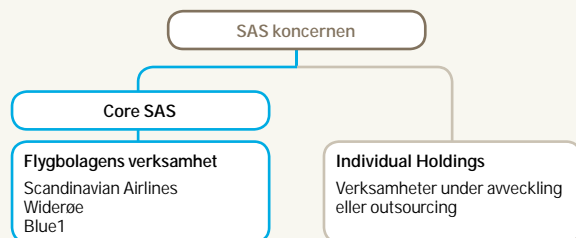
Koncernens hållbarhet

	2010	2009	Förändring
Medelantal anställda			
kvarvarande verksamheter	14 862	17 371	-14%
varav kvinnor	44%	45%	-3 p.e
Sjukfrånvaro	7,1% ¹	6,9%	0,2 p.e
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	3 654	3 793	-3,7%
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	14,8	15,4	-3,9%
Klimatindex	90	94	-4 p.e

¹ Metodändring, avser endast Scandinavian Airlines se sid 114.

EBT och EBT före engångsposter i kvarvarande verksamheter, 2008-2010





Helåret 2011

Den makroekonomiska återhämtningen förväntas fortsätta under 2011, framför allt i SAS koncernens hemmamarknad. Tillväxten förväntas bli starkast i Sverige och Norge, men lägre i euro-länderna.

Passagerartillväxten inom flygindustrin bedöms av branschorganisationen IATA globalt öka till drygt 5% under 2011, men högre flygbränslepriser och nya skatter kommer att påverka branschen negativt.

För SAS koncernen var tillväxten god under andra halvåret 2010. Utvecklingen förväntas fortsätta även under första halvåret 2011 speciellt på de asiatiska linjerna, men även på inrikes- och intraskandinaviska linjer. Det finns också goda förutsättningar för fortsatt tillväxt under andra halvåret 2011. Överkapaciteten bedöms kvarstå på vissa marknader, framför allt på dansk Europatrafik. Totalt förväntas marknaden växa med 4-6% under 2011 och SAS planerar att utöka kapaciteten med omkring 6% under året, vilket är i nivå med marknaden.

Utveckling för både yield och flygbränslepriser är osäker. De stigande flygbränslepriserna förväntas dock påverka yelden positivt från våren 2011, men även påverka kostnadsbasen negativt.

Core SAS slutförs under 2011 och fortsätter att bidra till att stärka SAS konkurrenskraft. Den tillkommande resultateffekten av besparingsprogrammet Core SAS förväntas bli 1,5 miljarder SEK under 2011. Omstruktureringskostnaderna förväntas minska till 400-600 MSEK under 2011. SAS kommer under året att arbeta med ytterligare kostnadsförbättringar inom ramen för den ordinarie verksamheten.

Första kvartalet är det säsongsmissigt svagaste för SAS. I kombination med överkapacitet framför allt i januari och februari förväntas även resultatet under första kvartalet 2011 bli negativt, men samtidigt bättre än samma kvartal 2010. Givet en fortsatt återhämtning i hemmamarknaden, enligt ovan, och att inga oförutsedda händelser inträffar finns det goda förutsättningar för att SAS koncernen ska kunna uppnå ett positivt resultat före skatt för helåret 2011.

Verksamheten i korthet

SAS koncernens hemmamarknad är Norden som omfattade drygt 91 miljoner passagerare under 2010. Värdet på genomförda flygresor inom regionen uppgick till cirka 100 miljarder SEK. Koncernens marknadsandel mätt i passagerare uppgick under året till cirka 36% och ökade i slutet av året.



Scandinavian Airlines

	2010	2009	
<i>Resultat exklusive tillhörande koncernkostnader</i>			
Intäkter, MSEK	35 676	39 696	Scandinavian Airlines är Nordens största flygbolag och transporterade 21,5 miljoner passagerare till 93 destinationer i över 30 länder under 2010. Flygbolaget visade ett förbättrat resultat före engångsposter, framför allt på grund av genomförda kostnadsreduktioner inom Core SAS. Enhetskostnaden sjönk med 7,8%. Affärsresandet utvecklades positivt under året framför allt på interkontinentala linjer samt viktiga affärsdestinationer. Prispressen var under 2010 relativt hård, särskilt inom fritidssegmentet. 🌐 Se sid 31-34.
varav passagerarintäkter	25 833	28 613	
EBIT före engångsposter, MSEK	1 422	-1 094	
EBIT-marginal före engångsposter, %	4,0%	-2,8%	
EBT före engångsposter, MSEK	806	-1 522	
Fullständigt EBT före engångsposter, MSEK¹	-24	-1 288	
Antal passagerare, milj	21,5	21,4	
Medelantal anställda	12 883	14 438	
varav kvinnor, %	44%	44%	
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	3 280	3 454	
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	13,5	14,2	

¹ Inkluderar till Scandinavian Airlines tillhörande pensionskostnader, fastighetskostnader och valutaterminer som under 2010 uppgick till cirka 830 MSEK.

Widerøe

	2010	2009	
Intäkter, MSEK	3 473	3 329	Widerøe är Nordens största regionala flygbolag med bas i Norge och transporterade 2,1 miljoner passagerare till 40 inrikes- och sju utrikesdestinationer under 2010. Widerøes resultat förbättrades och bolaget redovisade det bästa resultatet någonsin. Förbättringen uppnåddes främst genom kostnadsreduktioner vilket bidrog till att sänka enhetskostnaden med 7,7%. Samtidigt ökade antalet passagerare med 3,7%. Under året övertog Widerøe vissa linjer som tidigare beflugits av Scandinavian Airlines. 🌐 Se sid 31 och 35.
varav passagerarintäkter	2 499	2 403	
EBIT före engångsposter, MSEK	210	34	
EBIT-marginal före engångsposter, %	6,0%	1,0%	
EBT före engångsposter, MSEK	192	57	
Antal passagerare, milj	2,1	2,1	
Medelantal anställda	1 186	1 203	
varav kvinnor, %	31%	33%	
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	143	129	
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	0,5	0,4	

Blue1

	2010	2009	
Intäkter, MSEK	1 792	1 819	Blue1 är Finlands näst största flygbolag och transporterade 1,6 miljoner passagerare till 9 inrikes- och 20 utrikesdestinationer under 2010. Blue1 redovisade ett negativt resultat, vilket framför allt berodde på yieldpress, främst till följd av kraftig konkurrens och överkapacitet. Högre kabinfaktor, fler passagerare och lägre enhetskostnader bidrog till att resultatet förbättrades under andra halvåret. Blue1 kommer under de närmaste åren att övergå till en enhetsflotta av Boeing 717, främst för att reducera kostnaderna och öka effektiviteten. 🌐 Se sid 31 och 36.
varav passagerarintäkter	1 606	1 658	
EBIT före engångsposter, MSEK	-197	-198	
EBIT-marginal före engångsposter, %	-11,0%	-10,9%	
EBT före engångsposter, MSEK	-194	-200	
Antal passagerare, milj	1,6	1,5	
Medelantal anställda	416	430	
varav kvinnor, %	47%	52%	
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	231	210	
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	0,8	0,7	



Kraftig underliggande resultatförbättring som ett resultat av Core SAS



2010 var ett händelserikt år, stora utmaningar hanterades och övervanns med stöd från våra ägare, genom kundernas förtroende och tack vare medarbetarnas insatser och lojalitet. Genom arbetet i Core SAS strategin har lönsamheten kunnat förbättras. Fortfarande råder prispress på koncernens hemmarknader, och konkurrensen är tuff, men SAS är nu väl rustat att fortsätta utveckla koncernens konkurrenskraft och kommersiella plattform.

Året i korthet

Koncernens utveckling var positiv och resultatet före skatt och engångsposter, justerat för askmolnet, blev 265 MSEK. Årets nettoresultat uppgick till -2 218 MSEK. De betydande engångsposter som belastade resultatet under året var i huvudsak förutsedda händelser. Genom att lämna dessa engångsposter bakom oss kan vi nu ägna vår energi åt att blicka framåt och fokusera på kärnverksamheten, som har en stabil positiv utveckling.

Positiv utveckling trots stora utmaningar

År 2009 blev avsevärt mycket tuffare för flygindustrin än man förutspådde, vilket innebar att vi i början av 2010 utökade besparingarna till 7,8 miljarder SEK inom Core SAS. För att säkerställa slutförandet av Core SAS och därmed stärka vår finansiella och kommersiella plattform, genomförde vi under våren en nyemission på 5 miljarder SEK. Mitt i denna process inträffade det dramatiska vulkanutbrottet på Island som fick luftfartsmyndigheter att stänga luftrummen och flygtrafiken stoppades helt i stora delar av Europa, vilket påverkade resultatet negativt med 700 MSEK. Core SAS strategin genomfördes dock målmedvetet och med närmast militärisk precision och vi har under året kunnat visa hur flera viktiga nyckeltal vänt från negativ till positiv utveckling.

Detta bekräftas av att flygplanen är mer välfyllda än någonsin, passagerarna blir fler och fler, och dessutom visar mätningar att kunderna upplever att vår service ständigt förbättras. Viktigast av allt är kanske att kostnadsbesparingarna har fått genomslag i enhetskostnaden som reducerats med cirka 8% jämfört med 2009. Pris- eller yieldnivån på kortlinjerna är den parameter som återhämtat sig långsammast, och pressats av överkapacitet på marknaden. Tack vare mer välbelagda flygplan har vi dock kunnat motverka effekten från prispressen bättre än konkurrenterna. Under andra halvåret kompenserade vår förbättrade beläggning helt de lägre priserna, vilket resulterat i positiv enhetsintäktsutveckling. Vi har kort sagt lyckats stärka vår konkurrenskraft.

Koncernen visar nu en lönsamhetsutveckling som inte bara drivs av sänkta kostnader, utan även av ökade intäkter. Genom att icke kärnverksamheter avyttrats, framför allt under 2009, har riske exponeringen för koncernen minskat.

Kommersiella aktiviteter

För SAS, som har affärsresenärerna som primär målgrupp, är det absolut kritiskt att arbeta med produkt- och serviceförbättringar. Det gäller att vara punktliga, och det visade vi att vi är då Scandianavian Airlines under 2010 utnämndes av det oberoende analysföretaget FlightStats till Europas punktligaste flygbolag.

En viktig styrka är SAS omfattande nätverk. Under andra hälften av 2010 har vi fortsatt att utveckla nätverket genom att utöka med 150 nya frekvenser per vecka. Vi har också beslutat att återinföra linjen Oslo-New York och under vintersäsongen



Vi har genomfört 86% av åtgärderna i Core SAS kostnadsprogram och sänkte enhetskostnaden med cirka 8% under 2010.

2011/2012 kommer vi börja flyga mellan Köpenhamn och Shanghai. Samtidigt har vi stora framgångar i våra kommersiella on ground-tjänster där till exempel totalt 70% av våra passagerare nu använder vår SMS check-in, automat check-in eller internet check-in.

Våra medarbetare

Under genomförandet av Core SAS har 4 000 medarbetare (helldienstjänster) tvingats lämna oss, och ännu fler har accepterat förändrade anställningsvillkor, åtgärder som var absolut nödvändiga för att göra oss konkurrenskraftiga och som genomfördes utan konfliktåtgärder.

Motiverade medarbetare med stort engagemang för vårt servicelöfte är en av våra allra viktigaste tillgångar. Vi kan efter ett par hårda år nu se förbättrad motivation hos personalen. Detta bekräftas av hur kunderna upplever bemötandet, och visar vilket engagemang som finns för att leverera service i världsklass. Genom vår förbättrade konkurrenskraft kommer vi framöver att genomföra en lönsam tillväxt. Jag ser fram emot den vitamininjektion som det kan ge oss, men en förutsättning för detta är att vår verksamhet fortsätter att utvecklas positivt och att vi även framöver måste behålla fokus på att sänka våra kostnader ytterligare.

Finansiell plattform

Koncernens finansiella ställning stärktes avsevärt under året genom nyemissionen och företagsobligationslån. Sammanlagt hade SAS koncernen en finansiell beredskap på 10,2 miljarder SEK vid årets slut, en stabil position som ger förtroende hos kunder och finansierare och flexibilitet att hantera oförutsedda händelser.

Hållbarhet

I september mottog SAS efter drygt ett och ett halvt års arbete certifikaten avseende ISO 14001 och EMAS. SAS är det första flygbolaget i världen att inneha båda certifieringarna. Under

En stark plattform för att ta in SAS i en ny fas

2010 minskade vi vårt relativa koldioxidutsläpp per passagerarkilometer med 5% till 121 gram vilket omräknat i absoluta tal innebär att vi minskade våra totala koldioxidutsläpp med 3,7% jämfört med året innan.

Utmaningarna

Koncernen byter nu fokus från att fram till första halvåret 2010 ha kraftigt reducerat kapaciteten till att nu öppna nya lönsamma linjer och växa. Det är glädjande att nå den kostnadsnivå där tillväxt kan ske lönsamt, samtidigt krävs minst lika disciplinerat ledarskap och tuff uppföljning. Avgörande för koncernens fortsatta utveckling är förmågan att fortsätta sänka kostnaderna och samtidigt effektivisera produktionen även i en konjunkturuppgång.

Det återstår fortsatt ett kostnadsgap om vi jämför oss med konkurrenter i vår hemmamarknad. För att nå långsiktig lönsamhet krävs att vi kan stänga detta helt och fullt. Störst är skillnaden avseende produktivitet och total kompensationsnivå för flygande personal, men genom omförhandlade kollektivavtal sker nyanställningar till mer marknadsmässiga villkor. När vi nu långsamt expanderar verksamheten kommer vi att se en ny positiv effekt, eftersom varje nyanställning sker enligt villkor som är i linje med våra konkurrenter.

En annan utmaning för SAS och övriga flygindustrin är att få bättre balans i värdekedjan. Under genomförandet av Core SAS är luftfartsavgifterna den enda kostnadspost som inte minskat. I en bransch som genomgått sin värsta kris någonsin, med flera konkurser, är det viktigt att alla led i värdekedjan effektiviserar sin verksamhet och bidrar till reducerade kostnader.

Framtidsutsikter

Vi har tagit viktiga steg i rätt riktning men det finns fortfarande potential att realisera i koncernen genom fortsatta effektiviseringar och fortsatt utveckling av vårt kunderbjudande. För att leda det arbetet välkomnar jag nu Rickard Gustafson till uppdraget som vår nya verkställande direktör och koncernchef.

Stockholm i mars 2011

*John S. Dueholm
t.f. VD och koncernchef
(till och med 31 januari 2011)*

Den 1 februari i år tillträdde jag min befattning och tog därmed över uppdraget att skapa hållbar lönsamhet i SAS koncernen. Det har varit några mycket krävande år för SAS och utgångsläget för hela flygbranschen är trots den ekonomiska återhämtningen fortfarande utmanande.

Jag är imponerad av hur kostnadsprogrammet Core SAS har genomförts och de resultat som uppnåtts. Core SAS ska slutföras och jag kommer nu påbörja arbetet med att definiera färdriktningen efter Core SAS. Säkert är dock att vi kommer fortsätta utveckla det kommersiella erbjudandet och effektivisera verksamheten för att upprätthålla och utveckla SAS position som Nordens ledande flygbolag.

Balansen mellan utbud och efterfrågan förbättras, men det finns fortfarande en obalans i vissa marknader vilket innebär kapacitetsöverskott och en instabil prisbild med efterföljande yieldpress. Under de senaste årens finanskris har vi sett ett antal flygbolag i finansiella svårigheter, och branschen har fortfarande inte riktigt återhämtat sig.

Vi tror på fortsatt hård konkurrens, men samtidigt är det ett effektivare SAS som konkurrenterna nu möter, ett SAS som ska växa lönsamt i takt med marknaden.

Fortsatt effektivisering och kundfokus

För 2010 blev resultatet kraftigt negativt, framför allt på grund av stora engångsposter, men samtidigt vände SAS koncernen utvecklingen och flera av nyckeltalen och den underliggande resultatutvecklingen pekar nu tydligt i rätt riktning. Core SAS, med kraftiga kostnadsänkningar och fokus på kärnverksamheten, har varit en viktig strategi och avgörande för koncernens överlevnad och konkurrenskraft. I en bransch med en i grunden likartad tjänst, att transportera människor, är det punktlighet, nätverket, service, kvalitet, enkelhet och tillgänglighet som särskiljer, och här har SAS en historik av att vara bland de främsta i världen. Vår kundnöjdhet är ökande och vår punktlighet är i världsklass. Allt detta ska vi ta vara på och utveckla vidare. Jag kommer att jobba hårt för att skapa förutsättningar för lönsam tillväxt. Arbetet ska präglas av samarbete och kommunikation genom att fokusera på



medarbetare och prestationer med ett passionerat kundfokus. Våra långsiktiga resultat-, miljö- och hållbarhetsmål står fast.

Året 2011

Jag vill påpeka att första kvartalet är det säsongsmässigt svagaste för SAS. I kombination med överkapacitet, framför allt i januari och februari, förväntas även resultatet under första kvartalet 2011 bli negativt, men samtidigt bättre än samma kvartal 2010. Givet en fortsatt återhämtning i hemmamarknaden och att inga oförutsedda händelser inträffar finns det goda förutsättningar för att SAS koncernen ska kunna uppnå ett positivt resultat före skatt för helåret 2011.

Stockholm i mars 2011

*Rickard Gustafson
VD och koncernchef*

SAS stärker sin strategiska position

SAS koncernen har inom ramen för Core SAS arbetat med kostnads- och kapacitetsanpassningar samt genomfört stora besparingar genom såväl personalneddragningar som andra kostnadssänkande aktiviteter. Utöver detta har koncernen anpassats och fokuserats kring kärnverksamheten vilket reducerat riskerna och exponeringen. SAS har efter genomfört Core SAS kraftigt förbättrat sin konkurrenssituation.

Stabil finansiell plattform

SAS likviditet stärktes under 2009-2010 genom bland annat företrädesemissioner om sammanlagt cirka 11 miljarder SEK. Under 2010 har kassaflödet förbättrats betydligt vilket inneburit att den negativa trenden under tidigare år brutits. Förutsättningarna finns för att ytterligare stärka kassaflödet framöver. Koncernen hade den 31 december 2010 en finansiell beredskap på 10,2 miljarder SEK.

Starka varumärken – SAS, Widerøe och Blue1

Koncernen har starka varumärken som stödjer affärsstrategin och medverkar till att uppfylla affärsstrategiska mål.  Se sid 13.

Enhetskostnad i nivå med konkurrenter

Scandinavian Airlines totala enhetskostnad har under 2010 sänkts med cirka 8%. Inom ramen för Core SAS är målsättningen att komma ned på en enhetskostnadsnivå i linje med de viktigaste konkurrenterna på marknaden med hänsyn tagen till att SAS erbjuder en premiumprodukt. SAS kommer efter genomförandet av Core SAS att komma mycket nära denna målsättning även om ytterligare åtgärder kommer att genomföras efter Core SAS.

Positiv utveckling av personalkostnader

Under 2010 slöts avtal med fackföreningarna om årliga besparingar på 500 MSEK. Totalt har det inom Core SAS slutits kollektivavtal om cirka 2 miljarder SEK. Utöver detta finns kollektivavtal




Med besparingsåtgärder och fullföljandet av Core SAS stärks koncernens konkurrenskraft och SAS har kraftfullt förbättrat sin position jämfört med de viktigaste konkurrenterna.

med ett återstående kostnadsgap för SAS om cirka 700-800 MSEK totalt i förhållande till konkurrerande flygbolags villkor.

SAS personalreduktioner har sänkt personalens genomsnittliga anställningstid, vilket påverkar lönenivån. De närmaste tio åren uppnår en tredjedel av den flygande personalen pensionsålder, vilket ger en framtida potentiell besparing om cirka 400 MSEK.

Beslut om modernisering av flottan

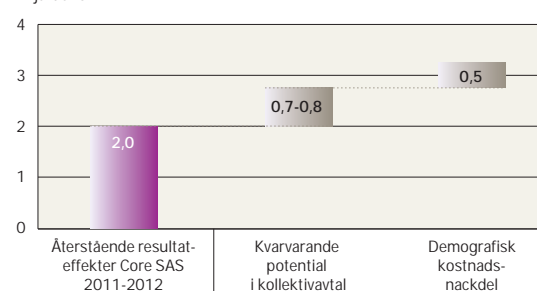
SAS koncernens flygplansflotta består redan till 75% av "new generation"-flygplan med en ekonomisk livslängd fram till 2018-2020. I samband med kapacitetsreduktioner inom Core SAS har ett stort antal äldre flygplan fasats ut. SAS har beslutat

att fasa ut Boeing 737 Classic i Oslo och MD-80 i Stockholm. Återstående äldre flygplan kommer gradvis att fasas ut under 2011-2016 vilket gör att SAS flotta, med få undantag, kommer att bestå av "new generation". Moderniseringen av flottan kommer även ytterligare reducera SAS enhetskostnad. Mer om flottan,  se sid 46-47.

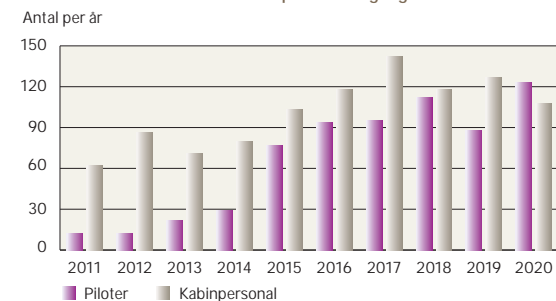
Andra åtaganden som tagits hänsyn till i SAS finansiella plan

Merparten av koncernens pensionsordningar är förmånsbaserade och säkrade genom försäkringsbolag. Vid årsskiftet hade koncernen en positiv differens mellan fonderade medel och förpliktelser om cirka 300 MSEK samt oredovisade estimatavikelsel och planändringar om cirka 10,2 miljarder SEK vilka amorteras över genomsnittlig återstående tjänstgöringstid. De föreslagna förändringarna avseende redovisningsprinciper kommer sannolikt att träda i kraft tidigast den 1 januari 2013. Denna förändring kommer att medföra att den vid tidpunkten för ikraftträdandet då ackumulerade estimatavikelsen i sin helhet måste föras mot eget kapital. Förändringen av redovisningsprinciperna medför dock inte några effekter på SAS likviditet. SAS har en exponering om totalt 1,9 miljarder SEK i utlånat kapital till tidigare dotterbolag, se tabell nedan.

Återstående resultat-effekter samt kvarvarande kostnadsgap
Miljarder SEK



Scandinavian Airlines förväntade pensionsavgång



Pensionsavgångarna är baserade på att pensionering sker vid 60 år och att nuvarande personal över 60 år pensioneras vid 65 år.



SAS koncernens **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.

SAS koncernens **Kommersiella fokus**

- Maximerat kundvärde med nya tjänster.
- Konkurrenskraftiga priser med bonusprogram.
- Flexibla och kostnadseffektiva affärsresor.
- Stort miljöengagemang och ansvarstagande.
- Nordens största linjenät med attraktiva avgångstider, flest frekvenser och högsta punktlighet.

SAS koncernens **Vision**

Det självklara valet.

SAS koncernens **Mål**

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värde för sina ägare. Ett av koncernens lönsamhetsmål är 7% EBT-marginal.

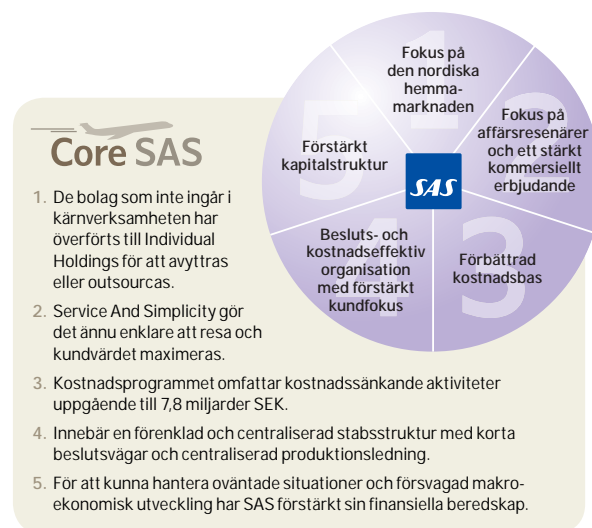
Värde drivande huvudfaktorer

- Ekonomisk aktivitet: BNP, exportutveckling och därav följande efterfrågan på affärsresor.
- Marknadens och SAS kapacitetsutbud framöver - grad av marknadsbalans och överkapacitet.
- Marknadens och SAS prisanpassning.
- SAS kommersiella plattform, Added Value Services.
- Bränsle, valuta och säkringsgrad.



SAS strategiska fokus - Core SAS

Core SAS lanserades i februari 2009 och beräknas vara fullt implementerat år 2011, men med resultat-effekter även under 2012. Core SAS är uppbyggt på fem pelare och ska säkerställa ett mer effektivt, lönsamt och konkurrenskraftigt SAS.



Viktiga milstomar i Core SAS

- Ny förenklad organisation.
- Kostnadsåtgärder på 7,8 miljarder SEK
 - 86% implementerad
 - 2 miljarder SEK i återstående resultat-effekter 2011-2012.
- Stärkt kapitalstruktur och starkt finansiell beredskap
 - Nyemission slutförd
 - Ytterligare finansiering om 3,2 miljarder SEK genomförd.
- Kapacitets- och flottareduktioner slutförda.
- Förstärkt kunderbjudande ger ökad kundnöjdhet.
- Förbättrat kassaflöde.

→ Pelare 1

Fokus på den nordiska hemmamarknaden

Med Core SAS fokuseras tydligare på kärnverksamheten och den nordiska hemmamarknaden. De av koncernens bolag som inte ingår i kärnverksamheten har i huvudsak avyttrats eller outsourcats. Se vidare Individual Holdings sid 37.

Marknadsförutsättningarna har successivt förbättrats och SAS ser nu ett ökat affärsresande vilket bidrar till den plattform SAS behöver för lönsam tillväxt. SAS koncernen transporterade totalt 25,2 miljoner reguljärpasagerare under 2010. SAS målsättning är att växa i takt med eller snabbare än marknaden.

Koncernens kabinfaktor ökade 3,3 p.e till 74,2%, se sid 56.

→ Pelare 2

Fokus på affärsresenärer och ett starkt kommersiellt erbjudande

Efter lanseringen av Core SAS har SAS kommersiella erbjudande förstärkts, och konceptet "Service And Simplicity" lanserades för att maximera kundvärdet. Inom ramen för detta infördes exempelvis ett utökat EuroBonus-program med många nya erbjudanden. Service And Simplicity innebär att:

- vara punktlig
- flyga dit kunderna vill
- minimera restiden
- maximera det kundupplevda värdet under flygningen
- göra det enklare att resa

Service And Simplicity har bidragit till förbättrad kundnöjdhet och under 2010 uppgick kundnöjdheten för Scandinavian Airlines till 69. Fokuseringen på affärsresenärer innebar nedläggning av olönsamma linjer främst på fritidsdestinationer och kapaciteten reducerades med 21 flygplan i och med vinterprogrammet 2010. Med förbättrad kostnadsbas finns nu förutsättningar för lönsam tillväxt och utökad kapacitet. En högre turtäthet, ett bredare nätverk och en bättre punktlighet innebär stora konkurrensfördelar. SAS koncernens kommersiella erbjudande beskrivs utförligt på sid 16-17.

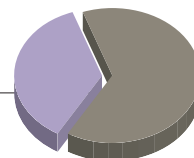
Status Core SAS	Mål	Implementering	Potential och utfall
Kapacitetsanpassning	-20%	Slutförd	Fullt implementerat.
Antal anställda	-4 600	Enligt plan	600 FTE återstår att implementera till 2012.
Kostnadsprogram, mdr SEK	7,8	Enligt plan	2 miljarder SEK i kvarvarande resultat-effekt
Avyttring/outsourcing	Huvuddelen av de planerade avyttringarna av icke kärnverksamhet genomförda.		

SAS koncernens marknadsandelar, Norden

SAS koncernens andel av den nordiska marknaden 36%

Källor: Luftfartsstatistik

SAS är det ledande flygbolaget på den nordiska marknaden med 25 miljoner invånare.

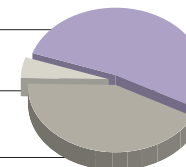


Fördelning av SAS kundkategorier 2010

Affärsresenärer 50-55%

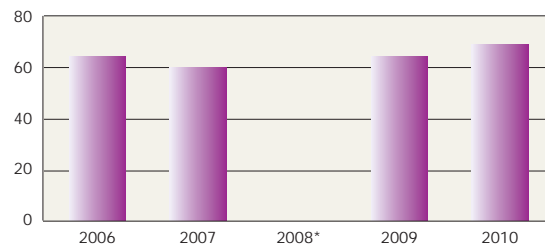
Charterresenärer 5%

Privatresenärer 40-45%



SAS fokuserar på att ha ett starkt kommersiellt erbjudande som är anpassat för affärsresenärernas behov som representerar en större intäktandel än övriga kategorier. Under slutet av 2010 förbättrades marknaden, vilket innebär en starkare efterfrågan av både affärs- och privatresor.

Scandinavian Airlines kundnöjdhet
Nöjd Kund Index (NKI)



* Inga värden tillgängliga för 2008.

Attraherar både affärs- och privatresenären

SAS med partners erbjuder flygresor till ett mycket stort antal destinationer, primärt från och till huvudflygplatser, och har fler avgångar än konkurrenterna på bra tidpunkter med en prismodell som attraherar såväl affärs- som privatresenärer.

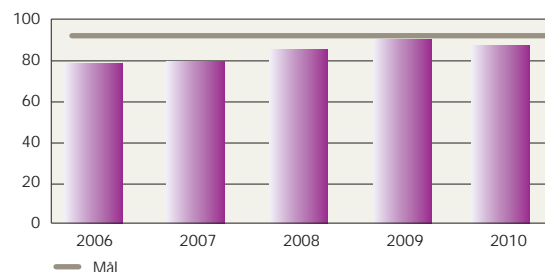
För kunder som väljer att resa i *Business/Economy Extra* erbjuds till exempel separat check-in och Fast Track. För *Business* och *guld-kunder* erbjuds även tillgång till lounges. För de som prioriterar lågt pris finns erbjudanden på alla avgångar, däremot kan antalet lågprisplatser skilja sig beroende på bokningstillfälle. Prissättningen är efterfrågestyrd.

→ Pelare 3

Förbättrad kostnadsbas

En viktig del av Core SAS är kostnadsprogrammet som syftar till att förbättra SAS lönsamhet. När kostnadsprogrammet lanserades

Scandinavian Airlines punktlighet
% inom 15 minuter



— Mål

Implementering av kostnadsprogrammet*

MSEK	Implementerat per 30 nov 2009	Implementerat per 31 dec 2010	Total potential 2009-2012
Flygoperativt	900	1 900	1 900
Mark	400	550	900
SAS Tech	600	1 350	1 800
Försäljning och marknad	350	650	700
Inköp	300	400	400
Blue1/Widerøe/Cargo	400	550	600
Administration	550	1 250	1 400
Övrigt	0	50	100
Totalt	3 500	6 700	7 800

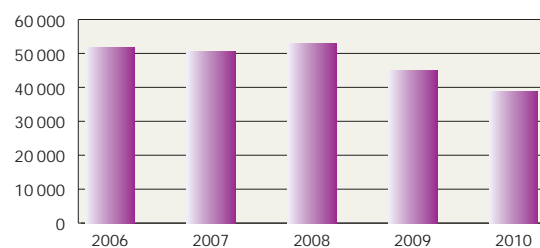
* Programmet har utökats sedan 2009 vilket gör jämförelsen indikativ.

i februari 2009 omfattade det besparingar på 4 miljarder SEK. Kostnadsåtgärderna har löpande justerats för att möta vikande efterfrågan och skärpt konkurrens och i december 2010 omfattade programmet kostnadsänkande aktiviteter uppgående till sammanlagt 7,8 miljarder SEK.

Implementeringen av kostnadsbesparingarna inom Core SAS har skett planligt. Totalt har 3,1 miljarder SEK implementerats under 2010. De största besparingarna har skett inom flygoperativ verksamhet, SAS Tech och administration.

Av det totala kostnadsprogrammet om 7,8 miljarder SEK har 86% eller 6,7 miljarder SEK implementerats. Uppnådd resultat-effekt under 2010 var 3,6 miljarder SEK. Återstående resultat-effekt från kostnadsprogrammet beräknas uppgå till cirka 2 miljarder SEK under 2011-2012 varav cirka 1,5 miljarder SEK förväntas påverka resultatet under 2011.

SAS koncernens rörelsekostnad
MSEK



Investment highlights från Core SAS

SAS är det ledande flygbolaget på den attraktiva nordiska marknaden med 25 miljoner invånare

- 127 destinationer varav 59 inom Skandinavien och 9 i Finland.
- Drygt 25 miljoner transporterade passagerare under 2010.
- Tillgång till över 1 100 destinationer och ett globalt nätverk genom Star Alliance.

Operationell kvalitet

- Scandinavian Airlines var Europas punktligaste flygbolag 2010.

SAS kommersiella strategi fortsätter att utveckla marknadens bästa produkt erbjudande

- SAS har attraktiva erbjudanden till affärsresenärer.
- SAS har flest frekvenser på affärsdestinationer.
- Ett starkt lojalitetsprogram, EuroBonus, med 2,7 miljoner medlemmar.
- Många nyheter i produktutbudet. SAS blir ett av världens första flygbolag att erbjuda internet ombord och mobila tjänster på både kort- och långlinjer.
- Lågpriserbjudanden/kampanjer fyller upp ledig kapacitet, ökar kabinfaktorn och attraherar privatresesegmentet.

Framgångsrik implementering av Core SAS enligt plan

- Genomförandet av åtgärderna i Core SAS går enligt plan.
- Reducerad risk genom avyttrandet av ej kärninnehav.
- Genomförd kapacitetsreduktion med 20% av ASK, motsvarande 21 flygplan.

SAS är väl positionerade för den makroekonomiska återhämtningen

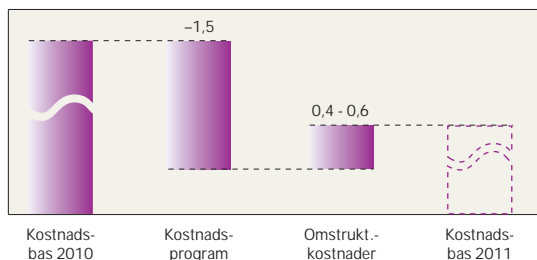
- Marknaden går in i en period av återhämtning, med större efterfrågan och anpassat kapacitetsutbud.
- Positiv historisk korrelation mellan BNP-utveckling och totala trafikintäkter.

Förstärkt likviditet och kapitalstruktur

- Förbättrad kassa och finansiell ställning genom nyemissioner 2009 och 2010, positivt kassaflöde och omförhandlade lånevillkor på kreditfaciliteter.



Core SAS kostnadsprogram - effekter på enhetskostnaden 2011
Miljarder SEK



Estimerad kostnadsbaseffekt exklusive normal inflation och kostnader för ökad kapacitet.

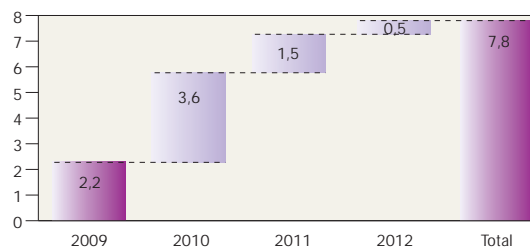
→ Pelare 4

Besluts- och kostnadseffektiv organisation med förstärkt kundfokus

Koncernens organisation har förenklats vilket har lett till ett mer effektivt SAS med förstärkt kundfokus. Flygverksamheten har centraliserats inom Scandinavian Airlines och utgörs utöver Scandinavian Airlines av Blue1 och Widerøe. Under 2010 togs ytterligare ett steg för att förenkla och effektivisera organisationen. Enheterna Commercial och Sales slogs samman, en förenklad och centraliserad stabsstruktur med kortare beslutsvägar infördes för att centralisera produktionen och produktionsledningen ytterligare. Även organisationen för tekniskt underhåll har förenklats genom att SAS Tech integrerats i Scandinavian Airlines.

Genomförda åtgärder inom Core SAS strategin har förbättrat

Core SAS fördelning av resultateffekter 2009-2012
Miljarder SEK



den underliggande lönsamheten. Flygplanen är mer välfyllda och passagerarna fler. Kundmätningar visar dessutom att kundnöjdheten med SAS service ökar. Enhetskostnaden har reducerats med 7,8% jämfört med 2009.

Koncernens affärsmodell

SAS koncernen bedriver flygverksamhet i Skandinavien under tre varumärken:

- *Scandinavian Airlines*, omfattar flygverksamhet samt flygplansunderhåll, ground handling och flygfrakt.
- *Blue1* är ett helägt dotterbolag med bas i Finland.
- *Widerøe* är ett helägt dotterbolag med bas i Norge.

De tre segmenten utgör, med vissa gemensamma service- och ledningsfunktioner, Core SAS.



Genom att fokusera på kärnverksamheten i Norden och avveckla olönsamma verksamheter har koncernens risker reducerats.

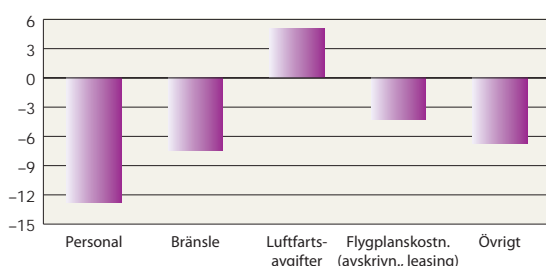
→ Pelare 5

Förstärkt kapitalstruktur

SAS har förstärkt sin finansiella beredskap (likvida medel och outnyttjade lånelöften) till över 10 miljarder SEK för att kunna hantera oväntade situationer, såsom höga oljepriser, och försvagad makroekonomisk utveckling. Stödet från ägare och finansiärer har varit fortsatt starkt. Två företrädesemissioner om sammanlagt cirka 11 miljarder SEK genomfördes under 2009 och 2010, och villkor för kreditfaciliteter om cirka 5 miljarder SEK omförhandlades under 2010.

SAS företrädesemission 2010 uppgående till cirka 5 miljarder SEK övertecknades med 50%. Dessutom har obligationslån och konvertibla obligationslån till ett nominellt belopp om sammanlagt cirka 3,2 miljarder SEK ställts ut under 2010.

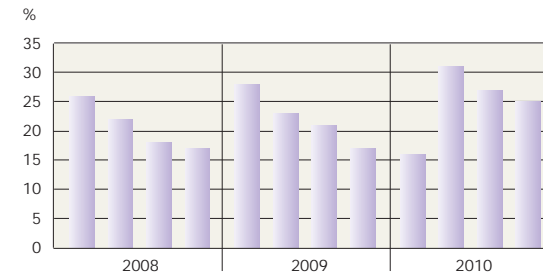
Enhetskostnadutveckling per område 2010
% jämfört med 2009



Affärsmodell med beslutseffektiv organisation



SAS koncernens finansiella beredskap



SAS - en attraktiv arbetsgivare

SAS har haft en tuff resa och koncernen genomgår omstruktureringar, hårda besparingsprogram och effektiviseringar för att skapa förutsättningar för lönsam tillväxt. SAS har genomfört stora personalreduktioner och har starkt fokuserat på ansvar i dessa förändringsprocesser.

SAS kultur – ett kundorienterat medarbetarskap

SAS präglas av en internationell miljö och har medarbetare med många olika nationaliteter. De flesta av SAS medarbetare möter kunder dagligen, direkt eller indirekt. Det är i kundmötet värde skapas och allt som görs i SAS ska ha som syfte att förbättra det mötet.

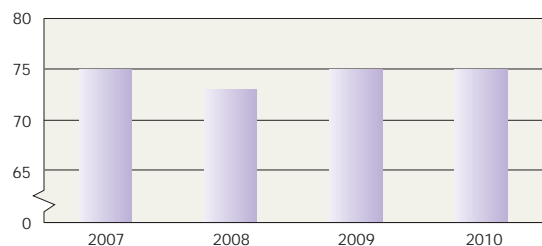
SAS arbetar aktivt med hälsa, arbetsmiljö och utveckling i enlighet med koncernens värderingar: *Värdeskapande, Pålitlighet, Omtanke och Öppenhet*.

SAS vision är att bli *det självklara valet* - även utifrån ett medarbetarperspektiv.



SAS är en internationell koncern med bred verksamhet som erbjuder många karriärmöjligheter. Det jag uppskattar mest är att få arbeta med människor med olika bakgrund och nationalitet.
*Ashraf Hoseini,
Fleet engineer CRJ900.*

Kundernas upplevda bemötande
SAS personal, index



SAS ger mig som mekaniker möjligheten att jobba med en modern flygplansflotta. Det är spännande och lärorikt att vara en del av ett företag med så lång erfarenhet när det gäller kvalitet.

*Fredrik Duenger
SAS tekniska verksamhet i Oslo*

Ledarskap för SAS utveckling

Ledarutvecklingen inom SAS koncernen är viktig och trots besparingar satsar SAS på att utveckla sina ledare. SAS har skapat en rollmodell som tydliggör vad SAS behöver och vilka ledaregenskaper som behövs för att utveckla SAS vidare.

Konsekvent, rak och pålitlig. Det vill säga en ledare med självinsikt och mognad som utgår från sina starkaste personliga egenskaper. SAS ledare ska leverera affärsmässiga resultat utifrån kundens behov, i samarbete och genom att motivera och utveckla sina medarbetare. De tre viktigaste aktiviteterna för ledarutveckling inom SAS koncernen är följande:

- Utvecklingsseminarier för Top 100 cirka 2 gånger per år.
- 9 dagars ledarutvecklingsprogram för samtliga ledare (cirka 1 100).
- Master-utbildning i samarbete med BI Handelshögskola i Oslo för cirka 50 utvalda ledare per år.

I genomsnitt deltar varje medarbetare inom SAS koncernen i cirka tre dagar kompetensutveckling och genomför tre interaktiva kurser per år.

Mångfald och jämställdhet

Avsikten med SAS koncernens sociala sammansättning är att återspegla samhället. Vid varje rekrytering och andra Human Resources-tillfällen är allas lika värde grunden för alla individuella bedömningar. Koncernens arbete med likabehandling omfattar mångfald och jämställdhet i alla former. Varje år görs en likabehandlingsplan som bygger på analys och kartläggning av allt från sjukfrånvaro till trakasserier och mobbing. Mer om medarbetare och hållbarhet, se sid 128-131.

Koncernens varumärken

Starka varumärken

SAS kundnöjdhet och varumärken fortsätter att stärkas, bland annat tack vare koncernens professionella personal som får goda omdömen för bemötande och service samt Scandinavian Airlines punktlighet som är Europas högsta.



SAS

Marknadsledande i Sverige, Norge och Danmark.



Widerøe

Nordens största regionala flygbolag.



Blue1

Stark andra position i Finland.

Varumärkeslöfte – Service And Simplicity

Service And Simplicity är SAS varumärkeslöfte som ska prägla SAS koncernens kultur. SAS har ytterligare förbättrat kunderbudandet 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.

Varumärkespositionering: Koncernens varumärkespositionering bygger på:

- Vad kunderna efterfrågar
- Vad vi är bäst på
- En lönsam positionering i linje med vår strategi Core SAS.

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.

Kostnadsmedvetenhet och konkurrenskraft

Genomförandet av Core SAS kostnadsprogram medför effektivare interna processer och lägre enhetskostnader vilket ger förutsättning för att kunna erbjuda biljetter till konkurrenskraftiga priser. SAS innovativa produktkoncept, omfattande nätverk och partnersamarbeten ger SAS strategiska fördelar jämfört med konkurrenter i lågprissegmentet.

SAS starka erbjudande

- Flest antal frekvenser.
- Alternativa serviceklasser.
- Utökat nätverk med Star Alliance.
- Attraktiva landnings- och avgångstider på huvudflygplatser.
- Smarta och effektiva tjänster som e-mail incheckning, Fast Track och lounges för Business.
- Nordens främsta lojalitetsprogram.
- Punktlighet och minimerad restid.

Stordriftsfördelar

Inom Norden har SAS koncernen ytterligare konkurrensfördelar både vad gäller nätverkets storlek, etablerat varumärke och storskalighet i produktionen. SAS genomförde kapacitets-



SAS har tradition av att vara ett av världens mest innovativa flygbolag och utvecklar ständigt sina produkter för att kunna erbjuda kunderna prisvärda resor med smarta och effektiva tjänster.

minskningar mellan 2008 och juni 2010, men under 2011 planeras för en försiktig kapacitetsökning. Den kommer framför allt att genomföras med befintlig personal vilket innebär att stordriftsfördelar och koncernens enhetskostnad kommer att förbättras ytterligare.

Skilnader i produkt och koncept

SAS erbjuder en premiumprodukt med högre servicenivå och större produktinnehåll samt det största nätverket. LCC-bolag tar till exempel ut avgifter för bagage, incheckning etc. SAS och andra nätverksbolag kan på basis av detta ta ut ett något högre pris jämfört med LCC-bolag och hybridflygbolag. SAS kundnöjdhetsmätningar visar att flygbolaget blev starkare under året inom parametern "värde för pengarna".

Prisjämförelser på SAS marknader med både lågpris- och nätverksbolag visar att betalningsviljan är stabil för en premiumprodukt, med tilläggstjänster på marken och i luften och ett väl utbyggt nätverk

Enhetskostnad i jämförelse

Jämförelser av enhetskostnader mellan flygbolag är svårt och kan vara mycket missvisande, till exempel kan antalet anställda per flygning inte användas på grund av olikheter i andel outsourcad personal. En första jämförelse av enhetskostnaden mellan Scandinavian Airlines och Norwegian ger inte en korrekt bild. Verksamheterna skiljer sig väsentligt varför justeringar behöver göras för att uppnå jämförbara siffror.

Scandinavian Airlines RASK - värde drivande faktorer



SAS kostnadsåtgärder 2001-2011

Program	År	Omfattning ¹
Turnaround 2005	2001-05	14,2 miljarder SEK ²
S11	2007-08	2,8 miljarder SEK ³
P08	2008	1,5 miljarder SEK ⁴
Core SAS	2009-2012	7,8 miljarder SEK

¹ Kostnadsprogrammen kan ej summeras.

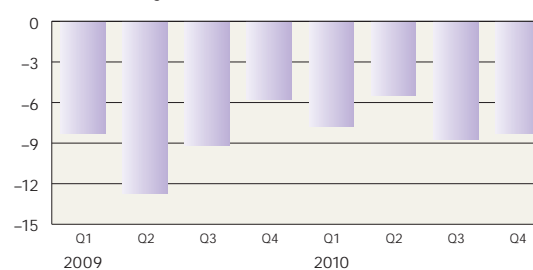
² Koncernprogram, omfattade även hotellverksamhet, Spanair etc.

³ 1 miljard SEK överförd till Core SAS.

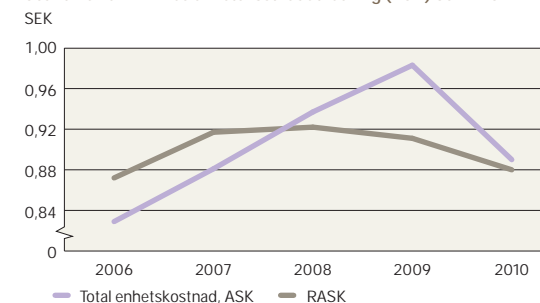
⁴ Ej enhetskostnadsänkande effekter i P08.

Scandinavian Airlines totala enhetskostnad 2009-2010

Kvartalsvis utveckling, %



Scandinavian Airlines enhetskostnadutveckling (ASK) och RASK



Scandinavian Airlines har extra intäkter och kostnader för extern ground handling, cargo och tekniskt underhåll. Genomsnittlig flyglängd har en väsentlig påverkan på enhetskostnaden. Norwegian har en längre flygdistanst och Scandinavian Airlines enhetskostnad har justerats för att återspegla detta. SAS koncernen har återstående resultat effekter på 2,0 miljarder SEK som lagts in för att visa framtida effekter från dessa. Diagrammet nedan tar inte hänsyn till eventuella effektiviseringar hos Norwegian eftersom dessa inte är möjliga att bedöma.

Enhetskostnad vs kostnad per flygning

Lägre enhetskostnad innebär normalt högre effektivitet och ökad konkurrenskraft. Under 2009 och 2010 har Scandinavian Airlines enhetskostnad sänkts med 8,1% respektive 7,8%.

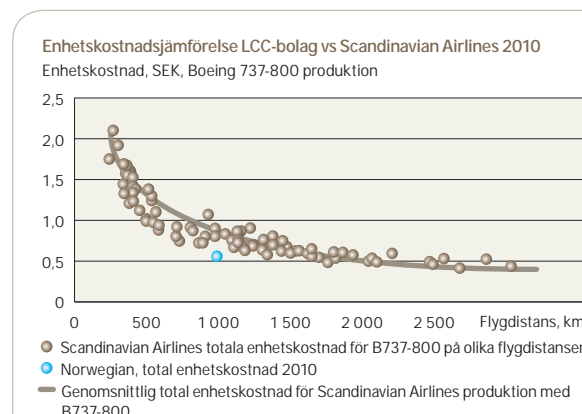
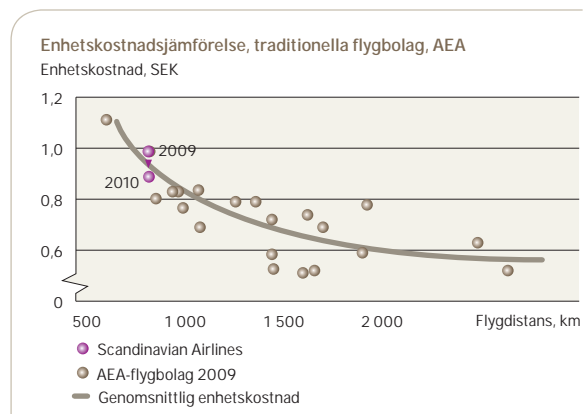
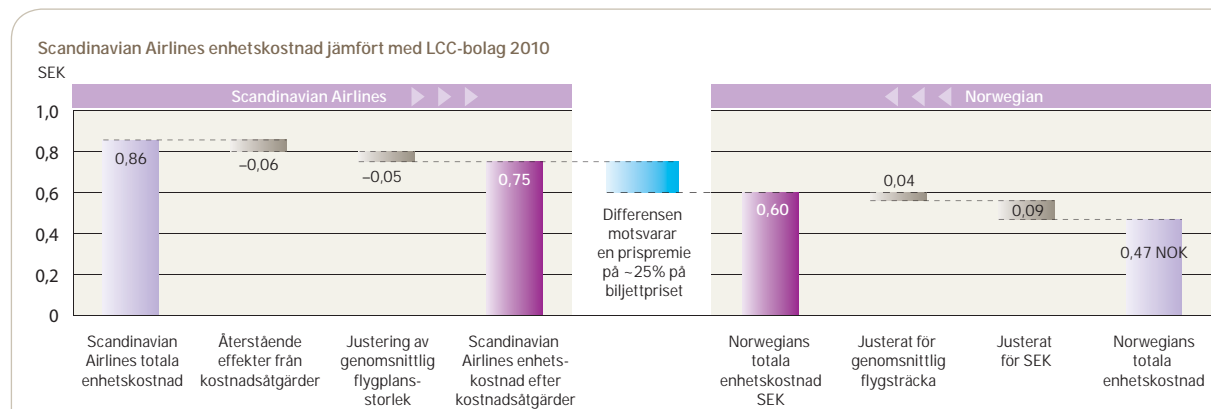
Enhetskostnadsänkningar kan uppnås genom kostnadseffektiviseringar, ändrad affärsmodell, förändringar inom frekvenser, nätverket eller anpassad flygplansstorlek. Flera LCC-bolag minskar enhetskostnaden genom att öka flygplansstorleken. Större flygplan har oftast lägre kostnader per säteskilometer (ASK) men kan vara svårare att flyga lönsamt eftersom det innebär större kostnader per trip och ökad press på RASK.

Uppdaterad kostnadsjämförelse 2010

Jämfört med SAS viktiga konkurrenter har enhetskostnadsdifferensen förbättrats under 2010. Jämfört med lågprisbolag är differensen idag cirka 25% förutsatt samma flygplanstyp och flygdistanst. Givet en genomsnittlig prispremie om 15% på grund av skillnader i serviceupplägg (mat ombord, Fast Track, tidningar,

lounger, nätverk, EuroBonus, Star Alliance etc.) så är det återstående kostnadsgapet cirka 10%. Cirka 700 MSEK av dessa avser kollektivavtal och cirka 500 MSEK avser demografiska skillnader samt ett behov av ytterligare effektivisering i administration och staber. Jämfört med traditionella flygbolag som Lufthansa, British Airways etc. så ligger SAS enhetskostnad mellan 5% och 20% lägre på jämförbar flygdistanst. SAS har därför genom Core SAS kraftfullt förbättrat sin kostnadsposition. För att stänga kostnadsgapet kommer SAS även efter Core SAS att ha ett behov av att förbättra enhetskostnaden och nya åtgärder kommer initieras. Exempelvis kommer också flottorna i Oslo och Köpenhamn att harmoniseras till Boeing 737-700/800, vilket kommer att ge ytterligare effekter på enhetskostnaden.

Definitioner och begrepp  se sid 136.





SAS koncernens erbjudande

SAS flyger till fler än 100 städer i Skandinavien, Europa, Nordamerika och Asien. Service And Simplicity minimerar restiden och maximerar det upplevda värdet. Med Europas bästa punktlighet och många nya tjänster har SAS nått den högsta kundnöjdheten någonsin.

Flest destinationer och bra avgångstider med partners

För att ge stor valfrihet samarbetar SAS med 27 flygbolag inom Star Alliance™, vilket betyder att SAS resenärer kan ta sig till 1 160 flygplatser i 181 länder jorden runt, primärt till och från huvudflygplatser. SAS har en prismodell som attraherar såväl affärs- som privatresenärer.

Attraktiva erbjudanden

SAS erbjuder *Fast Track* med snabbare säkerhetskontroll för resenärer i Business- eller Economy Extra samt för EuroBonus Guldm medlemmar. *Fast Track* är tillgängligt på över 20 flygplatser i Europa samt på ett antal interkontinentala flygplatser.

Travel Pass Individual är ett förköpt, personligt kort som gäller mellan två utvalda destinationer eller inom en bestämd zon. *SAS Travel Pass Multiple* är det flexibla klippkortet för alla på företaget. *SAS Travel Pass Corporate* ger rabatt på resor i Economy Extra och Business på många destinationer.

SAS Lounger erbjuder möjlighet att på ett snabbt och enkelt sätt gratis koppla upp sig mot trådlöst internet. Stationära datorer att sitta och arbeta ostört vid finns tillgängliga vid behov.



SAS planerar att erbjuda internet ombord på både kort- och långlinjer. SAS blir ett av världens första flygbolag att erbjuda uppkoppling ombord i form av internet och mobila tjänster på både kort- och långlinjer. Tjänsten kommer att lanseras under 2011 och vara kostnadsfri för kunder i Business och Economy Extra samt erbjudas mot en avgift i Economy.

SAS erbjuder smarta elektroniska lösningar som boardingkort i mobilen, sätesval och incheckning via mobilen. Dessutom erbjuds möjlighet att tagga sitt bagage för avlämning i Baggage Drop, trådlöst internet i loungerna samt möjlighet till fri IP-telefoni via Skype.

Förmånliga erbjudanden till alla

- **Valfrihet på inrikesresor**
Det är enkelt att flyga inrikes med SAS som säljer enkelbiljetter där resenären kan välja mellan tre biljettyper: Economy, Flex och Full Flex.
- **Valfrihet på Europaresor**
Med Europaflyget är det enkelt att resa. SAS säljer tre typer av enkelbiljetter som kan kombineras efter önskemål och behov: Economy, Economy Extra och Business.
- **Valfrihet i världen**
SAS samarbetar med 27 flygbolag inom Star Alliance på 1 160 destinationer. Vid interkontinentala flygningar erbjuder SAS tre olika biljettkategorier: Economy, Economy Extra och Business.
- **Ungdom, Student och Sista Minuten**
För de som ännu inte fyllt 26 år eller är heltidsstuderande finns möjlighet att resa till förmånliga priser med SAS Ungdoms- och Studentbiljetter som kan bokas tidigast 24 timmar före avgång.

Resa inom Europa

Economy		Economy Extra		Business	
					
Biljett Ändring mot avgift Ingen återbetalning	Ombord CloudShop café CloudShop store	Biljett Ändring tillåten Full återbetalning	Ombord Kall måltid Dryck till maten CloudShop store	Biljett Ändring tillåten Full återbetalning	Tillgång till SAS lounge
Inför resan Flera inchecknings- möjligheter Flyginfo via SMS Dagstidning vid gaten	EuroBonus 25-100% EuroBonus Baspoäng	Inför resan Flera inchecknings- möjligheter Fast Track Security Flyginfo via SMS Dagstidning vid gaten	EuroBonus 150% EuroBonus Baspoäng	Inför resan Flera inchecknings- möjligheter Fast Track Security Flyginfo via SMS Dagstidning vid gaten	Ombord Varm eller kall måltid Dryck till maten CloudShop store
					EuroBonus 200% EuroBonus Baspoäng

Service And Simplicity



Bokning
Enkel bokning på internet.



Incheckning
Checka in och välj plats via mobilen. Skriv ut ditt boardingkort eller få det direkt i mobiltelefon.



Boarding
Hämta dina boardingkort i Self Service automaten på flygplatsen.



Bagage
I automaten får du bagagetaggar. Lämna sedan ditt bagage i SAS Baggage Drop.



Fast Track
Med Fast Track Security får du snabbare passering via säkerhetskontrollen.



Lounge
I SAS loungen kan du jobba, äta en bit mat eller bara få en stunds avkoppling inför resan.



Punktlighet
Scandinavian Airlines var Europas punktligaste större flygbolag 2010, 2009 och 2008.




SAS Smart Pass - ett enklare sätt att resa. Som ett av världens första flygbolag kan SAS erbjuda Smart Pass, en mobil tjänst, som hjälper resenärerna att spara tid på flygplatsen. SAS Smart Pass är ett bekvämt och enkelt sätt att resa biljettlöst och automatiskt identifiera sig i såväl säkerhetskontroll som gate. Tjänsten kommer i ett första steg att erbjudas till EuroBonus Gold och Pandion-medlemmar.

SAS och SJ erbjuder gemensamma årskort för frekventa resenärer. Genom "Komma-fram-garantin" garanterar SAS och SJ resan hela vägen från start till mål.

SAS Credits ger företag möjlighet att samla och tjäna poäng, Credits, varje gång anställda reser med SAS. Credits som företaget kan använda till nya resor. Resorna kan bokas i alla bokningsklasser och gäller såväl ekonomi- som affärsresor. Resenärer tjänar EuroBonus-poäng och företaget tjänar SAS Credits.

SAS nya bagagekoncept ger alla kunder möjligheten att checka in minst 23 kilo gratis. Resande i Economy Extra får checka in två väskor à 23 kilo och i Business två väskor à 32 kilo. Dessutom ingår alltid handbagage när du reser med SAS.

Med nya SAS American Express Corporate Card tjänar företaget ännu mer SAS Credits på varje resa samtidigt som affärsresandet blir så säkert och bekymmersfritt som möjligt.

SAS EuroBonus är det främsta lojalitetsprogrammet i Norden. EuroBonus-poäng kan användas till bonusresor eller andra attraktiva erbjudanden. Se vidare  sid 18.

SAS ligger i framkant med miljöarbetet

SAS har arbetat i årtionden med att minska sin miljöbelastning. Koncernens flygbolag är de enda i världen som är certifierade

enligt både ISO 14001 och EMAS. SAS gör exempelvis aktiva val avseende allt från mat och dryck till val av framtida flygplan med syfte att realisera koncernens ambitiösa miljömål. Möjligheten att kompensera sitt koldioxidutsläpp är en viktig del i SAS miljöarbete för att hantera de utsläpp som inte kan hanteras på annat sätt med dagens teknik. SAS kompenserar själva alla sina tjänsteresor med flyg via Carbon Neutral.

Bättre affärsresor med SAS

Vid resa interkontinentalt i Business garanteras en reseupplevelse utöver det vanliga. Gott om plats för arbete, sömn eller underhållning. Sätet har inbyggd massage, smarta utrymmen för dator och andra personliga saker.

SAS Corporate Booking är en enkel och snabb lösning för företag som vill boka SAS avtalspriser. Resekostnaderna blir lägre genom styrning mot avtalspriser och ett lågt servicearvode. Bokningen sker enkelt med all information i egen profil eller genom en administratör.

SAS Flight Info

SAS erbjuder viktig flyginformation direkt i mobilen. Medlemmar i EuroBonus och kunder med Travel Pass kan prenumerera på tjänsterna helt utan kostnad.

För att hålla kunder välinformerade om flygresan skickar SAS automatiskt ut SMS med information om eventuella förseningar eller inställda flygningar. Informationen skickas från 22 timmar innan avgång. Dessutom kan resande som prenumererar få ett meddelande med bekräftad avgångstid och gate 2,5 timme innan avgång.

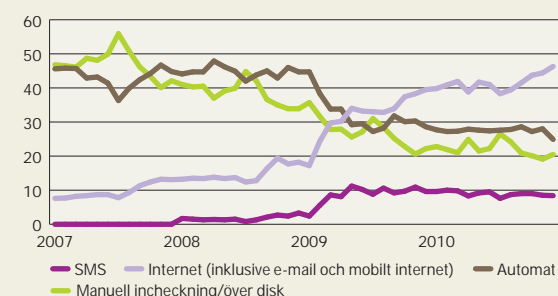


Scandinavian Airlines lågpriskalender gör det lätt att hitta lägsta pris.

SAS servicelöften

- **SAS kommer i tid och sparar tid**
Scandinavian Airlines är Europas punktligaste flygbolag. Fast Track, online/mobil check-in med mera. Checka in 30 minuter innan avgång. 15 minuter till gate, self-service, Flightinfo, broadcast SMS.
- **SAS tar vara på din tid**
Mat och dryck, loungen (inkl. Star Alliance), bra benplats, inflight entertainment, gratis tidningar.
- **SAS tar dig dit du vill, när du vill**
Flest resmål med Star Alliance, flyger till huvudflygplatser. Flest avgångar med bra avgångstider.
- **SAS har flest attraktiva priser**
Priset blir allt viktigare och i SAS låga biljettpriser ingår som vanligt bagage, val av säte och öppet köp i priset. Under hösten 2010 genomförde SAS en kampanj med över 1 000 000 billiga biljetter. Detta var inte bara SAS största satsning någonsin, utan också Skandinavians största lågpriskampanj någonsin.

Check-in statistik
% av totalt antal incheckningar



EuroBonus ökar kundvärdet

SAS EuroBonus är ett av de största lojalitetsprogrammen i Norden med nästan 3 miljoner medlemmar. Programmet har breddats väsentligt med partners utanför resebranschen och har nu mer än 100 partners såsom flygbolag, hotell, biluthyrning, betal- och kreditkort och butiker.

Medlemmar kan samla poäng på flygresor, hotell, bilhyra och även på dagliga inköp. Intjänade poäng kan sedan användas till bonusresor eller andra attraktiva erbjudanden och medlemmarna får fler fördelar ju mer de flyger. I de högre medlemsnivåerna får de rätt till mera bagagevikt och tillgång till SAS och Star Alliance lounges och Fast Track. SAS samarbetar med utvalda

partners för att erbjuda fler valmöjligheter. Genom samarbeten ges fler möjligheter att tjäna och använda poäng till flyg, hotell och marktransport.

EuroBonus-nyheter

Under året infördes möjligheten att höja sin medlemsnivå inte bara genom antalet intjänade poäng, utan även genom antalet flygningar. Det innebär att det nu är lättare att uppnå silver- och guldstatus för frekventa resenärer. Tillgängligheten av bonusstolar förbättrades genom att alla SAS biljetter inklusive enkelresor nu kan bokas med poäng. Med ett kombinerat SAS EuroBonus betal- och kreditkort ges poäng från två håll. Dels vanliga EuroBonus-poäng och dels Extrapoäng på alla inköp. Därmed blir det lättare att snabbt nå poängnivån för nästa bonusresa.



SAS EuroBonus skapar extravärde

- SAS EuroBonus knyter kunderna till koncernens flygbolag och dess partners.
- SAS EuroBonus genererar intäkter till koncernen genom lönsamma partnersamarbeten.

SAS EuroBonus medlemsnivåer

Basmedlemmar får tillgång till kampanjer och förmånliga erbjudanden samt rabatt på bilhyra. De kan använda sitt EuroBonus-kort som elektronisk biljett, e-ticket, och mycket mer.

Silvermedlemmar får även ett flertal fördelar som till exempel separat check-in och generösare baggeregler. Silvermedlemmar får dessutom 15% fler Baspoäng på alla flygningar med koncernens flygbolag, samt rabatter hos våra hotellpartners och biluthyrare.

Guldmedlemmar har tillgång till alla SAS och Star Alliance lounges, högsta prioritet på väntelistan, snabbare och bekvämare check-in och en rad specialerbjudanden på hotell, hyrbilsföretag och mycket mer. De får även 25% fler Baspoäng på alla flygningar med koncernens flygbolag.

SAS EuroBonus siffror

- Över 1 160 destinationer att resa till.
- 1 miljon bonusresor per år.
- 100 olika partners att tjäna poäng på.
- 2,7 miljoner medlemmar över hela världen.

Exempel på EuroBonus-partners under 2010

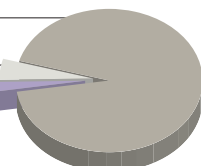


SAS EuroBonus medlemmar

Basmedlemmar 93,1%

Silvermedlemmar 4,7%

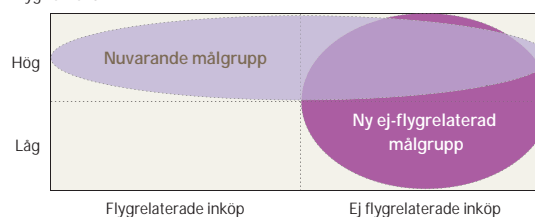
Guldmedlemmar 2,2%



För medlemsfördelning per land, se faktasidorna sid 54.

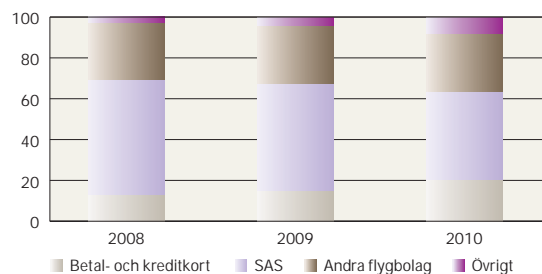
EuroBonus målgrupp

Flygfrekvens



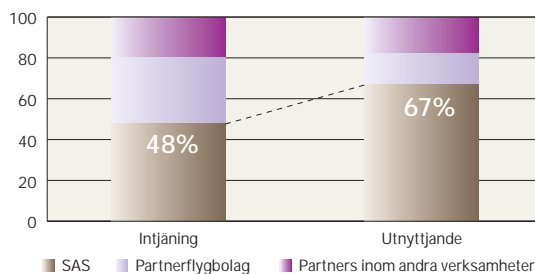
EuroBonus partners

Antal



EuroBonus intjänings- och utnyttjandemönster

%





SAS cares about loyalty

EuroBonus är det främsta lojalitets- och bonusprogrammet i Norden. Som medlem samlar du poäng på flygresor, hotell, bilhyra och även på dina dagliga inköp. Intjänade poäng kan användas till bonusresor eller andra attraktiva erbjudanden.

Star Alliance stärker kunderbjudandet

Medlemskapet i Star Alliance är kärnan i SAS koncernens globala partner- och nätverksstrategi. De 27 flygbolagen inom Star Alliance erbjuder 21 000 dagliga avgångar till 181 länder och transporterar årligen totalt över en halv miljard passagerare. Dessutom har SAS nära samarbeten med 10 andra flygbolag, vilket kompletterar SAS produkter och nätverk.

Konkurrenskraftiga produkter med stora kundfördelar

SAS koncernens samarbete genom Star Alliance fokuserar på att skapa konkurrenskraftiga produkter för frekventa resenärer. Star Alliance gör det möjligt att erbjuda SAS kunder smidig tillgång till ett globalt nätverk med kortare och snabbare transfermöjligheter vid hubbar, en flexibel och smidigare reseupplevelse och världsomspännande möjligheter för utnyttjande av bonuspoäng. Passagerarna erbjuds också andra fördelar genom tillgång till de Star Alliance-anslutna flygbolagens lojalitetsprogram och lounges.

Star Alliance

Star Alliance är världens första och största flygbolagsallians som etablerades i maj 1997 av SAS och fyra andra ledande flygbolag. Nya flygbolag väljs kontinuerligt in i alliansen och under 2010 blev TAM Airlines (Brasilien) och Aegean Airlines (Grekland) medlemmar.



Koncernen fortsätter att utveckla sina samarbeten för att kunna erbjuda ett ännu större nätverk med bättre valmöjligheter och fler destinationer för resenärerna.

27 medlemsbolag

Star Alliance hade 27 medlemsbolag vid slutet av 2010: Adria, Aegean, Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Blue1, bmi, brussels airlines, Continental airlines, Croatia airlines, Egyptair, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, Swiss, TAM, TAP Portugal, Thai, Turkish Airlines, United Airlines och US Airways.

Utöver dessa förväntas Air India och Ethiopian Airlines bli medlemmar under 2011.

Bilaterala partnerskap

Utöver medlemskapet i Star Alliance samarbetar SAS koncernen med Estonian Air, Aeroflot, Rossiya-Russian Airlines, Cimbber Sterling, City Airlines, Skyways, Icelandair och Ethiopian Airlines

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 EuroBonus med ett stort antal flygbolag.

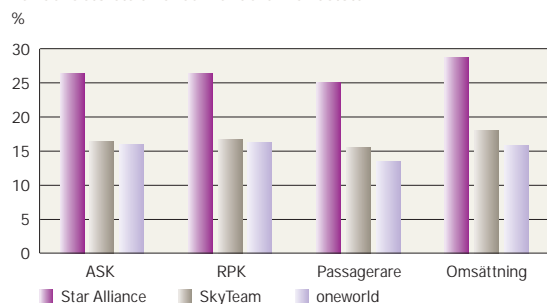
Hållbar utveckling

Star Alliance har avtal med tre internationella organisationer, bland annat UNESCO. Avsikten är att bidra till ett långsiktigt användande av naturresurser i alla länder och regioner som Star Alliance medlemmar flyger till genom att ta ansvar för och bidra till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Star Alliance har utfärdat riktlinjer till sina medlemmar för hur de ska arbeta med och stödja grundläggande mänskliga rättigheter, arbetsrätt, fri konkurrens och minskad miljöpåverkan. SAS hållbarhetsarbete uppfyller dessa riktlinjer. Se sid 128-129.

Inköpsamarbete inom alliansen

SAS och ett stort antal Star Alliance medlemmar arbetar med att intensifiera samarbetet beträffande inköp. Avsikten är att etablera gemensamma inköp av allt från flygbränsle och flygplatshantering till reservdelar. SAS koncernen och Star Alliance har ambitionen att utveckla samarbetet ytterligare för att skapa mervärde för sina medlemmar.

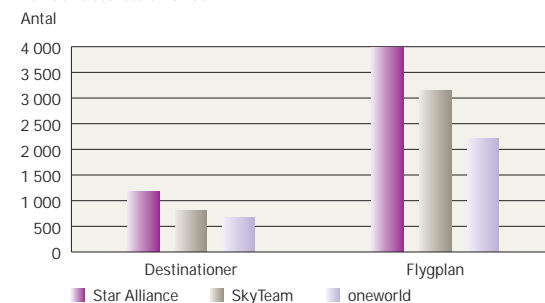
Världens största allianser - andel av världstotal



Star Alliance hubbar

Europa	Ankara, Aten, Barcelona, Bryssel, Frankfurt, Helsingfors, Istanbul, Köpenhamn, Lissabon, Ljubljana, London (Heathrow), Madrid, München, Oslo, Stockholm, Warszawa, Wien, Zürich, Zagreb
Afrika	Johannesburg, Kairo
Nordamerika	Charlotte, Chicago, Cleveland, Denver, Houston, Los Angeles, Montreal, New York (Newark), Philadelphia, Phoenix, San Francisco, Toronto, Vancouver, Washington D.C.
Sydamerika	Rio de Janeiro, Sao Paulo
Asien och Oceanien	Auckland, Bangkok, Beijing, Chengdu, Guangzhou/Shenzhen, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Tokyo

Världens största allianser



Passagerarflöden Nordamerika 2010

SAS → Star Alliance	280 000
Star Alliance → SAS	260 000

Passagerarflöden Europa 2010

SAS → Star Alliance	1 000 000
Star Alliance → SAS	1 020 000
SAS → Övriga partners	535 000
Övriga partners → SAS	250 000

Passagerarflöden Sydamerika 2010

SAS → Star Alliance	1 000
Star Alliance → SAS	25 000

Passagerarflöden Afrika 2010

SAS → Star Alliance	3 000
Star Alliance → SAS	25 000
SAS → Övriga partners	7 000
Övriga partners → SAS	6 000

Passagerarflöden Asien 2010

SAS → Star Alliance	90 000
Star Alliance → SAS	160 000

Star Alliance i korthet

Medlemsflygbolag	27
Antal flygplan	3 989
Antal anställda	402 000
Passagerare per år	534 miljoner
Intäkter (miljarder USD)	151
Dagliga avgångar	21 000
Antal destinationer	1 160
Antal lounger	> 970
Betjänade länder	181

* United Airlines och Continental Airlines fusionerades under 2010 till moderbolaget United Continental Holdings. Flygbolagen United Airlines och Continental Airlines drivs dock vidare som separata flygbolag.

Mer fakta om allianser → se sid 57.





SAS cares about service

Vårt engagemang när det gäller passagerarservice är inget nytt. Vi har en lång tradition av att lyssna till våra kunder och har alltid varit ledande när det gäller att utveckla nya tjänster och fördelar för att möta både nuvarande och framtida behov. Att du mår bra när du reser med oss är mycket viktigt och vi arbetar hårt för att göra alla delar av din resa ännu enklare.

Marknadsutveckling och konkurrenter

Flygmarknaden i Europa präglades under 2010 av återhämtning, speciellt inom interkontinental trafik och balansen mellan utbud och efterfrågan stabiliserades. I Europa påverkades takten i återhämtningen av finansiell oro i euro-området och av askmolnet. Kapaciteten för AEA-flygbolagen ökade under 2010, samtidigt som resandet ökade i högre takt vilket gav förbättrade kabinfaktorer. Efterfrågan steg med 2,6% vilket på vissa marknader stabiliserade yielden, främst för interkontinental trafik.

Den europeiska flygindustrin

I Europa och i stora delar av övriga världen finns utpräglade nätverksbolag och LCC (Low cost carriers) samt hybrider mellan dessa affärsmodeller. Nätverksbolagens affärsmodell baseras på ett omfattande nätverk av långlinjetrafik, kortare linjer och regionala partners. För Europas största nätverksbolag baseras lönsamheten främst på långlinjernas premiumbiljetter. En viktig faktor för lönsamhet är att erbjuda den mest attraktiva produkten för affärsresor i kombination med ett omfattande nätverk.

Den andra större affärsmodellen, LCC, innebär en avskalad standardiserad produkt med vinstmarginal inom baserbjudandet



Inom ramen för Core SAS har SAS genomfört kapacitetsreduktioner på cirka 20%. Från 2011 är SAS mål att växa i takt med marknaden.

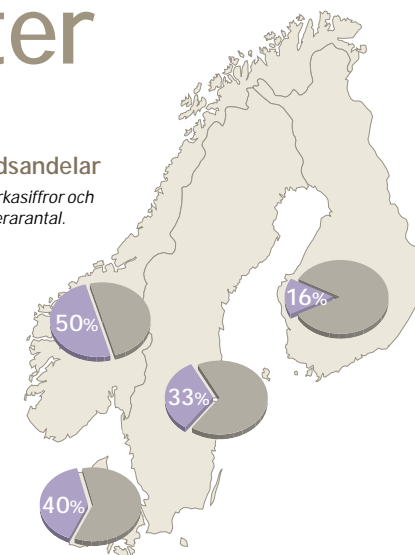
som tillhandahålls på sträckor med stora passagerarströmmar, främst mellan storstäder och/eller turistmål. Viktigt för LCC-bolagens lönsamhet är låg enhetskostnad och lönsamma tilläggserbjudanden som att ta betalt för bagage, utskrifter av boardingkort, mat och dryck ombord, tidningar, platsreservasjon, transferering, kortavgifter etc.

SAS position på hemmamarknaden

SAS koncernen är genom sitt omfattande nätverk och sitt produktbjudande i huvudsak ett nätverksbolag. Genom en relativt stor andel medel-/kortdistans trafik, är SAS samtidigt exponerat mot LCC-bolagens verksamheter. Genom de kraftiga kostnadsåtgärderna som ligger inom ramen för Core SAS kommer SAS att ha en enhetskostnad som närmar sig LCC-bolagens och kan därför även bedriva lönsam verksamhet på marknader med konkurrens från dessa.

SAS marknadsandelar

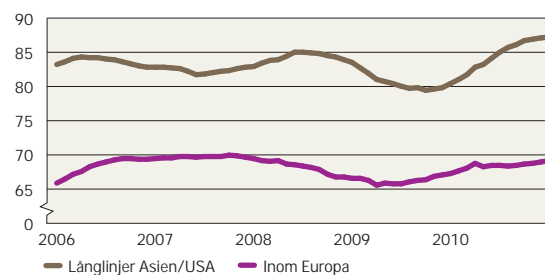
Alla uppgifter är cirkasiffror och bygger på passagerarantal.



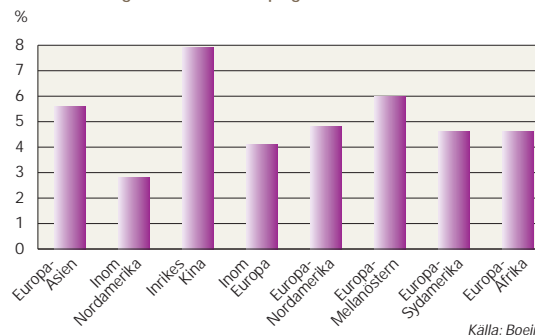
Exponering mot norra Europa

Den nordiska flygmarknaden omsätter cirka 100 miljarder SEK och flygbolagen inom Norden transporterade drygt 91 miljoner passagerare under 2010. Även om marknaden är relativt stor finns det fortsatt goda tillväxtpotentialer på vissa trafikströmmar och SAS koncernen erbjuder det mest kompletta och konkurrenskraftiga nätverket, i kombination med en förbättrad kostnadsposition.

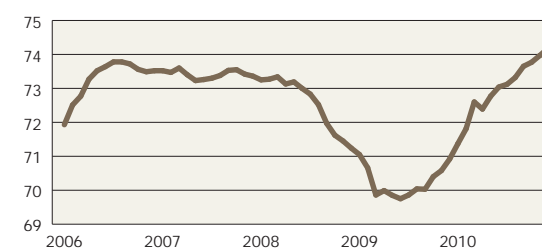
SAS koncernens kabinfaktor
%, 12 månader rullande medelvärde



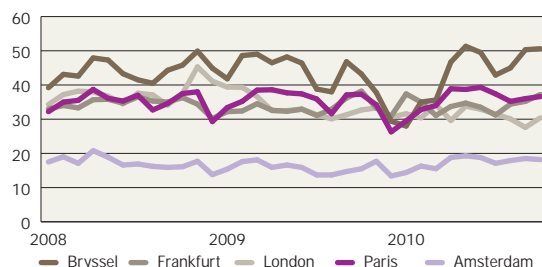
Förväntad årlig marknadstillväxt på globala trafikflöden 2010-2029



SAS koncernens kabinfaktor totalt
%, 12 månader rullande medelvärde



SAS marknadsandel på viktiga affärsdestinationer från Oslo, Stockholm och Köpenhamn
%



Fokus på affärsdestinationer

För att erbjuda den mest konkurrenskraftiga produkten för affärsresenärer är SAS fokus att flyga till affärsdestinationer. Vid genomförandet av Core SAS konsoliderades linjenätet vilket innebar att 57 linjer lades ned, främst på fritidsdestinationer. Vid "off-peak" kan SAS komplettera nätverket och öka kapacitetsutnyttjandet med attraktiva fritidsdestinationer och viss chartertrafik.

I takt med att marknaden återhämtades under 2010 beslutade SAS att återinsätta viss kapacitet och öppna nya linjer. De nya linjerna stärker SAS fokus på affärsdestinationer bland annat genom återinförandet av Oslo-New York, Oslo-München, Oslo-Moskva och Köpenhamn-Shanghai.

Europas punktligaste flygbolag

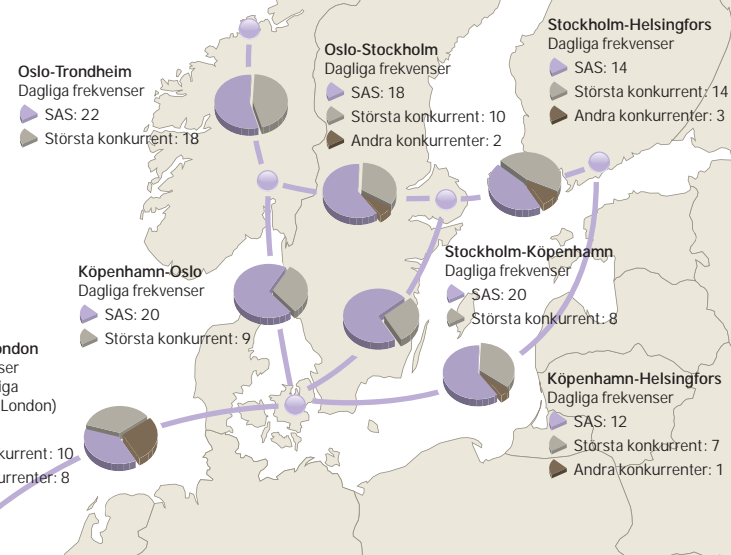
Hög punktlighet och regularitet är en viktig del i ett kunderbjudande inriktat på affärsmarknaden. Scandinavian Airlines var Europas punktligaste flygbolag 2010 och Widerøe var ett av Europas punktligaste regionala flygbolag 2010 vilket bidrog till att höja kundnöjdhetsindex. SAS koncernen inför fortlopande nya tjänster för att minimera väntetider och förbättra servicen på marken. Ett exempel på detta är de självcheckningsautomater för bagage som införts på vissa inrikesflygplatser i Norge och Sverige.

Punktligghet vid avgång och regularitet	Punktligghet inom 15 min.		Regularitet	
	Mål	Utfall	Mål	Utfall
Scandinavian Airlines	91%	86,9%	98,5%	96,6%
Widerøe	90%	89,2%	98,5%	95,7%
Blue1	90%	79,5%	99,0%	95,2%

Viktiga affärsdestinationer - nätverk och frekvenser

Antal dagliga frekvenser*	SAS	Största konkurrent
Oslo-Trondheim	22	18
Oslo-Stockholm	18	10
Oslo-London	10	8
Oslo-Bergen	22	19
Oslo-Helsingfors	4	7
Oslo-Amsterdam	4	7
Oslo-Paris	5	3
Stockholm-London	12	11
Stockholm-Köpenhamn	20	8
Stockholm-Göteborg	15	16
Stockholm-Luleå	13	8
Stockholm-Helsingfors	14	14
Stockholm-Amsterdam	3	9
Stockholm-Paris	4	6
Köpenhamn-London	11	10
Köpenhamn-Oslo	20	9
Köpenhamn-Helsingfors	12	7
Köpenhamn-Amsterdam	7	9
Köpenhamn-Paris	7	10
Helsingfors-Uleåborg	9	15
Helsingfors-Vasa	3	5

* Källa: APG, perioden jan-dec 2010.



Marknadsutveckling 2010

Marknaden återhämtade sig under 2010 efter finanskrisen 2008-2009. Globalt ökade trafiken med 8-9% bland IATA-bolagen. Inom Europa steg trafiken med 2,9%. Trafiktillväxten påverkades negativt av att luftrummet var stängt under april på grund av det isländska askmolnet. Marknaden för de interkontinentala linjerna, främst till Asien, återhämtade sig först. Nätverksbolagen med hög exponering mot den marknaden gynnades således eftersom utvecklingen på Asien var stark på både passagerar- och frakttrafiken, vilket ledde till ökad yield. På Nordamerika förbättrades yelden betydligt även om trafiken bland AEA-flygbolagen enbart ökade med 0,3% under året. På den nordiska marknaden rådde fortfarande press på yelden, främst på grund av överkapacitet.

Konsolidering

Sammanläggningen av British Airways och Iberia under början av 2011 kommer troligen inte att påverka den nordiska marknaden. De nordamerikanska Star Alliance medlemmarna, United Airlines och Continental Airlines, genomförde en fusion under 2010.


Kapacitetsutveckling – globalt och i Norden

Flygkapaciteten ökade på global basis under 2010 med cirka 4% enligt IATA. Inom Europa var ökningen cirka 2,5%. På SAS hemmarknad Norden steg kapaciteten med cirka 8-9%, framför allt på de norska och danska marknaderna. Detta medförde överkapacitet och därmed fallande yelder och RASK. SAS koncernen kunde till följd av kapacitetsminskningen hantera yieldfallet genom höjd kabinfaktor och marginellt lägre RASK.

Inför 2011 förväntas kapaciteten fortsätta att öka, framför allt i Finland och Danmark. Publika datakällor visar att kapaciteten i Norden och Baltikum kan komma att öka med cirka 4-6%. Konkurrenter i SAS närområde har flygplansordrar med leveranser under 2011, vilka förväntas placeras i olika marknader.

SAS kapacitetsutveckling och utnyttjandegrad

Under 2010 fortsatte SAS att anpassa kapaciteten och omstrukturera nätverket med syfte att förbättra lönsamheten samt att fokusera erbjudandet till affärsresande i linje med Core SAS strategin. Med en förbättrad enhetskostnad kommer fler linjer

att bli lönsamma och kapaciteten kan ökas i takt med marknadstillväxten. Under 2011 planerar SAS koncernen att öka kapaciteten med cirka 6%, något över marknadens förväntade tillväxt på medellång sikt, cirka 4-6%. Ytterligare kapacitetsökning under perioden 2011 till 2014 planeras genom förbättrat utnyttjande av befintlig flygplansflotta, vilket innebär att uthyrda flygplan återtas i SAS trafik och nya flygplan hyrs in. Det gör kapacitetsökningen mycket effektiv och flexibel i kombination med att investeringarna hålls på en låg nivå. Mer om SAS koncernens flotta, se  sid 46-47, 59.

Prisjämförelse av extraavgifter inom Europa

Många faktorer spelar in vid jämförelse av totalt pris mellan SAS och LCC-bolag. SAS annonserade priser inkluderar allt från incheckning till bränsle och skatter. Den enda restriktionen som finns när du flyger med SAS är maxvikten på bagaget, 23 kilo incheckat plus 10 kilo handbagage ingår. LCC-bolagen tar betalt extra för allt från incheckning och väskor till att skriva ut boardingkort på flygplatsen. SAS totalpris blir därför ofta fördelaktigare och resenärerna vet redan vid bokning vad priset blir.

SAS koncernens marknadsandel och yield

SAS koncernens kapacitetsandel av marknaden sjönk under 2010 med 3 procentenheter till 29% till följd av genomförd kapacitetsreduktion. Koncernens marknadsandel på den nordiska marknaden sjönk, men till följd av den förbättrade kabinfaktorn minskade marknadsandelen mätt i antal passagerare med endast 1 procentenhet från 37% till 36%. Scandinavian Airlines

valutajusterade yield sjönk under 2010 med 7,4% och RASK minskade med 0,2%. Den starkare utvecklingen i RASK beror på förbättrad kabinfaktor med 3,5 procentenheter från effektivare kapacitetsutnyttjande och fraktintäkter. SAS koncernen följer nogt balansen mellan utbud och efterfrågan och optimerar strategiskt sina produktionsresurser i syfte att säkerställa marknadens bästa erbjudande.



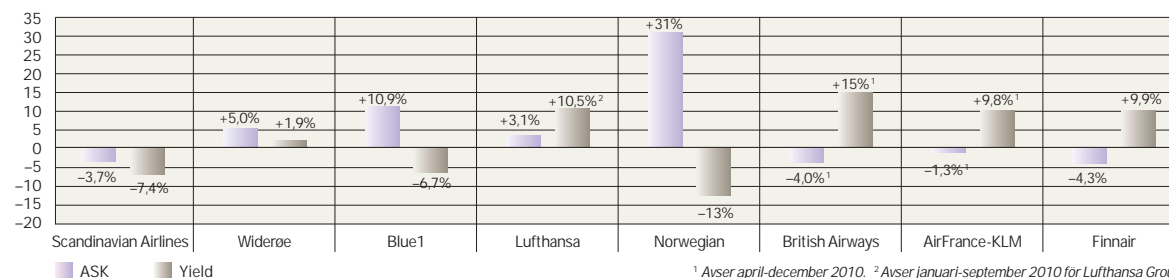
Gäller alltid på SAS flighter inom Europa:

23 kg

fritt bagage
Inga extra avgifter!



ASK och Yield, procentuell förändring 2010 mot 2009



¹ Avser april-december 2010. ² Avser januari-september 2010 för Lufthansa Group.

Vid stora kapacitetsökningar pressas ofta yelden.





Flygkapacitet och marknadstillväxt på SAS marknader 2010

Nordiska hemmamarknaden

Scandinavian Airlines

Norwegian
Cimber Sterling
Malmö Aviation
Finnair

Widerøe

Norwegian
DAT

Blue1

Finnair
easyJet

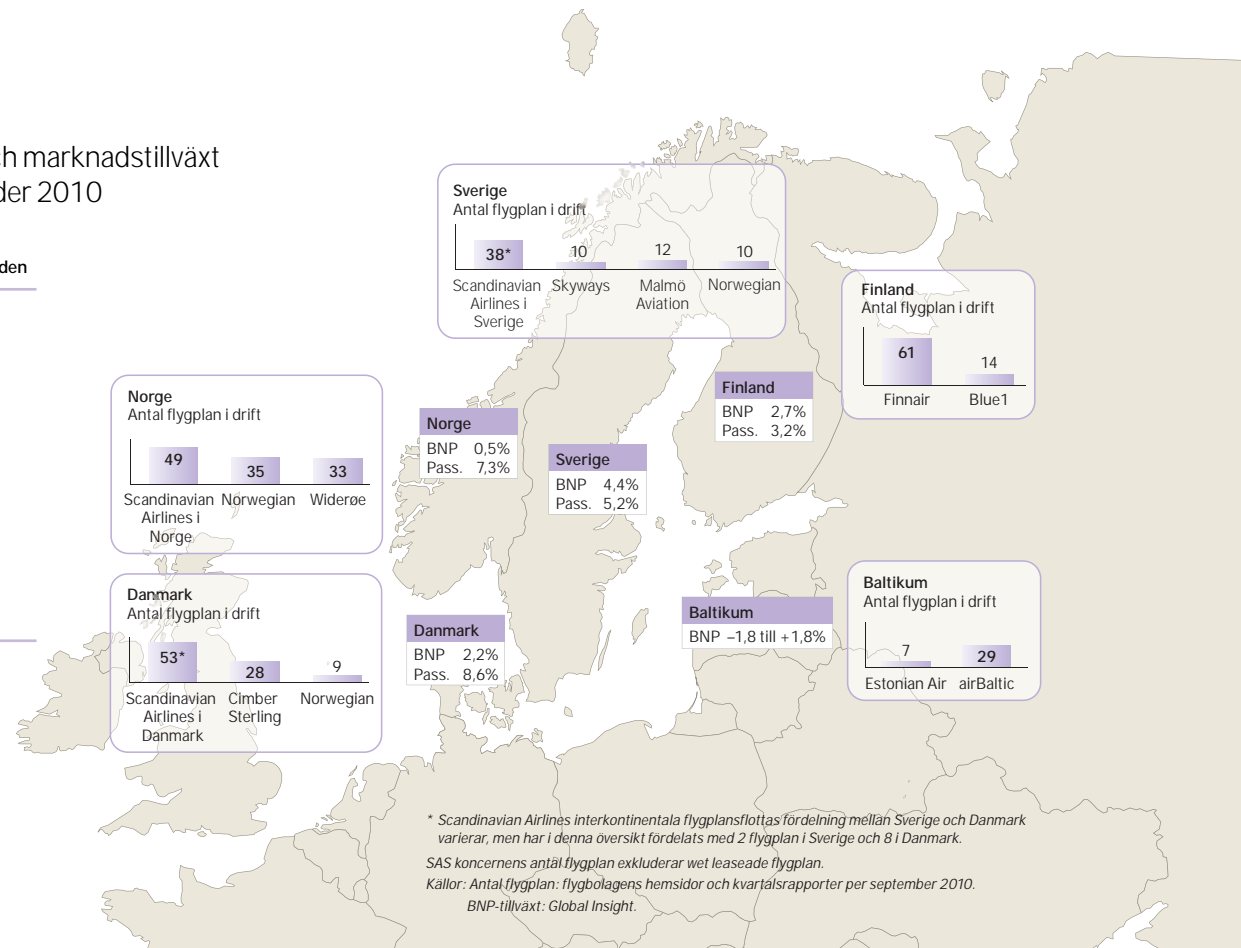
Europa & globalt

Scandinavian Airlines

Lufthansa
Norwegian
Air France-KLM
Air Berlin
British Airways
Ryanair
Finnair
United/Continental

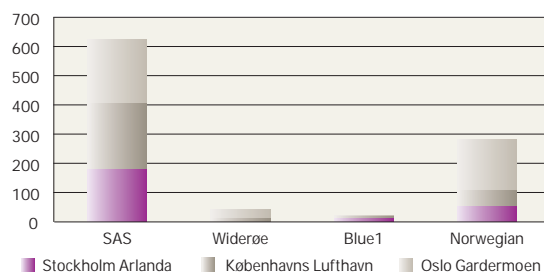
Blue1

Finnair



Avgångar från SAS hubbar 2010

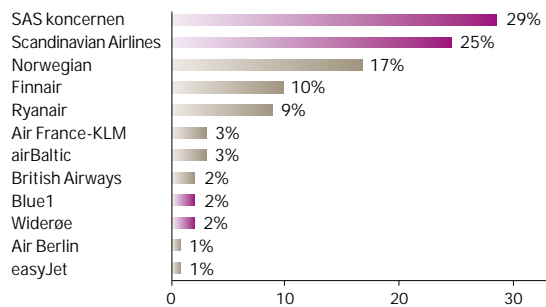
Per dag



Källa: APG

Marknadsandelar på den nordiska marknaden 2010

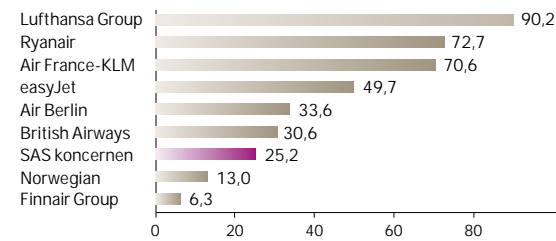
Baserat på produktionsdata, ASK



Källa: APG.

Totalt passagerarantal 2010

Miljoner passagerare



Källa: Respektive bolagsrapport.

Core SAS strategin innebär att fokusera på, och vara ledande i, den nordiska hemmamarknaden. Utöver 25,2 miljoner reguljärpasgerare transporterade också SAS koncernen 1,3 miljoner charterpassagerare under 2010.

Hög flygsäkerhet och kvalitet

Flyg är ett mycket säkert transportmedel och 2010 var det säkraste året i flyghistorien enligt IATA. Säkerhetskulturen i SAS bygger på värderingar, kompetens och erfarenhet hos anställda. I kulturen ingår att lära, anpassa och modifiera såväl individuellt som organisatoriskt beteende för att förbättra verksamheten och minska riskexponeringen.

SAS säkerhetsarbete har en framskjuten position med en vilja till ständiga förbättringar och en gemensam uppfattning om säkerhetens betydelse för kunderna och SAS. Koncernens säkerhetspolicy är dokumenterad och tillämpad i hela verksamheten.

Utveckling av flygsäkerhetsarbetet under 2010

Med nya förväntade krav från luftfartsmyndigheterna har SAS under 2010 utvecklat arbetet med riskidentifiering och riskhantering. Som ett komplement till avvikelserapportering samlas systematiskt data och information in som ger indikationer på eventuella svagheter i den flygoperativa och tekniska verksamheten. SAS implementerade 2010 tekniska system och procedurer för att i framtiden kunna mäta säkerhetsläget i realtid och förutse eventuella risker. Automatisk insamling och sammanställning av data från hela organisationen tillsammans med en logik bakom hanteringen av aktuella och historiska data ger en bild av framtida risk. Genom att analysera nyckeltal och trender över tid kan SAS upptäcka områden som behöver ytterligare uppmärksamhet och förstå effekten av korrigerande åtgärder som vidtagits. Att gå från reaktiv till prediktiv identifiering av risker innebär att vi redan innan avvikelser sker kan korrigeras för en möjlig avvikelse.

Ett genomgripande arbete har påbörjats inom det flygtekniska området i syfte att minska komplexitet och gränssnitt mellan olika ansvars- och verksamhetsområden. En enklare och mer transparent organisation och konsolidering av arbetsuppgifter samt en noggrannare uppföljning gör att möjliga risker kan reduceras tidigt. Arbetet med att säkerställa luftvärldiga flygplan är fortsatt ett prioriterat område.

För tredje året i rad har en undersökning bland SAS medarbetare genomförts i syfte att utvärdera eventuella insatser i flygsäkerhetsarbetet. En hög flygsäkerhetsnivå vilar på engagemang och säkerhetsmedvetande hos ledare och medarbetare. Undersökningar visar att säkerhetskulturen ligger mycket högt i SAS.

Flygsäkerhet och certifiering

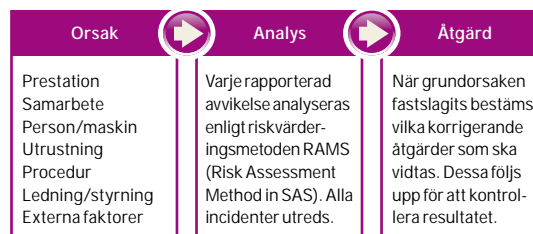
SAS koncernen har en hög flygsäkerhetsnivå till följd av omfattande rutiner och kvalitetskontroller. Koncernens flygbolag är IOSA-certifierade, vilket kan ses som flygbranschens motsvarighet till ISO 9000. SAS har under 2010 förnyat sitt IOSA-certifikat för fjärde gången på 8 år utan några anmärkningar vid revisionen.

SAS flygsäkerhetsprocesser

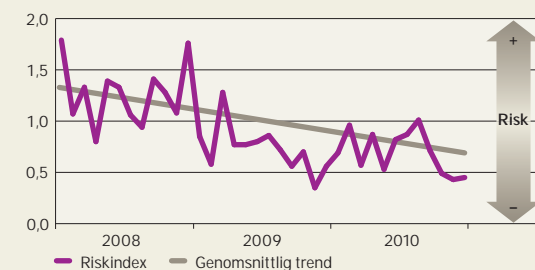
Flygoperativt: Befälhavarskap, Planering, Kommunikation, Navigation, Övervakning, Kabinsäkerhet

Markbaserat: Luftfartsskydd, Lastkontroll, Passagerarhantering, Klarering, Färligt gods, Onormala situationer

Teknikrelaterat: Drift, Planering, Material, Service, Produktion, Markutrustning



Scandinavian Airlines riskindex 2008-2010



Rapporterade avvikelser	Antal flygningar	R1	R2	R3	R4	R5
Flight operations		0	0	23	519	1 967
Ground operations		0	0	2	271	1 080
Technical operations		0	0	28	298	435
Aviation Security		0	0	0	62	403
Totalt 2010	243 336	0	0	53	1 150	3 885
Totalt 2009	258 187	0	0	30	809	2 898
Totalt 2008	303 486	0	0	76	1 027	3 100
Totalt 2007	300 096	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 vid extrem omständighet.

R5: Ej förhöjd risk, då avvikelser ej 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 enligt ICAO:s regelverk. Av avvikelserna i tabellen har 952 rapporterats till de skandinaviska luftfartsmyndigheterna. Generellt rapporterar SAS koncernen enligt de direktiv EU har gett, men om Sverige, Norge eller Danmark har strängare regler, rapporteras enligt dessa regler. Data samlas in för att identifiera potentiella riskområden och används till att jämföra SAS i ett internationellt samarbete inom IATA. SAS och 100 andra flygbolag är anslutna till "IATA Safety Trend Evaluation, Analysis & Data Exchange System" och får där tillgång till säkerhetsanalyser globalt.

Definition	Exempel på riskhändelse
R1	Händelse som orsakar allvarlig skada på flygplanet, nära kollision med terräng, kraftig isning som orsakar ändring av flyghöjd.
R2	Tekniskt fel som orsakar kontrollproblem, användning av Check List med kraftig inverkan på den operativa flygningen.
R3	Tail strike, nära miss vid landning, balansproblem som orsakar abnorma rörelser vid rotation.
R4	Bird strike som inte orsakar någon skada, rejected take off vid låg fart, hård landning.
R5	Händelse utan någon effekt på flygsäkerheten, till exempel läslampa som inte fungerar eller ugn som inte fungerar.

Luftfartens villkor och kvalitetsprocesser

Politiska och regulatoriska beslut påverkar i hög grad SAS resultat. Stora belopp står på spel och nya regler griper in i den dagliga kommersiella och operativa driften. Det är därför av stor strategisk betydelse att tillvarata koncernens intressen gentemot politiska och administrativa beslutsfattare, både nationellt och inom EU. SAS arbetar individuellt och genom IATA och AEA för att påverka dessa processer.

Krisen som uppstod vid det isländska askmolnet i april 2010 visade på betydelsen av tydliga och väl fungerande ramvillkor. Bland annat var det oklart vilka principer som gällde när luftrum skulle stängas på grund av vulkanaskan. Vidare tillämpades reglerna för kompensation till drabbade kunder olika i olika länder och flygbolag.

Utvecklingen inom EU

Industrin har under året fokuserat på att uppvakta beslutsfattare inom EU i syfte att finna vägar att öka den europeiska flygindustrins konkurrenskraft. Här finns stora skillnader mot länder utanför Europa där flygets roll värderas på ett helt annat sätt. Det är mycket viktigt att undvika komplex och kostnadsdrivande lagstiftning. Konkurrens på lika villkor är centralt. Många gånger står EU-regler i konflikt med nationell lagstiftning i länder utanför EU vilket skapar problem och kostnader. Det gäller inte minst på

säkerhetsområdet. Ett reellt hot mot industrins återhämtning är också de initiativ om höjda och nya skatter, ofta med miljöstämpel, som vi ser i bland annat UK, Tyskland och Österrike. I Holland avskaffades en flygskatt efter att det konstaterats att den skadade den nationella ekonomin.

Under året fattades viktiga beslut runt införandet av Single European Sky, ett effektivare sätt att använda europeiskt luftrum. Finansieringen återstår dock att lösa.

EU-kommissionen inledde under året konsultationer vad gäller regler för slot-tilldelning på flygplatser och för passagerarnas rättigheter vid inställda eller försenade flygningar.

På det bilaterala området ingicks ett nytt luftfartsavtal mellan Skandinavien och Kina. EU slutförde förhandlingar med USA och inledde nya förhandlingar med bland annat Brasilien och Israel.

Flyget och miljön

De gemensamma och ambitiösa mål som hela flygbranschen enades om inför FN:s konferens i Köpenhamn 2009, mottogs positivt av ICAO, som fortsatt får en nyckelroll efter klimatmötet i Cancun. På klimatmötet beslutades att en fond ska byggas upp för att finansiera klimatomställning i utvecklingsländerna, men det är ännu oklart hur fonden ska finansieras. Här krävs fortsatta insatser för att förhindra att flyget blir en inkomstkälla, något som en stor del av utvecklingsländerna också motsätter sig. SAS förespråkar och verkar för att enighet uppnås om ett globalt handelssystem för utsläppsrätter (ETS). EU:s ETS-system införs för

flygbranschen 2012. Flygbolagen tilldelas utsläppsrätter baserade på trafikvolymen under 2010. Genom förbättrad bränsleeffektivitet kan expansion ske och kostnaderna för extra utsläppsrätter hållas nere. Systemet har dock ifrågasatts legalt av bland annat amerikanska flygbolag och mer än hundra icke-europeiska stater.

EuroBonus på norskt inrikesflyg

Det norska Konkurransetsilsynet inledde i december 2010 en analys av om det nuvarande förbudet mot fördelsprogram på norskt inrikesflyg ska upprätthållas. Mot bakgrund av att konkurrenssituationen dramatiskt har ändrats sedan förbudet infördes, välkomnar SAS granskningen.

Infrastrukturkostnader

Luftfarten är unik då det är det enda trafikslaget som fullt ut betalar sina infrastrukturkostnader. SAS totala avgifter för infrastruktur uppgick under 2010 till 7 210 MSEK, vilket är 3,4% lägre än motsvarande siffra föregående år, men enhetskostnaden ökade valutajusterat med 5% per ASK. Infrastrukturkostnaderna är de enda i SAS kostnads massa mätt per ASK som stiger. SAS och hela branschens utgångspunkt för 2011 har varit att begära sänkta eller oförändrade avgifter. EU-kommissionen har även gett stöd i frågan. Dessvärre visar det sig att utvecklingen går i motsatt riktning.

Flygindustrins värdekedja

						
Flygplanstillverkare Boeing, Airbus, Bombardier Embraer	Flygleasing GECAS ILFC etc.	Flygplatser Köbenhavns Lufthavne Wien Flughafen Fraport (börsnoterade)	Tekniskt underhåll Flygunderhåll LH Technics SR Technics SAS Tech	Markttjänster Passagerar- och bagagehantering. Menzies Aviation, Novia Servisair, SAS Ground Handling	Distributörer Resebyråer GDS / CRS Internetjänster Amadeus Sabre etc.	Nätverksflygbolag Nätverksflygbolag bearbetar leveran- törer för att sänka kostnaderna

EU:s övergripande mål

- Möjliggöra en tredubbling av trafiken med reducerade förseningar på marken och i luften.
- Öka flygsäkerheten med en faktor av 10.
- Minska miljöbelastningen med 10%.
- Reducera enhetskostnaden för användarna med 50%.

Implementering av Single European Sky



SAS samarbetar med de skandinaviska huvudflygplatserna SAS har tagit initiativ till strategiska och affärsmässiga samarbeten med operatörerna av huvudflygplatserna i Skandinavien (Arlanda, Gardermoen och Kastrup). Syftet är att ha attraktiva flygplatser som skapar största möjliga kundvärde och där SAS får möjlighet att utveckla sin differentieringsstrategi kommersiellt och operationellt. Detta stärker också regionernas och Skandinaviens roll som rese- och transportcentrum i norra Europa/ Östersjö regionen.

Ett exempel är POINT Arlanda, ett unikt samarbete mellan flygplatsens aktörer (LFV, Swedavia och SAS) som med resenären i centrum ska göra det möjligt att optimera varje resa ur tids-, kostnads- och miljöperspektiv. Det ska ske med hjälp av gemensamma mål, resurser och prioriteringar. Ett annat är World Class Transfer i Köpenhamn där SAS och CPH minimerat kundernas transfertider, reducerat resursförbrukningen och minskat miljöbelastningen.

SAS Group Security Standards

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

SAS verksamhet är under ständig förändring med allt högre krav på ökad service och flexibilitet. Samtidigt förändras omvärlden och kriminaliteten inom IT-området, där intrång och sabotage i allt högre grad är organiserad och har ekonomiska motiv som drivkraft. Detta ställer ökade krav på IT-verksamheten som ska



2008-2010 reducerade SAS sin enhetskostnad med drygt 15%, trots att flygplats- och passagerarkostnaderna var fortsatt höga. SAS och hela flygindustrin har intensifierat dialogen med berörda myndigheter med målsättningen att skapa bättre balans i värdekedjan.

leverera det stöd som verksamheten kräver och där dessa leveranser måste ske på ett flexibelt och säkert sätt.

Ett viktigt och högt prioriterat IT-säkerhetsområde är kreditkortsbedrägerier. Arbetet inom detta område har intensifierats under 2010 genom ett ökat samarbete med leverantörer och partners. Antalet avvisade skräpmail och virus har också ökat under året, men verksamheten har inte påverkats nämnvärt av denna typ av problem.

Genom god IT-säkerhet tryggar SAS konfidentialitet, riktighet, tillgänglighet, spårbarhet och autenticitet i sin IT-miljö.

Betalningssäkerhet

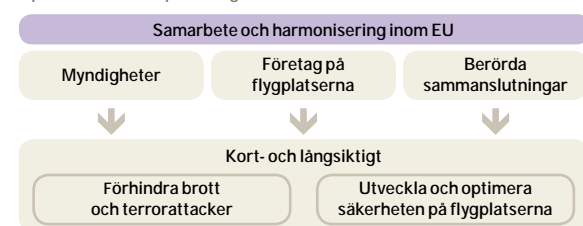
Flyg och resebranschen är generellt relativt hårt drabbade av kreditkortsbedrägerier. PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) är en tvingande reglering av de största kreditkortsbolagen. Denna reglering styr hur SAS internt hanterar kreditkortsdata. Ett program för efterlevnad genomförs inom hela SAS koncernen. Planer och aktiviteter kommuniceras löpande till de största inlösande bankerna.

Sedan mars 2009 genomförs bedrägeri-screening av alla

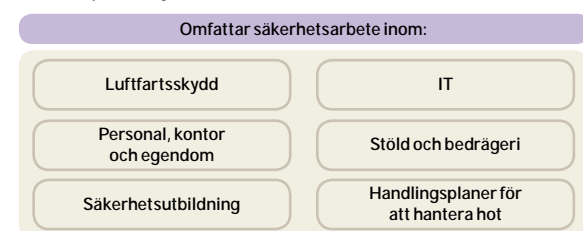
online-köp och köp via call-centers för att minimera förlusterna av kreditkortsbedrägerier. Under 2010 beräknas SAS Fraud Screening System ha stoppat bedrägerier uppgående till 13 MSEK.

Återbetalning av intäkter, i allmänhet kallat Charge Back, som visat sig vara bedrägerier beräknas ha minskat med omkring 75% sedan 2007. Färre bedrägerier förbättrar SAS möjligheter till bra och billigare avtal med kreditkortsbranschens aktörer.

Operativ säkerhetsplanering



SAS Group Security Standards



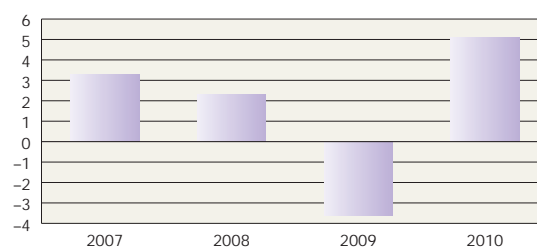
Det övergripande målet för SAS koncernens säkerhetsarbete är att kontrollera riskexponeringen. Åtgärderna ska säkra att koncernens medarbetare och kunder uppfattar SAS koncernen som tillförlitlig ur ett säkerhetsperspektiv.

SAS koncernens infrastrukturkostnader 2010

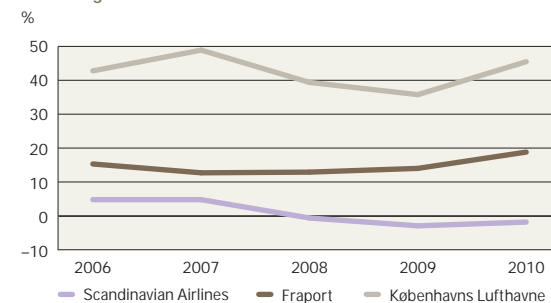
MSEK	Flygplatsavgifter	Överflygningsavgifter	Totalt
Danmark	1 085	156	1 241
Norge	1 533	269	1 802
Sverige	867	298	1 165
Internationellt	1 391	695	2 086
Scandinavian Airlines	4 875	1 417	6 292
Widerøe & Blue1	738	179	917
SAS koncernen totalt	5 614	1 596	7 210

Scandinavian Airlines luftfartssavgifter

Förändring mot föregående år, %

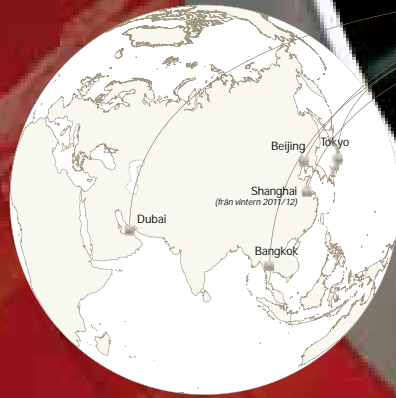


EBIT-marginal



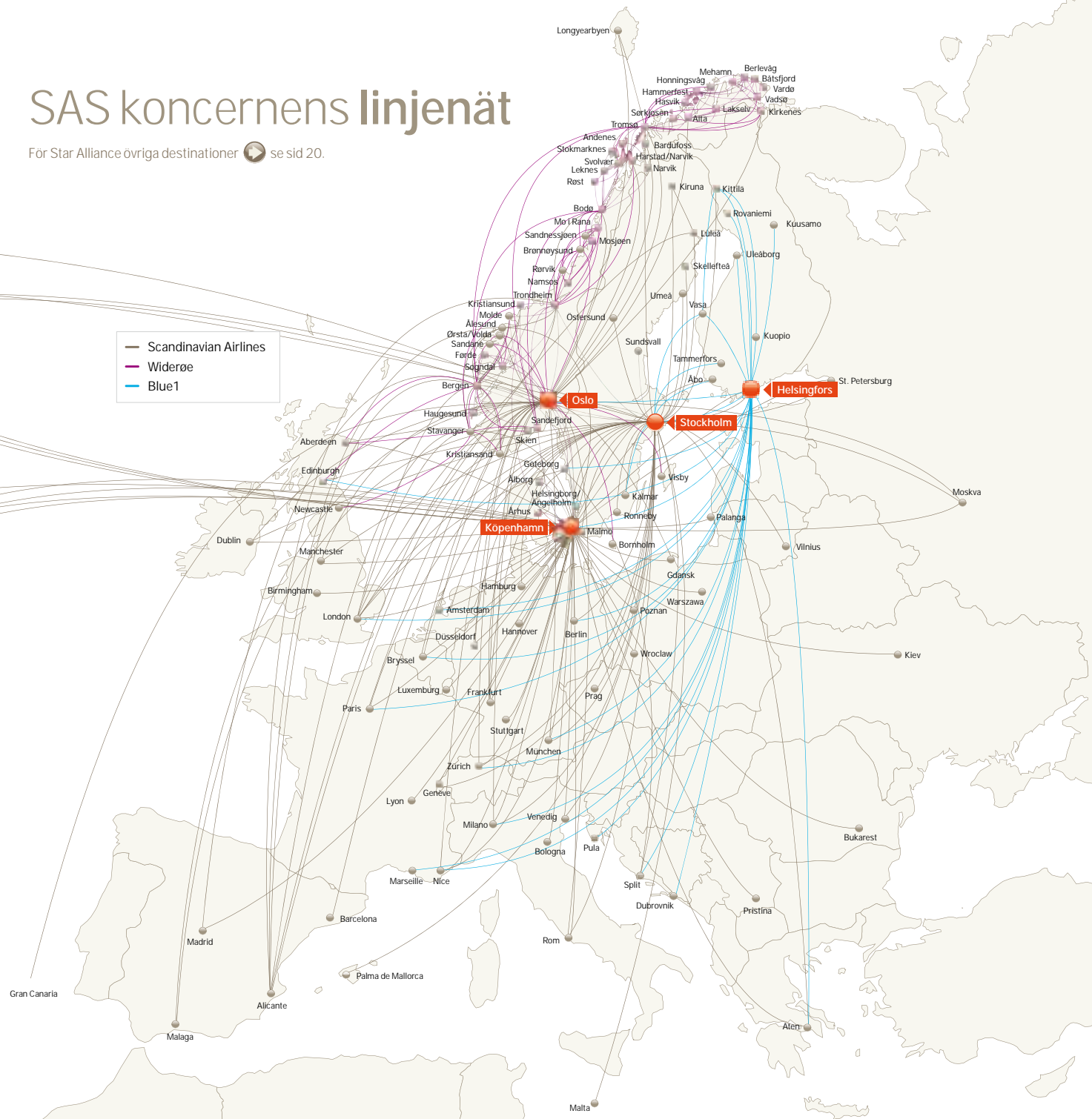
SAS koncernens linjenät

För Star Alliance övriga destinationer  se sid 20.



Exempel på fritidsdestinationer som lagts ned i enlighet med Core SAS strategin:

- | | | |
|-----------|----------|---------|
| Teneriffa | Sevilla | Neapel |
| Palermo | Madeira | Chania |
| Cagliari | Valencia | Antalya |
| Innsbruck | Ibiza | |



— Scandinavian Airlines
 — Widerøe
 — Blue1

Flygbolagens verksamhet

SAS flygverksamhet utgörs av Scandinavian Airlines, Widerøe och Blue1 och transporterade 26,5 miljoner passagerare inklusive charter under 2010. Intäkterna från hela flygverksamheten uppgick till cirka 41 miljarder SEK.

Koncernens flygbolag är självständiga och ansvarar utöver den operativa flygverksamheten även för försäljning, tekniskt underhåll och ground handling. SAS koncernen hanterar finansiering, flygtillstånd och säkring av bland annat flygbränsle och valutor centralt.

Scandinavian Airlines är SAS koncernens största flygbolag med över 85% av koncernens intäkter. Intäkterna kommer från passagerartransport, flygfrakt samt försäljning av tekniskt underhåll och ground handling.

SAS koncernen erbjuder högre turtäthet, ett bredare nätverk och bättre punktlighet än sina konkurrenter. Tillsammans med enkelhet både på marken och i luften innebär detta ett väsentligt mervärde för kunderna och ger stora konkurrensfördelar.

Marknaden

Norden är SAS hemmamarknad och koncernens flög under 2010 till 127 destinationer inom Europa, USA, Asien och Mellanöstern.

- *Scandinavian Airlines* flyger på destinationer med stora passagerarströmmar inom Skandinavien samt internationellt, med knutpunkterna Köpenhamn, Oslo och Stockholm.
- *Widerøes* huvudmarknad är Norge och flygbolaget bedriver regional trafik med en betydande andel upphandlingstrafik, främst i Nordnorge.

Kundnöjdhet	Utfall			
	2010	2009	2008 ¹	2007
Scandinavian Airlines	69	64	-	60
Widerøe	71	66	-	60
Blue1	71	70	-	69

¹ Inga värden tillgängliga för 2008.

- *Blue1*:s huvudmarknad är Finland med en stor andel trafik till övriga Europa.

Flygsäkerhet

SAS koncernen har en hög flygsäkerhetsnivå med omfattande rutiner och kvalitetskontroller samt med de anställdas och ledningens engagemang. Flygsäkerhetsnivån inom SAS koncernen under 2010 var hög och i nivå med gällande industristandard. Koncernens flygbolag är IOSA-certifierade. Se vidare ► sid 27.

Globalt samarbete i Star Alliance

Scandinavian Airlines och Blue1 är medlemmar i Star Alliance med tillgång till ett brett nätverk och codeshare-samarbeten, vilket förstärker kunderbjudandet med snabbare transfermöjligheter och en flexibel reseupplevelse. Se ► sid 20-21.

Punktlighet och regularitet

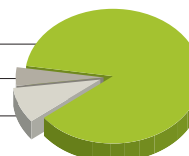
Scandinavian Airlines var Europas mest punktliga flygbolag under 2010 i kategorin "stora flygbolag" med en avgångspunktighet på 86,9%, och en regularitet på 96,6%. Widerøes punktlighet var också bland de högsta i Europa och uppgick till 89,2% med en regularitet på 95,7%. Blue1:s punktlighet var 79,5%, med en regularitet på 95,2%. Trafik- & nyckeltal ► se sid 54.

Miljöansvar

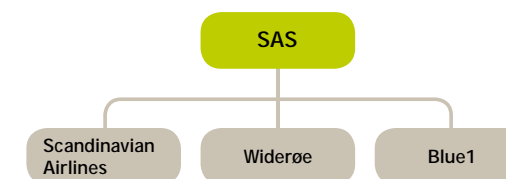
SAS koncernens flygverksamhet svarade under 2010 för majoriteten av koncernens totala miljöbelastning. Under året genomfördes ett omfattande miljöarbete som resulterade i det lägsta koldioxidutsläppet per passagerarkilometer någonsin. Se Hållbarhetsredovisning ► sid 113-135.

Omsättning, fördelat per flygbolag

Scandinavian Airlines, 87,1%
Widerøe, 8,5%
Blue1, 4,4%



Verksamhetsstruktur



Scandinavian Airlines

	ASK (offererade säteskm)	↓	-3,7%
	RASK (trafikintäkter/ASK)	↓	-0,2%
	Enhetskostnad	↓	-7,8%

Widerøe

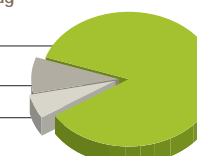
	ASK (offererade säteskm)	↑	5,0%
	RASK (trafikintäkter/ASK)	↓	-0,9%
	Enhetskostnad	↓	-7,7%

Blue1

	ASK (offererade säteskm)	↑	10,9%
	RASK (trafikintäkter/ASK)	↓	-1,7%
	Enhetskostnad	↓	-1,1%

Antal reguljärpasagerare per flygbolag

Scandinavian Airlines, 21,5 miljoner
Widerøe, 2,1 miljoner
Blue1, 1,6 miljoner





SAS cares about **comfort**

Vilken biljett du än väljer så lovar vi att göra allt för att din resa ska bli så enkel och smidig som möjligt, vare sig du reser med oss inrikes, inom Europa eller till andra kontinenter. Vid resa interkontinentalt i Business garanteras en reseupplevelse utöver det vanliga. Gott om plats för arbete, sömn eller underhållning. Sätet har inbyggd massage, smarta utrymmen för dator och personliga saker.

Scandinavian Airlines



Scandinavian Airlines är Nordens största flygbolag avseende destinationer, passagerare och flygningar. Flygbolaget hade intäkter på 35,7 miljarder SEK under 2010 och transporterade 21,5 miljoner reguljärpasagerare till 93 destinationer med 667 dagliga flygningar. Nätverket är främst dimensionerat efter affärsresenärernas behov, men fritidsresandet står för en stor del av intäkterna. I Scandinavian Airlines ingår SAS Cargo, SAS Ground Handling och SAS Tech.

Viktiga händelser 2010

- Scandinavian Airlines utnämndes av det oberoende analysföretaget FlightStats till Europas punktligaste flygbolag.
- I april tvingades SAS ställa in nästan 5 000 flygningar på grund av stängt luftrum till följd av ett isländskt vulkanutbrott.
- Ett flertal rättsliga tvister har kommit till avslut vilket inneburit kostnader på 991 MSEK.

Mål

Lönsamhetskravet är en EBIT-marginal på minst 9%. Miljömålet för 2011 är ett index på 93. Miljöindex förbättrades till 93 (97). Läs mer på sid 124-127.

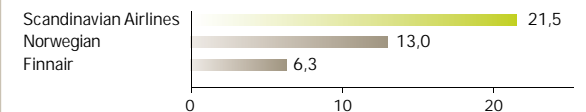
Resultat och trafikutveckling

Under 2010 inleddes den ekonomiska återhämtningen efter finanskrisen, vilket i flygindustrin avspeglades genom ökad efterfrågan, speciellt inom Economy Extra och Business. Detta, i kombination med kapacitetsanpassningar, innebar att Scandinavian Airlines för helåret 2010 hade den högsta kabinfaktorn på årsbasis någonsin. Den förbättrade kabinfaktorn i kombination med en positiv utveckling för fraktintäkterna innebar att enhetsintäkten, RASK, var positiv under den senare delen av året. Enhetskostnaden sjönk kraftigt vilket under början av året motverkade enhetsintäktens negativa påverkan på lönsamheten. Under senare delen av året förbättrades den underliggande lönsamheten genom ökad enhetsintäkt och sänkt enhetskostnad.

För att möta en större efterfrågan ökades kapaciteten åter under slutet av året efter att ha reducerats under de tre första kvartalen. Målsättningen är att öka kapaciteten i takt med tillväxten i marknaden vilken bedöms till 4-6% per år.

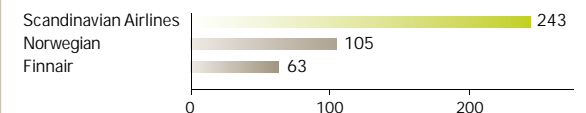
Intäktsutvecklingen var svag under inledningen av 2010, med negativ prisutveckling och reducerad kapacitet. Under sista kvartalet vändes utvecklingen, drivet av både större volymer och en förbättrad enhetsintäkt. Genom åtgärderna på kostnadssidan förbättrades därför Scandinavian Airlines lönsamhet under året, men EBIT-marginalen på 4,0% är fortfarande under målet på 9%.

Transporterade reguljärpasagerare 2010, miljoner



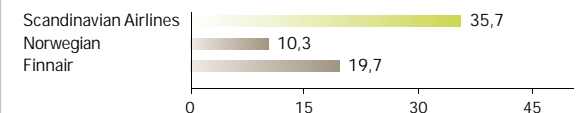
Källa: Respektive flygbolags bokslutskommuniké 2010.

Genomförda flygningar 2010, tusental



Källa: APG för Norwegian och Finnair.

Omsättning 2010, miljarder SEK



Källa: Respektive flygbolags bokslutskommuniké 2010.

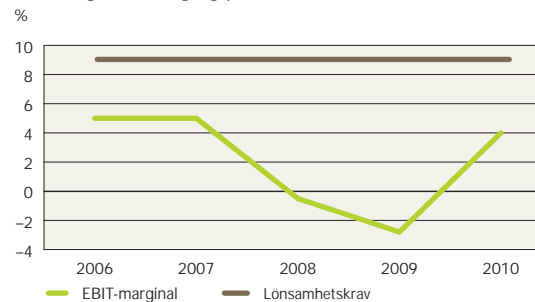
Nyckeltal, MSEK

	2010	2009	2008 ¹
Andel av hemmamarknaden	37%	39%	43%
Intäkter	35 676	39 696	47 536
Passagerarintäkter	25 833	28 613	34 099
Charterintäkter	1 888	2 164	1 653
EBIT före engångsposter	1 422	-1 094	-18
EBIT-marginal före engångsposter	4,0%	-2,8%	0%
EBT före engångsposter	806	-1 522	-188
Fullständigt EBT före engångsposter ²	-24	-1 288	-
Miljöindex	93	97	101
Medelantal anställda	12 883	14 438	16 286
(varav 44% kvinnor 2010)			

¹ Justerat och inkluderar samtliga enheter i Core SAS.

² Inkluderar till Scandinavian Airlines tillhörande pensionskostnader, fastighetskostnader och valutaterminer som under 2010 uppgick till cirka 830 MSEK.

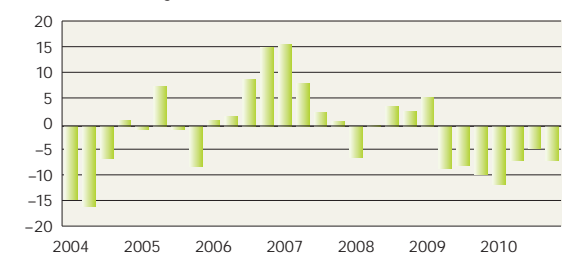
EBIT-marginal före engångsposter¹



¹ Exklusive till Scandinavian Airlines tillhörande pensionskostnader, fastighetskostnader och valutaterminer som under 2010 uppgick till cirka 830 MSEK.

Scandinavian Airlines, valutajusterad yield

Kvartalsvis utveckling, %



Fler nyckeltal se sid 54.

Utvecklat program för företagskunder


Under året har SAS ytterligare fördjupat relationerna med sina företagskunder. Detta har bland annat resulterat i en betydande ökning av SAS Credits-programmet med omkring 20 000 nyan slutna företagsmedlemmar. Programmet är särskilt utformat för små och medelstora företags behov. Även relationerna med stora skandinaviska koncerner har utvecklats, genom bland annat flexibla avtal. SAS är huvudleverantör av flygresor för en rad skandinaviska och globala verksamheter och vann under året majoriteten av avtalen med de skandinaviska staterna. Sammanlagt står avtalskunder för 35-40% av Scandinavian Airlines intäkter.

Punktlighet och regularitet

Scandinavian Airlines var Europas punktligaste flygbolag 2010. Punktligheten för 2010 var 86,9, vilket var under målet på 91%. Regulariteten uppgick till till 96,6% vilket är under målet, eftersom nästan 5 000 flygningar ställdes in i april på grund av askmolnet. Genomsnittet för övriga månader 2010 är 98,3%, och var lägre än normalt under november och december på grund av krävande väderförhållanden. Flygbolaget bedriver ett aktivt arbete med att behålla och ytterligare förbättra punktligheten och regulariteten.



Hållbarhetsarbete

Inom Scandinavian Airlines pågår ett kontinuerligt miljöarbete med syfte att bland annat realisera målet att minska de totala utsläppen med 20 % 2020 jämfört med 2005.

SAS koncernens flygbolag certifierades, som de enda i världen, enligt ISO 14001 och EMAS. 2010 sänkte Scandinavian Airlines de relativa koldioxidutsläppen till 117 gram per passagerarkilometer, det lägsta någonsin. Den positiva utvecklingen beror primärt på högre kabinfaktor som en konsekvens av tidig anpassning av kapaciteten till marknaden, men också på en ökad efterfrågan, hög punktlighet, fortsatt bränslebesparingsprogram och förnygringen av flygplansflottan under året. Läs mer i Hållbarhetsredovisningen  sid 113-135.

Flotta

Scandinavian Airlines har ett nätverk av destinationer med varierande passagerarvolym och distanser, vilket kräver en flotta med flygplan av olika storlekar och med olika räckvidd. Scandinavian Airlines hade 140 flygplan i trafik vid årsskiftet och flottan bestod av 10 långdistansflygplan, 114 kortdistansflygplan, samt 16 regionaljet. De Fokker 50 som trafikerade linjer på Vestlandet i Norge har fasats ut och trafiken på dessa linjer har övertagits av Widerøe.

Genomsnittsåldern för flottan var 11,5 år. Scandinavian Airlines minskade den trafiksatta flygplansflottan med 9 flygplan under 2010. Samtidigt förnyades flygplansflottan genom att två nya flygplan levererades. Teknisk information se  sid 59, SAS koncernens flottastrategi se  sid 46-47.

Flygoperativ verksamhet

Scandinavian Airlines flygande personal uppgår till 2 442 kabinanställda och 1 297 piloter. Under året ökade produktiviteten med 7% för kabinpersonalen och 14% för piloterna, tack vare omförhandlade kollektivavtal och förbättrade planeringsprocesser.

Verksamheter inom Scandinavian Airlines

SAS Tech


Scandinavian Airlines löpande tekniska underhåll bedrivs huvudsakligen av SAS Tech, medan det tunga underhållet är outsourcat till externa leverantörer. SAS Tech avbolagiserades under 2011 och verksamheten är nu en del av Scandinavian Airlines.

SAS Ground Handling

Även ground handling bedrivs inom Skandinavien internt av SAS Ground Handling. Utanför Skandinavien är dessa tjänster upphandlade. SAS Ground Handling är ledande inom utveckling av tjänster som underlättar snabb och smidig check-in och boarding. Outsourcad markverksamhet bedrivs under ledning eller under överinseende av Scandinavian Airlines personal. En stor del av markverksamheten, främst inom ground handling, är tjänster som tillhandahålls av andra flygbolag som trafikerar Skandinavien.

SAS Cargo Group

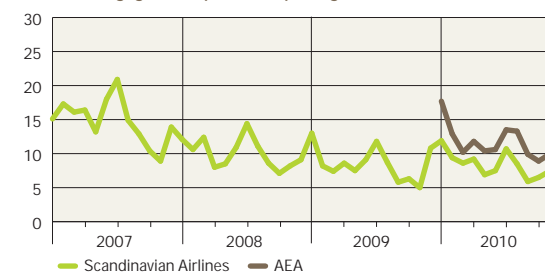
Lastutrymmet i koncernens flygplan marknadsförs och säljs genom SAS Cargo, som är marknadsledande på post- och flygfrakt till, från och inom Skandinavien. Marknaden för post- och flygfrakt drabbades hårdare än passagerartrafiken under finanskrisen, men är samtidigt den sektor som visat kraftigast återhämtning under 2010, särskilt på de interkontinentala linjerna. Till följd av lägre kapacitet och volymer inom Europa minskade transporterade ton med 34% under 2010. Frakt och posttrafiken mätt i tonkilometer ökade med 36,5% på interkontinentala linjer. Trots betydligt lägre kapacitet och volymer på Europa samt upphörande av All Cargo minskade totala frakt- och posttrafiken med enbart 5,4%. Yelden ökade kraftigt jämfört med 2009. Scandinavian Airlines fraktintäkter ökade under 2010 med 51% jämfört med 2009.

Läs mer om verksamheternas hållbarhetsarbete  sid 126.

SAS Ground Handling, nyckeltal 2010

	Danmark	Norge	Sverige
Antal hanterade flygningar, tusental	95	166	88
Bagagekvalitet (rapporter/1 000 pass.)	19	6	6

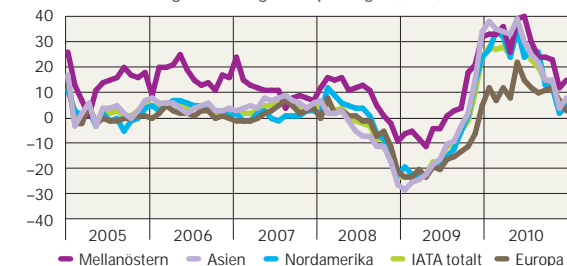
Försenat bagage, antal per 1 000 passagerare



SAS Cargo, Nyckeltal

	2010	2009	2008
Flugna ton	99	150	252
Ton km (miljoner)	556	588	879
Cargo yield/ton km	2,28	1,47	1,67
Frakt- & posttrafik, ton km (000)	2010	2009	Förändr.
Interkontinentalt	535 352	392 139	36,5%
Europa	19 628	45 945	-57,3%
Intraskandinaviskt	586	651	-9,9%
Totalt internationellt	555 567	438 735	26,6%
Danmark	12	11	9,9%
Norge	169	209	-19,1%
Sverige	86	134	-36,1%
Totalt inrikes	267	355	-24,6%
All Cargo	0	148 524	-
Totalt SAS Cargo	555 834	587 614	-5,4%

Marknadsutveckling, frakt enligt IATA per region, FTK, %



Widerøe

Widerøe är Nordens största regionala flygbolag med 1 186 medarbetare och en årlig omsättning på 3,5 miljarder SEK. Flygbolaget genomförde under 2010 dagligen 273 flygningar och transporterade 1,7 miljoner passagerare till 40 flygplatser i Norge och 0,4 miljoner passagerare internationellt. De kommersiella linjerna utgör majoriteten av verksamheten och anbudslinjerna på kortlinjenätet svarar för resten. Widerøe är medlem i SAS EuroBonus-program.

Viktiga händelser 2010

- Widerøe påverkades av askmolnet under våren 2010.
- 2010 var över 89% av Widerøes flygningar i tid eller före tidtabell. Widerøe var under vissa månader 2010 Europas punktligaste flygbolag.
- Widerøe tog över alla linjer på Vestlandet som Scandinavian Airlines tidigare betjänade med Fokker 50.
- Widerøe vann upphandlingen av flyglinjerna på kortbanenätet i Nord-Troms och Finnmark från april 2010 till april 2013.
- Kundnöjdheten ökade med 5 enheter till 71 till följd av förbättrad punktlighet och regularitet.

Mål

Lönsamhetskravet är en EBIT-marginal på minst 7%. Miljömålet för 2011 är ett index på 82. Miljöindex försämrades till 90 (82). Läs mer på [sid 124-127](#).

Resultat och trafikutveckling

Widerøes EBIT under 2010 uppgick till 210 MSEK, en förbättring med 176 MSEK. Flygbolaget fortsatte sitt arbete med att minska kostnaderna och anpassa produktionen till en tuffare marknad och ökad konkurrens. Widerøe har uppnått ytterligare kostnadsbesparingar på 50 MSEK samt en resultat effekt på 85 MSEK 2010. Effektiviseringarna medförde att antalet FTE minskade trots att bolaget ökade kapaciteten. Widerøes totala kapacitet ökade med 5,0% under 2010. Tillväxten i passagerar-



Widerøes positiva resultatutveckling fortsatte under 2010 och arbetet fortgår med att reducera kostnaderna och anpassa produktionen till en tuffare marknad och ökad konkurrens.

trafiken var något mindre än kapacitetsökningen vilket medförde att kabinfaktorn sjönk med 0,8 procentenheter till 59,7%. Av Widerøes trafik svarade 68% för trafiken på norska inrikeslinjer under året och den norska inrikestrafiken ökade med 4,4%. Kapacitetsökningen beror på att Widerøe övertog vissa linjer som tidigare beflögs av Scandinavian Airlines med Fokker 50 flygplan. Produktionsöverföringen medförde att Widerøes flygplansflotta utökades samtidigt som Scandinavian Airlines fasade ut de äldre Fokker 50.

Intäkterna ökade med 4,3% under året och uppgick till 3 473 MSEK. Yieldutvecklingen var relativt stabil. De totala rörelsekostnaderna minskade med 0,5% till 2 991 MSEK och enhetskostnaden minskade med 7,7% till följd av kostnadsåtgärderna. Resultatet före engångsposter uppgick till 192 MSEK, en förbättring på 135 MSEK. Resultatet är det näst bästa i Widerøes historia.

Flygplansflotta

Widerøes flygplansflotta utökades under 2010 med tre Q400NG. Vid årets slut hade Widerøe totalt 33 stycken Q100/Q300/Q400/Q400NG. Flygplanen tar mellan 39 och 78 passagerare.

Flygplansflottans genomsnittsalder var 13,3 år den 31 december 2010. De mindre flygplanen, Q100/Q300 flyger framför allt på Widerøes kortbanenät, medan de större Q400/Q400NG trafikerar de större flygplatserna. Teknisk information [se sid 59](#).



Dash 8-Q400

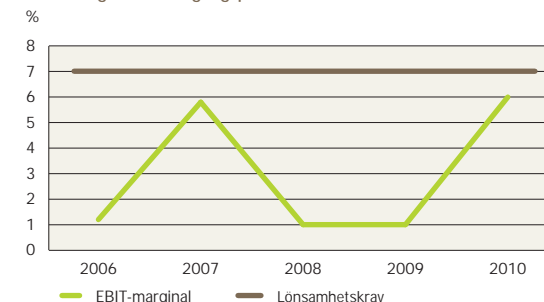


Nyckeltal, MSEK

	2010	2009	2008
Andel av hemmamarknaden	13%	13%	13%
Intäkter	3 473	3 329	3 502
Passagerarintäkter	2 499	2 403	2 200
EBIT före engångsposter	210	34	33
EBIT-marginal före engångsposter	6,0%	1,0%	1,0%
EBT före engångsposter	192	57	2
Miljöindex	90	82	88
Medelantal anställda (varav 31% kvinnor 2010)	1 186	1 203	1 329

Fler nyckeltal [se sid 54](#).

EBIT-marginal före engångsposter



Blue1

Blue1 är ett finskt helägt dotterbolag i SAS koncernen med intäkter på 1,8 miljarder SEK. Flygbolaget transporterade 1,6 miljoner passagerare under 2010 till 29 destinationer med 68 dagliga flygningar. Blue1 ansvarar för SAS koncernens flygtrafik till/från och inom Finland samt försäljning på den finska marknaden för koncernens flygbolag.

Viktiga händelser 2010

- Det isländska askmolnet lamslog flygtrafiken i Finland i april, och trafiken begränsades eller stod stilla i 9 dagar med betydande ekonomiska förluster som följd.
- Tre nya linjer öppnades till europeiska affärsdestinationer: Berlin, Bryssel och München.
- Blue1 började flyga på den svenska inrikeslinjen Stockholm-Kalmar.
- Economy Extra ersattes med Blue1 Premium Class under hösten 2010, och togs väl emot av affärsresenärerna.
- Kollektivavtalet med Blue1:s pilotförbund förnyades under sommaren med en avtalstid på cirka fem år.

Mål

Det långsiktiga finansiella målet är att uppnå en EBIT-marginal på minst 9%. Miljömålet för 2011 är ett index på 80. Miljöindex förbättrades till 79 (86). Läs mer på [sid 124-127](#).

Resultat och trafikutveckling

Blue1:s resultat före engångsposter förbättrades under 2010 men var fortsatt negativt. Under året utökade Blue1 linjenätet mot Europa och började flyga på tre nya affärsdestinationer samt ökade frekvenserna på de övriga europeiska dagliga rutterna. Blue1 öppnade också en svensk inrikeslinje. På finsk inrikes ökade Blue1 frekvenserna, anpassade tidtabellen och förbättrade produkterbjudandet. Flygbolaget är i antal frekvenser marknadsledare på trafiken mellan Finland-Skandinavien och på linjen Helsingfors-Uleåborg.



Blue1:s affärskoncept bygger på en basprodukt vid centrala flygplatser, ett nätverk med transfermöjligheter, och prisvärda tilläggstjänster.

Den finska marknaden återhämtade sig efter den svaga utvecklingen under 2009 och trots att askmolnet tillfälligt störde återhämtningen var marknadstillväxten positiv, speciellt under hösten 2010. Blue1 ökade kapaciteten under året med 10,9%. Passagerartrafiken ökade med 15,6% främst som en följd av utökad produktion och högre passagerarvolymerna på Europalinjerna, vilket ledde till en ökning av kabinfaktorn med 2,7 procentenheter till 67,9%. Antalet passagerare uppgick till 1,6 miljoner, en ökning med 7,1% från föregående år.

Intäkterna minskade under året med 1,5% till 1 792 MSEK. Hårdare konkurrens i kombination med längre genomsnittlig flygsträcka medförde att yielden sjönk med 6,7%. De totala rörelsekostnaderna minskade marginellt till 1 900 MSEK. Enhetskostnaden sjönk med 1,1% främst som en följd av effektiviseringsåtgärder och en relativt högre andel Europatrafik med längre genomsnittlig flyglängd. Resultatet före engångsposter uppgick till -194 (-200) MSEK. I resultatet ingår resultateffekter hänförliga till askmolnet i april 2010. För uppgifter om trafik- & nyckeltal [se sid 54](#).

Flygplansflotta

Förnyandet av flygplansflottan påbörjades under sommaren, och den första av nio Boeing 717-flygplan togs i bruk i kommersiell trafik i september. Produktionen med MD-90-flygplan upphörde i slutet av 2010, då Blue1 hade en flygplansflotta bestående av fyra Boeing 717 och 5 Avro RJ85. Flygplansflottans genomsnittsalder är 8,3 år. Därutöver har Blue1 wet leasat tre ATR 72. Teknisk information [se sid 59](#).



Boeing 717

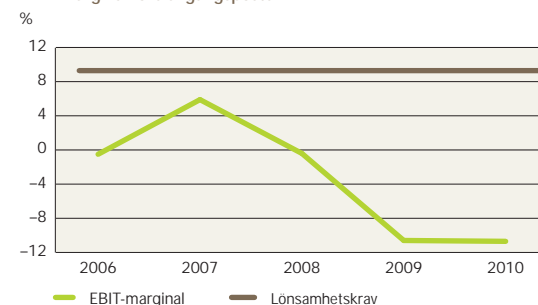
Blue1

Nyckeltal, MSEK

	2010	2009	2008
Andel av inrikesmarknaden	17%	17%	16%
Intäkter	1 792	1 819	2 000
Passagerarintäkter	1 606	1 658	1 753
EBIT före engångsposter	-197	-198	-13
EBIT-marginal före engångsposter	-11,0%	-10,9%	-0,7%
EBT före engångsposter	-194	-200	-10
Miljöindex	79	86	90
Medelantal anställda (varav 47% kvinnor 2010)	416	430	460

Fler nyckeltal [se sid 54](#).

EBIT-marginal före engångsposter



Individual Holdings

Bolag för avyttring

En av fem pelare i Core SAS är fokus på den nordiska hemmamarknaden. Som en konsekvens av detta har flera bolag avyttrats. De enheter som inte tillhör SAS kärnverksamhet och som ännu inte avyttrats eller out-sourcats är placerade under SAS Individual Holdings.

Bolag för avyttring eller outsourcing

Avyttrat /outsourcat	För avyttring
Spanair ¹ Estonian Air ¹ bmi AeBal Cubic Air Cargo airBaltic Skyways SAS Ground Services ² SAS Tech ²	Air Greenland Spirit Air Cargo Trust

¹ Kvarstående minoritets-
andelar.

² Delar av verksamheten.

Avyttringar under 2010

Under 2010 avyttrades Air Maintenance Estonia. SGS UK och delar av SAS call-centerverksamhet outsourceades (genom avyttring av bolaget och upprättande av serviceavtal). SAS koncernen avyttrade även hela sin ägarandel i Skyways Holding och ägarandelen i Estonian Air reducerades till 10%.

SAS avser fortsätta med att avyttra icke kärnverksamhet, till exempel de helägda dotterföretagen inom fraktverksamheten, Spirit Air Cargo och Trust, Air Greenland samt övrig icke kärnverksamhet.



För att säkerställa fullt management-fokus på Core SAS och de åtgärder som pågår har bolag som inte ingår i kärnverksamheten flyttats från verksamheten Core SAS och benämns gemensamt som Individual Holdings.

Återstående förpliktelser

SAS koncernen sålde under 2009 sin ägarandel på 20% i bmi (British Midland International) till LHBD Holdings Ltd. SAS kan erhålla en ytterligare betalning från Lufthansa om ytterligare värde realiserar i bmi under perioden fram till och med tredje kvartalet 2011. SAS har också en negativ exponering om maximalt 19 MGBP, under samma tidsperiod, om bmi skulle bli insolvent.

Efter avyttringen av 80,1% i Spanair i början av 2009 har SAS per den 31 december 2010 en räntebärande fordran på Spanair om 149 MEUR, vilken förfaller den 30 januari 2014. Dessutom har SAS leasat ut sammanlagt tio flygplan till Spanair till marknadsvillkor och kvarstår som garant för vissa operationella åtaganden inom Spanairs verksamhet uppgående till maximalt 24 MEUR, som längst till och med den 30 januari 2014. SAS har också ett utestående överbrygningslån om 27 MEUR till Spanairs köpare, vilket förfaller den 31 december 2011. SAS koncernens aktieinnehav i Spanair skrevs ned med 229 MSEK till 0 MSEK, under tredje kvartalet 2010.

Efter den senaste kapitalinjektionen i Spanair, uppgår nu SAS ägarandel till 11,6%.

airBaltic avyttrades 2008 och SAS har kvarvarande fordringar uppgående till 8 MUSD per den 31 december 2010. Dessa fordringar förfaller den 30 april 2011.

SAS har två fordringar på Estonian Air. Per den 31 december 2010 uppgick dessa till 7 MEUR.





SAS cares about simplicity

Service And Simplicity minimerar restiden och maximerar det kundupplevda värdet. Med flera nya tjänster har SAS nått den högsta kundnöjdheten någonsin. SAS har dessutom ett flexibelt och prisvärt nätverk i Star Alliance och flyger till ett mycket stort antal destinationer, primärt till och från huvudflygplatser.

Kapitalmarknaden och information till ägarna

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värden för sina aktieägare över en konjunkturcykel. En viktig del av servicen till aktieägarna är den kontinuerliga resultatrapporteringen som årsredovisningen, delårsrapporter, månatliga trafikrapporter och pressmeddelanden. På SAS hemsida www.sasgroup.net under Investor Relations tillhandahålls kompletterande information till aktieägarna och investerare för att ge en heltäckande bild av om SAS koncernen.

Viktiga händelser på kapitalmarknaden

- SAS AB:s årsstämma beslutade om att ingen utdelning skulle ges för verksamhetsåret 2009.
- I maj 2010 slutförde SAS koncernen en nyemission, vilken stärkte de likvida medlen med drygt 5 miljarder SEK. Emissionen övertäckades med 50%.
- I juni 2010 genomförde SAS koncernen sammanläggning av aktier där 30 aktier lades samman till en aktie. Efter sammanläggningen finns 329 miljoner utställda aktier i moderföretaget SAS AB.
- SAS koncernens årsredovisning för 2009 utsågs till Sveriges bästa av Aktiespararna. Årsredovisningen rankades dessutom som tvåa i den globala tävlingen Report Watch samt erhöll Farmands silverpris.

Lönsamhetsmål

SAS koncernens lönsamhetsmål är en EBT-marginal på 7%. Baserat på 2010 års omsättning motsvarar detta ett resultat före skatt på 2,9 miljarder SEK. SAS koncernens CFROI-mål är på minst 25% över en konjunkturcykel.

Investor Relations/informationspolicy

Koncernens IR/informationspolicy är fastställd av SAS AB:s styrelse och uppdaterades under 2010. Syftet med policyn är att säkerställa att investerare och kapitalmarknadsaktörer ska förses med snabb, relevant och aktuell information om verksamhetens



SAS koncernens avdelning för Investor Relations genomför årligen ett stort antal möten med institutionella investerare både i Europa och USA.

utveckling med fokus på att öka aktieägarvärdet samt beskriva hur hållbarhetsrelaterade frågor bidrar till värdeskapandet. Fullständig IR-policy finns under Investor Relations på www.sasgroup.net

Shareholder service och erbjudande till aktieägarna

Via SAS koncernens hemsida www.sasgroup.net under Investor Relations tillhandahåller SAS en aktieägartjänst för samtliga registrerade aktieägare. Tjänsten ger möjlighet till att anmäla sig för att få kvartalsrapporter och kallelser till bolagsstämma mailade med e-post. Årsredovisningar postas till de aktieägare som önskar detta. Dessutom erbjuds aktieägare som innehar minst 400 aktier (antalet aktier kan ändras – se under Investor Relations på hemsidan för aktuell nivå) möjlighet att boka tur och retur resor med Scandinavian Airlines till fördelaktiga priser.

Investor Relations-aktiviteter

SAS koncernen arrangerar i samband med kvartalsrapporterna telefonkonferenser för aktörer på kapitalmarknaden. Telefonkonferenserna kan även följas via en webcast direkt på hemsidan och finns normalt även tillgängliga minst två månader efteråt. Som ett

komplement till telefonkonferenserna arrangeras också löpande analytikerträffar i Skandinavien och London.

SAS koncernen genomför regelbundet investerarträffar med institutionella investerare och genomförde ett flertal roadshows under 2010 i Europa och USA. Presentationer för privata aktieägare arrangerades också på olika platser i Skandinavien.

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 2010. Detta motiveras av SAS koncernens negativa resultat och kassaflöde. En god finansiell position och handlingsutrymme är av vikt för att fullfölja samtliga åtgärder inom Core SAS och framtida investeringar.

Skatt

SAS koncernen hade, per 31 december 2010, cirka 9,5 miljarder SEK i utnyttjade skattemässiga underskott i kvarvarande verksamheter. Detta kan förbättra kassaflödet under kommande perioder eftersom SAS koncernen inte kommer att ha betalbar skatt förrän underskotten har utnyttjats. Uppskjuten skattefordran är värderad till cirka 90% av sitt fulla värde.

Förmånsbestämda pensioner

De flesta av SAS koncernens pensionsordningar i Skandinavien är förmånsbaserade och merparten är säkrade genom olika försäkringsbolag. Förmånsbestämda pensionsordningar i Sverige är säkrade i Alecta avseende tjänstemän och kabinpersonal samt i Euroben avseende piloter. I Norge har all personal förmånsbestämda pensionsordningar vilka är säkrade i Vital. Det finns även

Kapitalmarknadsaktiviteter

	2010	2009
Analytikerträffar	11	9
Telekonferenser	14	11
Grupppresentationer	31	27
Personliga möten	145	120



SAS koncernen ger kontinuerlig, transparent och korrekt information till aktieägarna och övriga kapitalmarknaden.

tjänstgöringstid utan löpande redovisas i övrigt totalresultat alternativt redovisas i resultaträkningen, kommer sannolikt att träda i kraft tidigast den 1 januari 2013. Denna förändring kommer att medföra att den vid tidpunkten för ikraftträdandet då ackumulerade estimatavvikelsen i sin helhet måste föras mot eget kapital. Se vidare Not 16 sid 85.

ofonderade pensionsordningar avseende främst förtidspensioner i Sverige och Norge. I Danmark har endast piloter förmånsbestämda pensionsordningar vilka är säkrade i Danica.

Redovisningsstandarden IAS 19 är under omarbetande och under året har IASB utgivit ett så kallat "exposure draft". De föreslagna ändringarna, som bland annat innebär att estimatavvikelser ej längre får amorteras över resterande genomsnittliga

Konvertibelt obligationslån

SAS AB utfärdade i april 2010 ett konvertibelt obligationslån motsvarande 1,6 miljarder SEK till en ränta på 7,5%. Obligationsinnehavarna äger rätt att konvertera en obligation till en aktie till en kurs på 46,50 SEK. En konvertering av obligationslånet skulle medföra att aktieägarnas procentuella ägarandel skulle minska med cirka 10% till följd av att antalet aktier skulle kunna öka med cirka 34,4 miljoner.

SAS-aktiens börsvärde och omsättning



Juni 2006-juni 2007

Positiv trafik-och yield-utveckling och ökad lönsamhet påverkade börsvärdet positivt i kombination med god makroekonomisk utveckling.

Juli 2007-juni 2008

Börsvärdet sjönk kraftigt för SAS och hela flygindustrin till följd av stigande flygbränslepriser fram till rekordnivåerna i mitten av 2008 i kombination med sviktande efterfrågan.

Mars-april 2009

SAS genomförde en riktad nyemission till befintliga aktieägare som tillförde cirka 6 miljarder SEK.

April 2009-dec. 2010

Antal aktieägare i SAS mer än fördubblades, vilket medfört att omsättningen av antal aktier ökat betydligt.

Maj 2010

SAS genomförde en företrädesemission till aktieägarna som tillförde cirka 5 miljarder SEK. Dessutom placerades ett konvertibellån på 1,6 miljarder SEK i marknaden.

Finansiella mål och strategier

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värden för aktieägarna. Lönsamhetsmål och avkastningsmål kombinerat med finansiell stabilitet har etablerats som vägvisare.

Justerad soliditet

Mål: 35%
Status 2010: 28%

28%

Beskrivning

SAS koncernens justerade soliditet ska överstiga 35% och beräknas genom att dividera eget kapital med balansomslutning plus 7 gånger årliga operationella leasingkostnaden. För bolag med stor andel leasing visar detta mål den verkliga finansiella motståndskraften bättre än det normala soliditetsmättet.

Måluppfyllelse

Vid början av 2010 försämrades den justerade soliditeten jämfört med föregående år. Nyemissionen under våren förbättrade nyckeltalet med 11 procentenheter. SAS långsiktiga målsättning är en justerad soliditet på 35% vilket ska nås bland annat genom åtgärder inom Core SAS.

Justerad skuldsättningsgrad

Mål: <1,0
Status 2010: 0,89

0,89

Beskrivning

SAS justerade skuldsättningsgrad ska vara lägre än 1,0. Skuldsättningsgraden beräknas genom att dividera den finansiella nettoskuden inklusive kapitaliserade leasingkostnader med eget kapital inklusive minoritetsintressen.

Måluppfyllelse

Nyckeltalet förbättrades kraftigt under 2010 och målsättningen för 2010 uppfylldes efter genomförandet av nyemissionen och stabilisering av kassaflödet.

Finansiell beredskap

Mål: >20%
Status 2010: 25%

25%

Beskrivning

SAS finansiella beredskap, som består av likvida medel och kontrakterade lånelöften, ska överstiga 20% av omsättningen.

Måluppfyllelse

Under första kvartalet 2010 uppfylldes inte målet för den finansiella beredskapen. Nyemissionen samt refinansieringen och ett stabilare kassaflöde förbättrade måluppfyllelsen betydligt och koncernen hade vid årets slut en finansiell beredskap uppgående till 10 189 MSEK.

EBT-marginal före engångsposter

Mål: 7%
Status 2010: -1,1%

-1,1%

Beskrivning

EBT-marginalen visar resultatet före skatt i procent av årets omsättning. SAS koncernens målsättning är en EBT-marginal på minst 7% över en konjunkturcykel. Måttet speglar en CFROI på cirka 25%.

Måluppfyllelse

EBT-marginalen före engångsposter var -1,1%, 8,1 procentenheter under målsättningen 2010.

Finansiella nyckeltal	2010	2009	2008	2007	2006
CFROI	6,1%	1,4%	4,8%	14,5%	15,3%
Finansiell beredskap	25%	17%	17%	29%	-
Soliditet	35%	27%	17%	35%	32%
Justerad soliditet	28%	21%	13%	27%	22%
Finansiell nettoskuld, MSEK	2 862	6 504	8 912	1 231	4 134
Skuldsättningsgrad	20%	57%	122%	7%	25%
Justerad skuldsättningsgrad	0,89	1,70	3,08	0,92	1,68
Räntetäckningsgrad	-1,9	-4,4	-5,3	1,8	4,4

Finansiella strategier

För att hantera resultatsvängningar och framtida investeringar följer SAS en finansiell policy. Huvudpunkterna i denna är:

- Finansiell flexibilitet ska upprätthållas genom god likviditet, säker tillgång till finansiering, öppen rapportering, god information och i aktiv dialog med kapitalmarknaden.
- Finansverksamhetens uppgift är att identifiera, styra och hantera koncernens finansiella risker. Se vidare sid 50-52.
- Flygplansflottan betraktas som en finansiell tillgång, vars finansiering optimeras utifrån krav på operationell flexibilitet, skatteeffekter, finansieringskostnader, kapitalbindning och marknadsvärde. Se vidare sid 46-47.
- Flygbränslet och valutaexponeringen säkras till viss del vilket kompletterar de finansiella strategierna med syfte att ge SAS koncernen ökad anpassningsförmåga mot plötsliga förändringar i marknadspriserna. Se vidare sid 50-51.



SAS aktieutveckling

Under 2010 genomfördes en företrädesemission och en påföljande sammanläggning av aktierna. Förändringarna medförde att antalet aktier minskade från cirka 2,5 miljarder vid årets början till 329 miljoner efter sammanläggningen. På grund av svag resultatutveckling som en följd av finanskrisen och påföljande osäkerhet i marknaden sjönk aktiekursen i början av året.

Aktiens kursutveckling

SAS börsvärde sjönk under 2010 med 25,6%. Största fallet skedde under första halvåret i samband med offentliggörandet av nyemissionen, men kursen föll även under andra halvåret med 9,6%. Jämfört med ett vägt genomsnitt av konkurrenters börsvärden hade SAS-aktien en 41,6 procentenheter svagare utveckling. SAS-aktiens utveckling påverkades också av negativa effekter från överkapacitet och domstolsbeslut under andra halvåret. I början av 2011 har SAS-aktien haft en mer positiv utveckling.

Betavärde

Betavärden visar om en aktie historiskt sett i genomsnitt är mer eller mindre känslig än det index som den mäts mot. Större värde än 1 visar att aktien är mer känslig och ett lägre värde att aktien

är mindre känslig än jämförelseindex. "Adjusted beta" bygger på samma princip men med antagandet att betavärde för varje värdepapper på sikt antas gå mot 1. SAS-aktiens historiska betavärde mätt mot FTSE All Share index för perioden 2006-2010 var 1,25 och adjusted beta var 1,17. Jämfört med OMX-index var betavärdet för samma period för SAS-aktien 1,04.

Börshandel

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

Likviditet och fördelning av aktiehandel

Värdet av antalet omsatta aktier på samtliga tre börser som SAS är listad på minskade under 2010 och uppgick till 9,5 (11,2) miljarder SEK, en minskning med 14,7%. Förändringen av värdet på omsatta aktier på de tre börserna var: Stockholmsbörsen ned 7%, Köpenhamnsbörsen ned 43% och Oslo börs upp 16%. Antalet omsatta aktier i relation till utestående aktier var, justerat för de tre skandinaviska staternas 50-procentiga andel i SAS koncernen, 165% (208%).

Fördelningen av handel mellan börserna i antal omsatta aktier under året var: Stockholm 79%, Köpenhamn 16% och Oslo 5%.

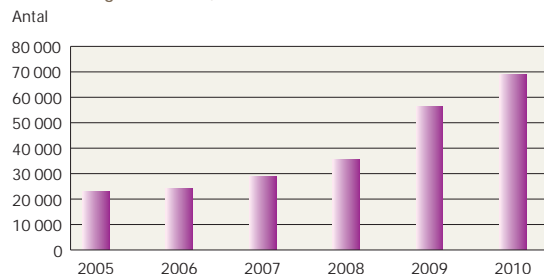


SAS-aktien ingår i ett 100-tal aktieindex och miljöaktieindex förutom i indexen på handelsplatserna i Norden. Exempel på index är Dow Jones, STOXX Index, Morgan Stanley International och S&P/Citigroup BMI. SAS koncernen ingår i flera miljöindex, exempelvis Ethibel och EIRIS, som bedömer förmågan att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

Ägarspridning och förändring

SAS hade 69 004 aktieägare per den 31 december 2010 vilket nästan är en fördubbling jämfört med 2008. Ägarandelen i Skandinavien är cirka 91%, fördelat på 49% i Sverige, 26% i Danmark och 16% i Norge. Ägarandelen utanför EES-området är under 5%, varav 3% i USA. Under 2010 var ägarförändringarna mellan olika länder mycket små.

Antal aktieägare i SAS AB, 2005-2010



Fördelning av SAS koncernens aktiekapital

Per ägargrupp, 31 dec 2010

Statligt ägande 50,0%

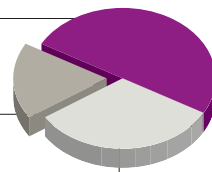
Svenska staten 21,4%

Danska staten 14,3%

Norska staten 14,3%

Privat ägande 15-20%

Övrigt institutionellt ägande 30-35%



Fördelning av SAS koncernens ägande

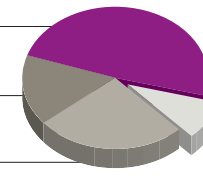
Per land, 31 dec 2010

Sverige 49%

Norge 16%

Danmark 26%

Övrigt 9%



SAS koncernens aktiedata

De 20 största aktieägarna i SAS koncernen*

2010-12-31	Antal aktier	Ägarandel
Svenska staten	70 500 000	21,4%
Danska staten	47 000 000	14,3%
Norska staten	47 000 000	14,3%
Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse	24 855 960	7,6%
SSB CL Omnibus AC OMO3, Pension Fund	8 151 881	2,5%
Unionen	4 700 532	1,4%
Danmarks Nationalbank	4 578 588	1,4%
Försäkringsbolaget, Avanza Pension	3 336 583	1,0%
UBS AG LND IPB Segregated Client	3 062 228	0,9%
Andra AP-fonden	2 773 291	0,8%
Robus Försäkring	2 683 413	0,8%
Lindberg, Per	2 658 459	0,8%
A.H Värdepapper AB	2 035 495	0,6%
SIX SIS AG, WBIMY	1 893 222	0,6%
Gamla Livförsäkringsaktiebolaget	1 550 400	0,5%
Folksam LO Sverige	1 531 358	0,5%
Skandia Fond småbolag Sverige	1 291 530	0,4%
AMF aktiefond småbolag	1 150 700	0,3%
Nordea Sverigefonden	1 065 474	0,3%
Skandinaviska Enskilda Banken S.A., NQI	1 021 239	0,3%
Övriga aktieägare	96 159 647	29,2%
Totalt	329 000 000	100,0%

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

Aktiefördelning

2010-12-31	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
1-1 000	57 993	12 725 794	3,9%	84,0%
1 001-5 000	8 958	19 610 023	6,0%	13,0%
5 001-10 000	1 103	8 072 156	2,5%	1,6%
10 001-100 000	838	20 643 901	6,3%	1,2%
1 000 001-1 000 000	92	27 690 491	8,4%	0,1%
1 000 001 -	20	232 840 353	70,8%	0,0%
Okända aktieägare		7 417 282	2,3%	
Totalt	69 004	329 000 000	100,0%	100,0%

Omsatta aktier per börs

	Värde, MSEK			Antal, miljoner	
	2010	2009	Förändr.	2010	2009
Stockholm	7 558	8 133	-7,1%	215,4	58,1
Köpenhamn	1 522	2 653	-42,6%	42,9	18,4
Oslo	460	397	15,9%	13,0	2,7
Totalt	9 540	11 183	-14,7%	271,2	79,2

Aktierelaterade nyckeltal

	2010	2009	2008	2007	2006
Börsvärde, MSEK	7 403	9 944	6 235	13 654	19 164
Omsättning antal aktier, miljoner ¹	271,2	79,2	9,2	7,6	5,1
Omsättning aktier, MSEK	9 540	11 183	8 936	18 961	13 345
Antal aktier, miljoner	329	2 467,5	164,5	164,5	164,5
Resultat efter skatt minus minoritetsintresse, SEK per aktie ²	-6,74	-8,96	-38,66	3,87	28,10
Kassaflöde från den löpande verksamheten, SEK per aktie ²	-0,47	-10,38	-16,12	17,42	12,78
Utdelning, SEK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utdelning i % av vinst efter skatt	0%	0%	0%	0%	0%
Direktavkastning	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Eget kapital, SEK per aktie ²	43,88	34,62	44,45	104,13	99,49
Totala tillgångar, SEK per aktie ²	127,13	129,16	263,61	296,47	311,03
Intäkter, SEK per aktie ²	123,78	136,53	321,40	307,59	304,88

Kursrelaterade nyckeltal, SEK

	2010	2009 ¹	2008 ¹	2007 ¹	2006
Börsvärde/eget kapital vid årets slut	51%	87%	85%	80%	117%
Aktiekurs vid årets slut	22,50	30,23	18,95	41,50	58,25
Högsta aktiekurs under året	43,20	43,50	41,13	83,75	58,25
Lägsta aktiekurs under året	17,85	6,95	13,35	41,50	36,13
Genomsnittskurs under året	25,90	28,75	23,19	65,66	48,05

¹ För 2006-2009 har de historiska nyckeltalen justerats för nyemissionerna 2009 och 2010 samt sammanläggning av aktier under 2010.

² För åren 2009-2010 är nyckeltalet beräknat utifrån 329 miljoner aktier och för 2006-2008 utifrån 165,4 miljoner aktier.

Förändring av aktiekapital¹

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 ²	Nyemission	2 683 604	164 500 000	10	1 645 000 000
2009-04	Nyemission	2 303 000 000	2 467 500 000	2,50	6 168 750 000
2010-04	Nyemission	7 402 500 000	9 870 000 000	0,67	6 612 900 000
2010-06	Sammanläggning	-	329 000 000	20,10	6 612 900 000

¹ Innan SAS AB bildades i maj 2001 var SAS koncernen noterad genom SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.

² Teknisk förändring i samband med omläggning till en gemensam aktie.

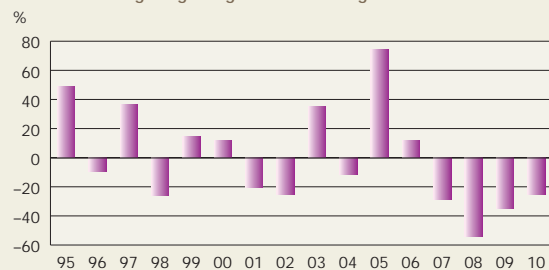
Antal aktieägare per börs

	2010	2009	2008
Stockholm	25 291	18 152	5 542
Köpenhamn	40 585	35 840	28 663
Oslo	3 128	2 470	1 489
Totalt	69 004	56 462	35 694

Handelskoder - aktiefördelning, ISIN-kod SE0003366871

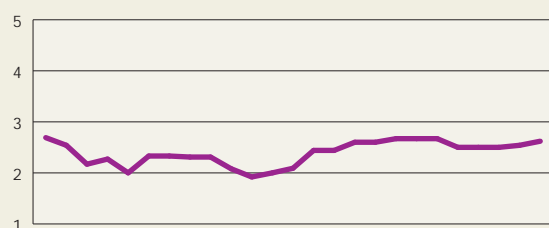
SAS AB	Reuters	Bloomberg	Aktiefördelning
Stockholm	SAS.ST	SAS.SS	1 419 milj.
Köpenhamn	SAS.CO	SAS.DC	665 milj.
Oslo	SASNOK.OL	SAS.NO	383 milj.

SAS-aktiens långsiktiga årliga totalavkastning



Analytikernas rekommendationer

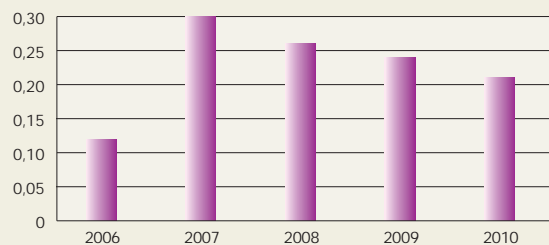
Genomsnitt



2009 2010
 5 = Stark köprekommendation 4 = Köp 3 = Behåll
 2 = Underpresterande 1 = Salj

SAS-aktiens omsättning

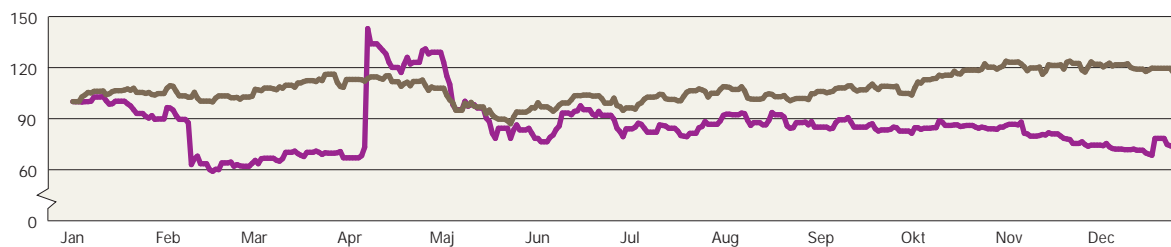
Mätt i SEK av Stockholmsbörsens totala omsättning, %



Källa: Stockholmsbörsen och SAS koncernen.

Kursutveckling SAS-aktien och europeiskt branschgenomsnitt 2010

Index = 100



— SAS-aktien
 — Index för börsvärdet för europeiska flygbolag, branschgenomsnitt

Källa: Reuters.

↑

Februari
SAS-kursen föll vid offentliggörandet av att en nyemission planerades

↑

April-maj
SAS-kursen och övriga flygbolag påverkades negativt av askmolnet

↑

Juni
SAS genomförde sammanläggning av aktier vilket dock inte påverkade aktiekursen

↑

Augusti
I samband med Q2 hade SAS-kursen en positiv utveckling

↑

November-december
Överkapacitet i SAS marknad och stora negativa engångsposter medförde en svag utveckling för SAS-aktien

Analytiker som följer SAS

Skandinaviska aktieanalytiker

ABG Sundal Collier
 Enskilda Securities
 First Securities
 Handelsbanken
 LD Markets
 Nordea
 Terra Markets
 Swedbank Robur
 Sydbank

Kontakt

Lars Heindorff
 Steven Brooker
 Hans Erik Jacobsen
 Dan Togo Jensen
 Brian Börsting
 Finn Bjarke Petersen
 Vilis Eizentas
 Helena Larson
 Jacob Pedersen

Internationella aktieanalytiker

Citigroup
 Davy Stockbrokers
 Goldman Sachs
 Morgan Stanley
 RBS

Kontakt

Andrew Light
 Stephen Furlong
 Hugo Scott Gall
 Penelope Butcher
 Andrew Lobbenberg



Externa faktorer, cykler och trender

Flygindustrin är mycket känslig för makroekonomiska trender och externa händelser. Under 2010 återhämtades världsekonomin och BNP inom OECD-länderna förväntas ha ökat med 2,8%.* Samtidigt ökade trafiken med 8-9% enligt IATA och kapaciteten med cirka 4%. Trenden visar på fortsatt tillväxt under 2011.

Fraktrafiken är en tidig indikator på konjunkturutvecklingen och redan under andra halvåret 2009 noterades en positiv utveckling vilken fortsatte under 2010 med en global ökning på drygt 20% men tillväxttakten minskade dock under andra halvåret 2010. Passagerartrafiken har ännu inte uppnått samma nivåer som innan den globala finansiella krisen.

Flygindustrins kapacitetsutveckling

Antalet beställda flygplan hos världens två största flygplanstillverkare, Airbus och Boeing, ökade under 2010. Totalt fick de två flygplanstillverkarna beställningar på 1 104 flygplan. Världens totala flygplansflotta förväntas öka under kommande fem år med cirka 3,5% per år. SAS koncernen följer framtida kapacitetsutveckling på olika marknader, och har genom en hög andel leaseade och uthyrda flygplan en flexibel flotta. SAS utvärderar även en förnyelse av den äldre delen av sin flotta.

Säsongvariationer och kapacitetsstyrning

Efterfrågan i SAS marknader är säsongsmässigt låg under december-februari, relativt hög under september-november och högst under april-juni. Detta beror på variationer i affärsmarknadens efterfrågan, som kan avvika från det normala säsongsmönstret och utvecklas olika på koncernens marknader. SAS har successivt utvecklat sofistikerade metoder för att på månads- och veckobasis, till exempel i samband med storhelger, dynamiskt anpassa kapaciteten till efterfrågan.

Förväntad kapacitetsutveckling 2011

Norge	0-1%
Sverige	5-6%
Danmark	3-4%
Finland	10-12%
Baltikum	10-15%
Totalt	4-6%

SAS koncernens kapacitet var till följd av säsonganpassningen 24% lägre i december-februari än under september-oktober.

Geografisk exponering

SAS koncernens huvudexponering är de skandinaviska marknaderna, men med destinationer i över 30 länder fördelade på tre kontinenter uppnås en riskfördelning genom att marknadernas konjunkturcykler ofta är fäskjörskjutna. Samtidigt innebär det en exponering genom att händelser långt från hemmamarknaden kan påverka efterfrågan.

Koncernens andel (av passagerarintäkter)

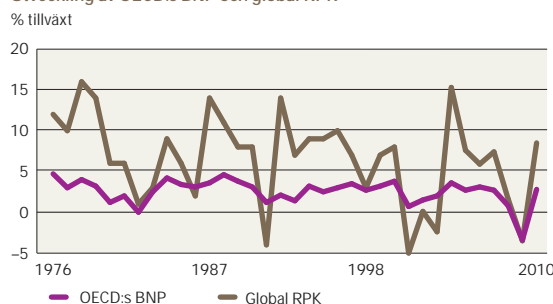
Norge	36%
Sverige	23%
Danmark	5%
USA	12%
Finland	5%
Asien	4%
Europa	15%

Utveckling och trender

Tillväxten inom fritidssegmentet har under 2000-talet varit något högre än i affärssegmentet, en trend som förväntas fortsätta under 2010-talet. Efter att LCC-bolagen växt kraftigt i början av 2000-talet har dock tillväxten mattats av något för flera av dessa bolag i Europa. Tydliga skillnader i produkt erbjudande och attraktiva priser möjliggjorda genom sänkta kostnader gör att nätverksbolag som SAS har möjlighet att växa lönsamt och konkurrera även inom fritidsresandet.

* Källa: OECD Economic Outlook 88 database.

Utveckling av OECD:s BNP och global RPK



Införandet av förnyelsebara flygbränslen förväntas påverka hela flygindustrin. SAS koncernen arbetar aktivt för att bli bland de första flygbolagen att använda Jet A-1 50/50-blandning när den blir certifierad. Koncernen har kontakt med flera möjliga tillverkare av bioflygbränsle och förväntar att låginblandning av förnyelsebara flygbränslen bidrar till att realisera målet att minska de totala utsläppen med 20% till år 2020. Se vidare sid 122.

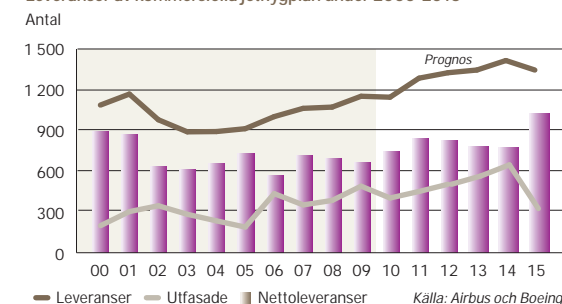
Faser i typisk ekonomisk marknadszykel



- Peak:** + yield, + trafikvolym, + flygplansorder.
- Nedgång:** - BNP, - yield, - kapacitetsreduktioner.
- Stabilisering:** - BNP, - kostnader, - kabinfaktorer.
- Återhämtning:** + tillväxt, + ökad trafik.

Mottagna flygplansorder	2010	2009	2008	2007	2006
Airbus	574	310	900	1 458	824
Boeing	530	142	662	1 413	1 044
Totalt	1 104	452	1 562	2 871	1 868

Leveranser av kommersiella jetflygplan under 2000-2015





SAS koncernens flottastrategi

SAS koncernens flotta består totalt av 230 flygplan, varav 187 är trafiksatta. Inom det största flygbolaget Scandinavian Airlines är 140 flygplan trafiksatta, varav över 70% är "new generation".



- SAS flottastrategi**
- Väl anpassad flottamix
 - Fördelaktig kapitalkostnad och låg driftskostnad
 - Lågt investeringsbehov på kort sikt

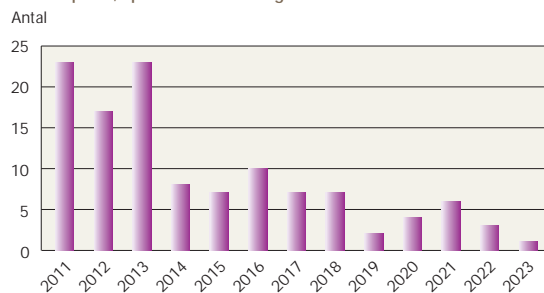
Flygplansflottan 2010

Koncernens flygplansflotta minskade från 240 till 230 enheter under 2010. Tretton flygplan togs in i flottan, medan 23 flygplan fasades ut. Åtta av de utfasade flygplanen såldes under 2010 (en uthyrd A321, en MD-80, sex Q400) och 15 inhyrda och wet leasade flygplan återlämnades. En 737-700 och en CRJ900 levererades till Scandinavian, tre Q400NG till Widerøe och fyra 717-200 till Blue1 som även utökade antalet wet leasor med fyra flygplan. Hos Blue1 pågår en process som ska leda till en enhetsflotta bestående enbart av 717-200. Redan vid ingången av 2011 hade 717-200 ersatt samtliga MD-90 hos Blue1 och inom ett par år kommer 717-200 även ersätta inhyrda RJ85. Som komplement till sin enhetsflotta kommer Blue1 även framledes att bruka inhyrda operatörer under så kallade wet lease avtal.

Marknadsanpassad och flexibel flotta

SAS koncernen betjänar både stora och små destinationer och har därför behov av olika flygplansstorlekar. Små turboprop-flygplan med 37 säten flyger korta sträckor på norskt inrikes, medan flygplan med 260 säten betjänar SAS interkontinentala linjer. SAS ambition är en viss reduktion av antalet flygplanstyper och arbetet har påbörjats med utfasning av Fokker 50 och MD-90. I samband med utfasningar av flygplanstyper prioriterar koncernen utfasning av de äldsta flygplanen där detta kan göras kostnadseffektivt. Förutom storlek och prestanda skiljer sig flygplanen vad gäller ålder. Cirka 17% av SAS koncernens flygplan

Förfallprofil, operationella leasingavtal



SAS koncernen har en god flexibilitet i flygplansflottan genom leasingavtal. Under 2011-2013 löper drygt 60 leasingavtal ut med möjlighet till förlängning.

Väl anpassad flotta

		2008	2009	2010 (Core SAS)
Scandinavian Airlines	<i>Köpenhamns lufthavn.</i> Begränsad inrikestrafik. Transfertrafik till/från Gardermoen och Arlanda. Stora trafikströmmar på europeiska och intraskandinaviska linjer.	38 kortdistansplan 13 regionaljet	28 kortdistansplan 19 regionaljet	29 kortdistansplan 16 regionaljet
	<i>Gardermoen.</i> Många linjer med stora trafikströmmar på inrikestrafik. Stora trafikströmmar på europeiska och intraskandinaviska linjer.	55 kortdistansplan 2 regionaljet 6 turboprop	50 kortdistansplan 5 turboprop	49 kortdistansplan
	<i>Stockholm-Arlanda.</i> Stora trafikströmmar på inrikestrafik. Stora trafikströmmar på europeiska och intraskandinaviska linjer.	39 kortdistansplan 1 regionaljet	36 kortdistansplan	36 kortdistansplan
	<i>Långdistans.</i> Trafik till Asien och Nordamerika från CPH och ARN.	11 långdistansplan	9 långdistansplan	10 långdistansplan
Widerøe	Huvudsakligen inrikestrafik på små orter i Norge.	30 turboprop	30 turboprop	33 turboprop
Blue1	Inrikestrafik i Finland.	5 kortdistansplan 6 regionaljet 2 turboprop	5 kortdistansplan 7 regionaljet 3 turboprop	4 kortdistansplan 5 regionaljet 5 turboprop
	Trafik till Skandinavien och Europa.			

är mindre än fem år gamla, medan cirka 13% är mer än 20 år. De äldsta flygplanen har högre kostnader för bränsle och underhåll än de yngsta, men betydligt lägre kapitalkostnader. SAS produktion varierar och det är kostnadseffektivt att låta de äldsta flygplanen stå på marken under trafiksvaga perioder.

Beslutade förändringar på baserna i Oslo och Stockholm

SAS koncernen har beslutat att harmonisera flygplanstyperna på baserna i Oslo och Stockholm till Boeing 737NG. SAS har vidare fasat ut sin Fokker 50 och de linjerna beflygs nu med Widerøes deHavilland flygplan. Utvärdering pågår avseende SAS flottastruktur i Köpenhamn. Utöver detta kommer SAS att reducera antalet modeller inom respektive flygplanstyp betydligt. Allt detta kommer att ge en gradvis förnyelse av flottan. Samtidigt som besparingar kan uppnås i form av reducerad komplexitet, lägre underhållskostnader, bättre resursutnyttjande av personal, förenklad groundhandling etc.

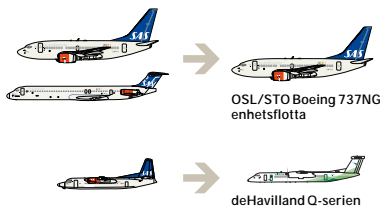
Förenklad flottastruktur genom reducerat antal flygplansmodeller

Enhetsflotta vid produktionsbaserna i Oslo och Stockholm

(Möjliggörs genom utfasning av Boeing 737 Classic och MD-80)

Förhandlingar om att ersätta flygplan har påbörjats med tillverkare och leasingbolag

Utfasning av Fokker 50
Fokker 50 linjer beflygs nu med Widerøes flotta



Enhetsflotta i Blue1

Möjliggörs genom utfasning av Avro och MD-90

Infasning av Boeing 717 pågår



Reducerat antal flygplansmodeller inom koncernen

Modellvarianter för regionala marknader ej längre möjligt. Standardmodeller införs.



SAS koncernens totala flygplansflotta

Per 31 dec. 2010	Genomsnittsalder	Ägda	Leasade	Wet leasade	Totalt	I trafik	Uthyrda
Långdistans 11 st							
Airbus A330/A340	8,6	5	6	0	11	10	1
Kortdistans 152 st							
Airbus A319/A320/A321	7,5	4	10	0	14	12	2
Boeing 737 Classic	17,6	1	12	0	13	12	0
Boeing 737 NG	9,7	22	45	0	67	65	2
Boeing 717	10,3	0	9	0	9	4	3
McDonnell Douglas MD-80-serien	20,8	27	14	0	41	25	8
McDonnell Douglas MD-90-serien	13,9	8	0	0	8	0	5
Regionaljet 21 st							
Avro RJ-85/-100	9,1	0	5	0	5	5	0
Bombardier CRJ200	12,9	0	0	4	4	4	0
Bombardier CRJ900NG	1,6	12	0	0	12	12	0
Turboprop 46 st							
ATR42/72	0,9	0	0	3	3	3	0
deHavilland Q-serien	13,0	24	12	0	36	33	2
Fokker 50	20,8	0	5	0	5	0	0
SAAB2000	13,8	0	0	2	2	2	0
Total	12,4	103	118	9	230	187	23

Trafiksatta fördelat per flygbolag	Genomsnittsalder	Totalt	I trafik	Uthyrda
Scandinavian Airlines	11,5	159	140	
Widerøe	13,3	33	33	
Blue 1	8,3	15	14	
Uthyrda flygplan	14,6	23		23
Total		230	187	23

Flygplansflottors genomsnittsalder 2010

	År
Finnair	6,7
Air France	9,0
KLM	9,1
Norwegian	9,1
AEA (inklusive dotterbolag)	10,0
Scandinavian Airlines	11,5 *
SAS koncernen	11,6 *
British Airways	12,1
Lufthansa	12,9
Kimber Air Sterling	13,0
Malmö Aviation	16,1

* Avser flygplan i egen trafik.

Källa: flygbolags rapporter, ATI Air Transport Intelligence.

Flygplan i trafik	SAS koncernen	Scandinavian Airlines	Genomsnittsalder, SAS koncernen
New Generation	115	99	7,8
Övriga	72	41	17,6
Total	187	140	11,6

Finansiering, investeringar och kassa

SAS koncernen har en god finansiell beredskap i form av likvida medel och kontrakterade outnyttjade kreditfaciliteter vilket är viktigt eftersom riskexponeringen mot externa händelser i flygbranschen är stor. SAS målsättning är en finansiell beredskap som ska överstiga 20% av omsättningen, varav minst hälften ska hållas i likvida medel.

För att stärka koncernens likviditet och stödja implementeringen av återstående delar av Core SAS genomfördes en nyemission på cirka 5 miljarder SEK under våren 2010. I början av 2010 omförhandlade SAS koncernen även lånefaciliteter om cirka 5 miljarder SEK med syfte att senarelägga förfallotidpunkten från 2012 till 2013. Under 2010 emitterades dessutom ett konvertibelt obligationslån motsvarande 1,6 miljarder SEK samt andra obligationer/EMTM motsvarande 1,6 miljarder SEK.

Finansiering

SAS koncernen använder företagscertifikat, banklån, obligationslån, konvertibla obligationslån, förlagslån samt leasing som finansieringskällor.

Vid utgången av 2010 hade koncernen kontrakterade kredit-

faciliteter på 6 688 MSEK, varav 5 146 (3 629) MSEK var outnyttjade. Vid utgången av 2010 uppgick koncernens räntebärande skuld till 11 897 (14 660) MSEK. Amorteringarna under 2010 uppgick till 6,1 miljarder SEK, varav 2,3 miljarder SEK avser amortering av den revolverande kreditfaciliteten på totalt 366 MEUR. Årets upplåning uppgår till 4,1 miljarder SEK inklusive upplåning kopplad till flygplansanskaffningar.

Investorerna använder sig ofta av en faktor på 7 gånger nettoleasekostnaden vid beräkning av relevanta nyckeltal, bland annat avseende justerad skuldsättningsgrad. På låne marknaden är nuvärdesberäkning mer relevant då den mäter de faktiska kontrakterade leasingåtagandena. Vid utgången av 2010 var koncernens kapitaliserade nettotoleasingkostnad (x 7) 9 989 (12 817) MSEK och nuvärdet på leasingkontrakten 6 328 (6 849) MSEK.

Räntebindning

SAS koncernens finansiella nettoskuld uppgick den 31 december 2010 till 2 862 MSEK (6 504 MSEK). Den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella nettoskulden styrs av SAS finanspolicy och ska uppgå till cirka 3,5 år. Vid anpassning av räntebindningstiden används olika derivatinstrument såsom långa ränteswappar, FRA-kontrakt och futures. Den genomsnittliga räntebindningstiden under året var 3,6 år.

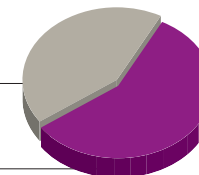
Rating i flygindustrin, mars 2011	Moody's	Standard & Poor's
SAS koncernen	Caa1	B-
Air Canada	B3	B-
American Airlines		B-
British Airways	B1	BB-
Continental	B2	B
Delta Air Lines	B2	B
Lufthansa	Ba1	BBB-
Northwest Airlines		B
Qantas	Baa2	BBB
Southwest Airlines	Baa3	BBB
United Airlines		B
US Airways	Caa1	B-

Fördelning av SAS totala flygplansflotta

Per den 31 december 2010

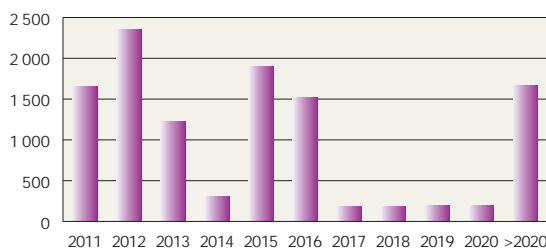
Marknadsvärde ägda flygplan 10,9 miljarder SEK

Marknadsvärde operationellt leasade flygplan 14,8 miljarder SEK



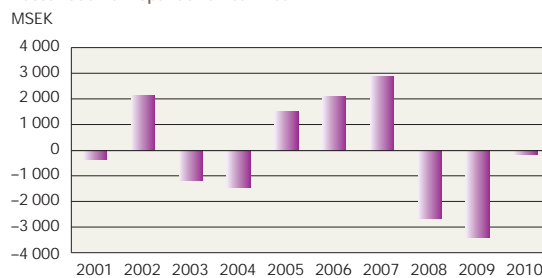
45% av koncernens antal flygplan är ägda. Dessa representerar 42% av det totala marknadsvärdet av flygplansflottan.

Räntebärande skulders amorteringar MSEK



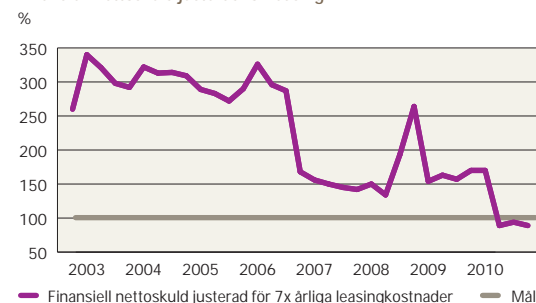
SAS koncernen har en relativt jämn amorteringsprofil under de nästkommande tre åren. I profilen ovan ingår förfall av revolverande kreditfaciliteter på 1,2 miljarder SEK under 2013, varav 0,4 miljarder SEK har omförhandlats i februari 2011 till förfall år 2016.

Kassaflöde från löpande verksamhet MSEK



2005-2007 hade koncernen ett förbättrat kassaflöde. 2008-2009 blev kassaflödet negativt på grund av ett svagt rörelseresultat. 2010 förbättrades kassaflödet från den löpande verksamheten betydligt och blev negativt med 155 MSEK.

Finansiell nettoskuld justerad för leasing %



Exklusive Spanair och airBaltic för 2007 och 2008.

Kreditvärdighet

SAS koncernen ska upprätthålla en skuldsättningsnivå som långsiktigt gör koncernen till en attraktiv låntagare. Den långsiktiga målsättningen är att åter erhålla en "Investment Grade" kreditvärdering, det vill säga en rating över BBB nivån hos till exempel Moody's. Koncernen har mål för soliditet och skuldsättningsgrad som stöder denna målsättning. SAS kreditvärderas av tre ratinginstitut, Standard and Poor's, Moody's och det japanska ratinginstitutet Rating and Investment Information Inc som alla bibehöll en oförändrad rating under 2010. Vissa förändringar avseende kreditutsikterna "rating outlook" skedde under året. Vid utgången av 2010 hade Rating and Investment negativ outlook och Moody's och Standard & Poor's stable outlook.

Finansiell beredskap

Per den 31 december 2010 uppgick den finansiella beredskapen till 10 189 MSEK där likvida medel var 5 043 MSEK och totala outnyttjade kreditfaciliteter 5 146 MSEK. Detta ger en finansiell beredskap på 25%. SAS koncernens likvida medel ska hållas i

Kontrakterade kreditlöften

Bundna kreditlöften 2010-12-31, MSEK	Totalt	Utnyttjat	Outnyttjat	Förfall
Revolverande kreditfacilitet, 366 MEUR	3 295	0	3 295	2013
Revolverande kreditfacilitet, 121 MUSD	826	826	0	2013
Revolverande kreditfacilitet, 74 MNOK	85	85	0	2011
Revolverande kreditfacilitet, 125 MUSD ¹	850	405	445	2013
3 st bilaterala bankfaciliteter	1 250	-	1 250	2013
Ovriga faciliteter	382	226	156	2011
Summa	6 688	1 542	5 146	
Leasingkostnader, 2010				MSEK
Kapitaliserade leasingkostnader (x 7) ²				9 989
Leasingkostnader (NPV)				6 328
Flygplan i fasta order				Totalt
CAPEX (MUSD)				0
Antal flygplan				0

¹ Förlängd till år 2016 i februari 2011.

² Exklusive omstruktureringkostnader.

instrument med god likviditet eller kort löptid med kreditvärdighet om lägst A3/P-1 enligt kreditvärderingsinstitutet Moody's, alternativt A-/A-1 enligt Standard & Poor's.

Investeringar och försäljningar

Årets investeringar uppgick till 2 493 (4 661) MSEK, där flygplan, annat flygmateriel och förskotts betalningar stod för 1 924 MSEK. Under 2010 köpte SAS koncernen fem nya flygplan – en ny Boeing 737, en CRJ900 samt tre Q400 NG. En Q300 återköptes från operationell lease och vidare återköptes en Q400 och en 737-500 från operationell lease för vidareförsäljning. Under 2010 såldes totalt 9 flygplan. Köpeskillingen från dessa flygplansförsäljningar uppgick till totalt 706 MSEK.

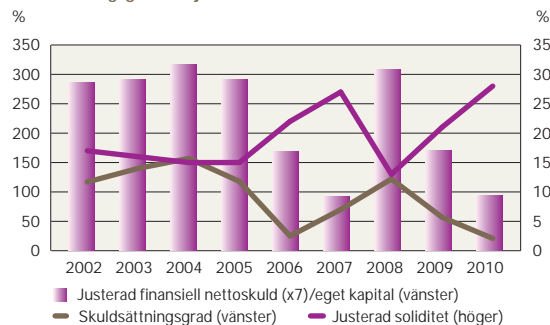
Miljörelaterade investeringar

SAS miljörelaterade investeringar uppgick under 2010 till 11 (17) MSEK avseende bland annat winglets och utbyte av dieseldrivna motorer mot eldrivna.

Fördelning ägda och leasade plan

Marknadsvärdet på SAS koncernens ägda och leasade flygplan uppgick per 31 december 2010 till cirka 25,7 (29,6) miljarder SEK. Koncernen har riktlinjer gällande fördelningen av ägda och leasade flygplan. 55% av SAS koncernens flotta var den 31 december 2010 på lease. Det motsvarar 58% av marknadsvärdet. SAS koncernen eftersträvar en balans mellan leasade och ägda flygplan för att hålla en operationell flexibilitet.

Skuldsättningsgrad och justerad soliditet



Den justerade soliditeten förbättrades under 2010 och uppgick per den 31 december till 28% (21%).

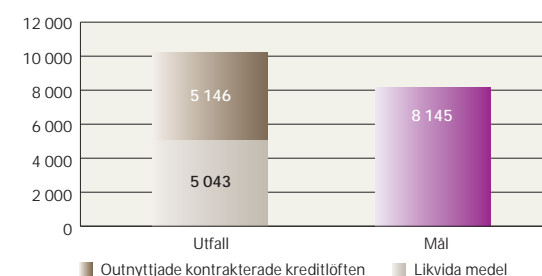


Rörelsekapital

SAS koncernen har, eftersom rörelseskulderna överstiger tillgångarna, ett positivt rörelsekapital som netto uppgår till cirka 9,9 (10,1) miljarder SEK per december 2010. Internt rapporteras och analyseras förändringar av balansposter i rörelsekapitalet löpande. SAS optimerar, styr och följer upp rörelsekapitalet genom att driva projekt som syftar till att frigöra kapital. Alla bolag/enheter omfattas av en working capital policy. Dessa mäts med KPI:er på vissa av de större balansposterna. 2010 års kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick till -155 MSEK, varav 232 MSEK är kassaflöde från verksamheten och -387 MSEK kommer från förändring i rörelsekapitalet.


Finansiell beredskap

Per den 31 december 2010, MSEK



Likvida medel på 5 043 MSEK och kontrakterade outnyttjade kreditlöften på 5 146 MSEK ger en finansiell beredskap på 10 189 MSEK eller 25% av årsomsättningen på 40 723 MSEK. Likvida medel uppgår till 12% av omsättningen.

Risker och riskhantering

SAS koncernen arbetar kontinuerligt med risker och riskhanteringen. Riskhanteringen innefattar både identifiering av nya risker samt kända risker såsom förändringar av oljepris eller valutakurser. De övergripande riskerna bevakas och identifieras centralt och hanteras genom handlingsplaner och policies som syftar till att kontrollera riskerna. Nya risker identifieras löpande i verksamheten. Flygsäkerhet är SAS koncernens högsta prioritet, och beskrivs på  sid 27.

Hög riskexponering i flygindustrin

Flygindustrins stora andel fasta kostnader i kombination med exponering mot externa variabler som valutor, flygbränslepriser, makroekonomisk utveckling och händelser ger en hög riskexponering och osäkerhet. Flera av riskerna går att hantera effektivt genom hedging. Däremot är externa händelser som till exempel askmolnet i april 2010 svåra att förutsäga. Effekten från askmolnet bedöms ha påverkat flygbolagen inom Europa negativt med miljardbelopp och SAS koncernen negativt med 700 MSEK. Genom att strukturellt arbeta för en ökad andel rörliga kostnader strävar SAS koncernen efter att kunna hantera oförutsedda hän-



Flygindustrin är som bransch exponerad mot ett antal olika risker och SAS koncernen arbetar proaktivt för att minska påverkan och kontrollera riskerna.

delser med så liten negativ effekt som möjligt. SAS koncernen eftersträvar att genom riskhantering minska effekten från externa förändringar i syfte att skapa en stabil resultatutveckling.

Genom Core SAS strategin har SAS uppnått en god finansiell beredskap och en beslutseffektiv organisation vilket också innebär en grundläggande beredskap för oväntade händelser.

Riskhantering

Strategiska risker och marknadsrisk påverkar främst efterfrågan och motverkas genom ökad rörlighet i kostnadsmassan för att snabbt anpassa produktionsvolymen. SAS koncernens exponering mot olika marknader och kundsegment bidrar till att minska risknivån men ökar exponeringen mot extraordinära omvärldshändelser.

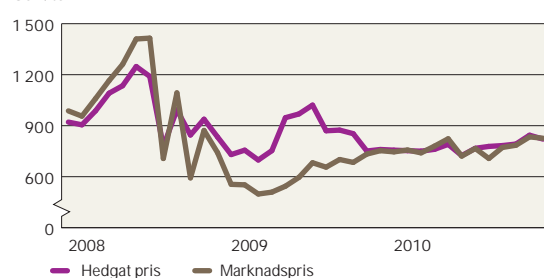
*Operationella risk*er är relaterade till faktorer som kan vara till hinder för produktionen. Dessa kan för ett flygbolag mycket snabbt resultera i stora intäktsförluster. Genom ett målmedvetet arbete med företagskulturen och uppträdandekoder har bland annat förhållandet mellan företagsledningen och fackförningarna stärkts. Koncernen är bland annat exponerad mot risker som är kopplade till organisationen och medarbetarna. Regleringen av flygindustrin medför att flygbolag även är exponerade för politiska beslut som kan påverka den operationella kostnaden, som till exempel den nya flygskatt som infördes i Tyskland 2010.

Det finns en stark miljöopinion vilket gynnar företag med ett effektivt hållbarhetsarbete samtidigt som nya ekonomiska styrmedel kan medföra initiala kostnader.

För att hantera *finansiella risk*er som förändringar av valutakurser, räntor och bränslepris används hedging, vilket motverkar kortsiktiga svängningar, och ger handlingsutrymme att hantera nivåförändringar.

Flygbränsle utgör 16,3% av koncernens rörelsekostnader inklusive leasing. Under 2010 uppdaterade SAS koncernen policyn för att säkra flygbränsleinköp så att inköp kan säkras upp till 18 månader i förväg. Mellan 40-70% av koncernens prognostiserade flygbränslebehov för kommande 12 månader säkras.

SAS flygbränslehedging
USD/ton



Flygbränslehedging syftar till att minska kostnadseffekten av plötsliga förändringar i marknadspriset. SAS hedgade flygbränslepris har varit lägre när marknadspriset stigit kraftigt men högre när marknadspriset sjunkit plötsligt.

SAS koncernens flygbränslekostnader



SAS koncernens flygbränslekostnader minskade under 2010 till följd av positiv hedgeeffekt och lägre kapacitet.

Flygbränslehedging 2011

	Q1	Q2	Q3	Q4
Optioner	10%	4%	8%	12%
Lösenpris (USD/ton)	744	793	752	843
Swaps	44%	49%	47%	43%
Pris (USD/ton)	759	773	759	826

54% av SAS koncernens uppskattade flygbränslebehov är hedgat för 2011.

Estimerad flygbränslekostnad 2011, miljarder SEK

Marknadspris 5,0 SEK/USD 6,0 SEK/USD 7,0 SEK/USD 8,0 SEK/USD

	5,0 SEK/USD	6,0 SEK/USD	7,0 SEK/USD	8,0 SEK/USD
600 USD/ton	4,4	5,3	6,2	7,1
800 USD/ton	5,2	6,2	7,3	8,3
1 000 USD/ton	5,8	7,0	8,1	9,3
1 200 USD/ton	6,4	7,7	9,0	10,3

Hänsyn har tagits till SAS koncernens säkring av flygbränsle och rapporterad bränslekostnad per 31 december 2010.

Valutarisker

Genom sin internationella verksamhet påverkas koncernen på flera sätt av växelkursförändringar.

Effekter på valutaströmmar, transaktionsrisk

Underskottsvalutor är valutor där koncernen har högre kostnader än intäkter. En försvagning av SEK mot till exempel USD, som är en underskottsvaluta, innebär en negativ effekt på resultatet, till följd av att växelkursdrivna kostnadsökningar ej motsvaras av intäktsökningar. Motsatt gäller för NOK som är en överskottsvaluta. Genom att till 60-90% säkra utländska valutor till ett förutbestämt pris, även kallat hedging, motverkas på kort sikt effekten av kursförändringar.

Effekter från omvärdering, translationsrisk

När tillgångar och skulder som är bokförda i andra valutor än SEK omvärderas efter ny växelkurs påverkas normalt resultatet. Valutasäkringar och lån för finansiering av flygplan kan dock under vissa förutsättningar redovisas i övrigt totalresultat. Resultatet påverkas då först när tillgången avyttras, men motverkas normalt av tillgångens förändrade marknadsvärde. Se Not 28 sid 88-91.

Legala frågeställningar

EU-kommissionen beslutade i november 2010 att utdöma böter för SAS Cargo om 70,2 MEUR. Böterna belastar koncernens resultat för tredje kvartalet med 660 MSEK och kommer att

påverka koncernens likviditet i första kvartalet 2011. SAS har överklagat beslutet.

Som en konsekvens av EU-kommissionens beslut i flygfraktundersökningen är SAS tillsammans med övriga flygbolag som bötfällts av EU-kommissionen involverat i olika civila skadestandsprocesser i Europa (England, Nederländerna och Norge). SAS bestrider ansvar i samtliga rättsprocesser. Ytterligare stämningar från fraktkunder kan inte uteslutas.

SAS har tillsammans med några andra europeiska flygbolag tagits med som svarande i en pågående tvist i Kalifornien angående påstådd prissamordning på flyglinjer över Stilla Havet. SAS, som inte trafikerar de aktuella flyglinjerna, bestrider talan.

Eftersom det är omöjligt att kvantifiera det potentiella ansvaret eller utgången i de pågående tvisterna ovan har inga reserveringar gjorts i SAS räkenskaper med anledning av stämningarna. En ogynnsam utgång i dessa tvister skulle kunna få en väsentlig negativ effekt på SAS verksamhet, finansiella ställning och resultat.

I januari 2010 avslag den norska överinstansen för skatteärenden, Skatteklagenemnda, SAS överklagande av den norska skattemyndighetens beslut. Enligt beslutet har kostnader för avskrivning om cirka 180 MNOK återförts, vilket resulterade i en ökning av den beskattningsbara inkomsten. SAS har överklagat Skatteklagenemndas beslut. Om SAS når framgång med sitt överklagande skulle det resultera i en ökning av den skattemässigt balanserade förlusten.

I april 2010 stämde 33 SAS-piloter gemensamt SAS i Stockholms tingsrätt. Enligt stämningsansökan krävs att vissa anställningsvillkor förklaras ogiltiga och justeras samt att SAS tilldöms att betala skadestånd. Kärandena är före detta anställda i Linjeflyg som anställdes i SAS i samband med SAS förvärv av Linjeflyg 1993. Kärandena hävdar att anställningsvillkoren är diskriminerande och bryter mot lagen om fri rörlighet i EU för arbetstagare. SAS, som bestrider yrkandena i dess helhet, betraktar risken för en negativ utgång som begränsad och inga reserveringar har gjorts.

SAS koncernens större engångseffekter 2010	Resultateffekt	Kassaeffekt
Spanair, nedskrivna aktier	229 MSEK	0 MSEK
Norwegian, böter	218 MSEK	218 MSEK
Cargo USA, böter	104 MSEK	104 MSEK
Cargo EU, böter	660 MSEK	660 MSEK ¹
Core SAS, omstrukturingskostnader	1 053 MSEK	Gradvis effekt
Framtida exponeringar	Resultateffekt	Kassaeffekt
airBaltic/Estonian Air	cirka 70 MSEK	0 MSEK
Spanair, lån	cirka 1 800 MSEK	200-300 MSEK
Pensionsåtaganden (2013)	Estimeras årligen	0 MSEK
Omstrukturingskostnader	150-350 MSEK	Gradvis effekt
MD-90 nedskrivningar	200 MSEK	0 MSEK

¹ Kassaeffekt under 1:a kvartalet 2011.

SAS koncernens känslighetsanalys

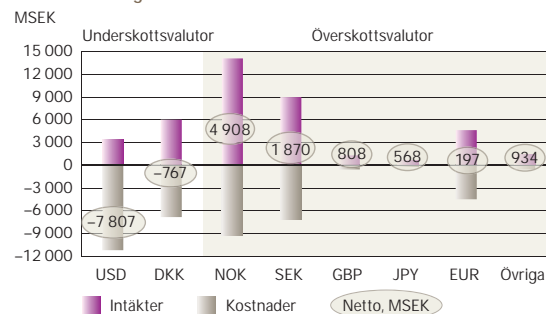
Flygverksamhet, årseffekter

	Koncernen totalt	Scandinavian Airlines	Widerøe	Blue1
Passagerartrafik	1% förändring av RPK, MSEK	220	190	20
Kabinfaktor	1 procentenhets förändring i kabinfaktorn, MSEK	300	250	30
Yield	1% förändring i passagerarintäkten per passagerarkm, MSEK	300	260	25
Enhetskostnad	1% förändring av flygverksamhetens enhetskostnad, MSEK	270	240	20
Flygbränsle	1% förändring av priset på flygbränsle, MSEK	66	59	3
	1% förändring i förbrukning av flygbränsle, motsvarande 1 000 ton CO ₂	36,5	32,8	14,2
				23,1

Valutanettoeffekt och räntekänslighet, MSEK

	Koncernen totalt	Unggefärliga relationer mellan de viktigaste operationella nyckeltalen för SAS koncernens ekonomiska och miljömässiga resultat. Resultateffekterna avser helårseffekter för 2010 och kan inte summeras men åskådliggör resultat känsligheten (exklusive omvärderingseffekter samt hedging av valuta och bränsle) för Scandinavian Airlines, Widerøe, Blue1.
Intäkter och kostnader	-110	
	55	
	-15	
	5	
	5	
	7	
	60	

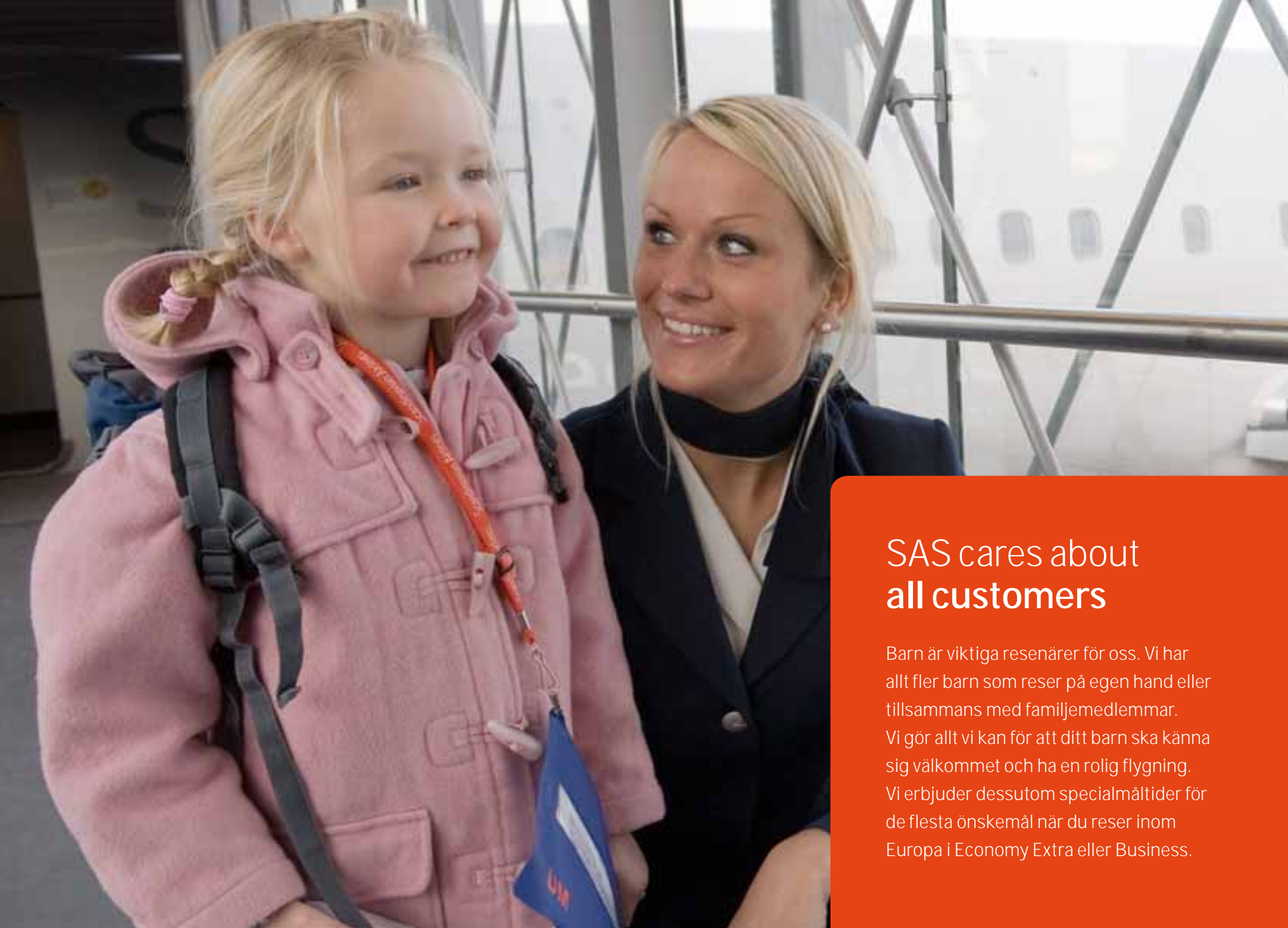
Valutafördelning i SAS koncernen 2010



Koncernens största underskottsvalutor är USD och DKK. Per 31 december 2010 hade SAS koncernen säkrat 73% av det förväntade USD-underskottet för 2011. Övriga valutor har säkrats till 60-90% enligt finanspolicyen.

Riskhantering i SAS koncernen

Risk/potential	Beskrivning	Hot	Positiv effekt	Riskhantering	Utfall 2010	Se vidare
Strategiska risker Makroekonomisk tillväxt	Efterfrågan i flygindustrin är starkt korrelerad till den ekonomiska tillväxten.	Medel	Medel	Fokus på rörlighet i kostnadsmassan genom bland annat flottamix och kollektivavtal.	Återhämtning i världsekonomin stärkte resultatet.	63
Naturkatastrofer, terrorattacker, konflikter och epidemier	Flygbolag påverkas normalt särskilt mycket av extraordinära händelser i världen.	Låg	–		Vulkanutbrott på Island stängde luft-rummet vilket försämrade resultatet.	50
Marknadsrisker Marknadspåverkan	Koncernen är verksam på flera marknader och påverkas därför av olika konjunkturcykler vilket minskar koncernens exponering. SAS koncernen är särskilt känslig för globala trender och händelser.	Medel	Medel	Koncernen anpassar produktionen för att säkerställa rätt kapacitet på respektive marknad för att minska affärsrisken.	Trafik till Asien och USA utvecklades starkt, medan dansk europatrafik och norsk inrikestrafik utvecklades svagare.	24
Konkurrens och prisutveckling	Flygbranschen är mycket konkurrensutsatt av nya flygbolag som kontinuerligt inträder på marknaden. Förändrat kundbeteende och allt fler lågprisaktörer på SAS koncernens hemmamarknad kan göra att konkurrensen hårdnar ytterligare.	Medel	–	För att möta detta måste SAS sänka sina kostnader till konkurrenskraftig nivå, samt erbjuda ett mer värde jämfört med lågkostnadsbolag.	Scandinavian Airlines enhetskostnad sänktes med 7,8% och det kommersiella erbjudandet stärktes.	14
Kapacitetsutveckling	På grund av lång leveranstid är beställningar av flygplan baserat på prognoser flera år i förväg. Detta kan leda till över- eller underkapacitet vilket påverkar prisbildningen.	Medel	Låg	Marknadsledare i Norden innebär möjlighet att styra kapacitetsutvecklingen. Utnyttjande av korttids-leasing för att anpassa kapacitet och efterfrågan.	Efterfrågan växte mer än kapaciteten vilket stabiliserade prisbildningen.	23
Operationella risker Personalomsättning	SAS är fortsatt en av Nordens mest attraktiva arbetsplatser.	Låg	Låg	PULS-analys.	PULS-analys gav förbättrat resultat på viktiga områden som lojalitet och motivation.	130
Strejker	Historiskt har flygindustrin drabbats hårt av konflikter på arbetsmarknaden.	Låg	–	Förbättrade relationer med medarbetare och fackförbund under Core SAS.	Inga strejker riktade mot SAS som arbetsgivare.	
Incidenter och haverier	Flygindustrin innebär riskexponering mot flygolyckor.	Låg	–	Säkerhet som högsta prioritet. Ständigt arbete för förbättring. Utbredd rapporteringskultur.	Inga R1 eller R2 avvikelser och en förbättring av riskindex.	27
Brott och bedrägeri	Företaget kan utsättas för brott som kan få ekonomisk och materiell påverkan.	Låg	–	Code of Conduct, internkontroll, revisioner, säkerhetsarbete.		29
IT-säkerhet	SAS är beroende av IT-system både för ekonomiska transaktioner och i den löpande verksamheten.	Medel	–	Genom god IT-säkerhet tryggar vi konfidentialitet, riktighet, tillgänglighet, spårbarhet och autenticitet.	Skräppmail och virus ökade under året, men verksamheten påverkades inte nämnvärt.	29
Miljörisker Miljödirektiv och krav	Lagar och föreskrifter, liksom den allmänna opinionen, ställer krav på minskad miljöpåverkan.	Låg	Låg	SAS engagerar sig inom hållbarhet och arbetar bland annat aktivt med att minska sin miljöpåverkan.	SAS reducerade koldioxidutsläppen per passagerarkilometer med 5%.	114, 124
Legala och politiska risker Skatter och avgifter riktade mot flygindustrin	Flygindustrin är förenad med avgifter för bland annat start, landning och överflygning.	Medel	–	Aktiv dialog och förhandling med myndigheter och organisationer.	Enhetskostnaden för luftfartsavgifter steg med 5,1%.	29
Compliance risks	Överträdelse av lagar eller interna regelverk.	Medel	–	Interna policys och regelverk samt interna riktlinjer och Code of Conduct.	Rättsprocesser avseende händelser 1999 och 2006 avslutades.	61
Finansiella risker Motpartsförluster	SAS är exponerat genom krediter, leasingavtal och garantier till externa parter betalningsförmåga.	Hög	–	Exponeringen regleras genom en finansiell policy. SAS har en kvarvarande exponering mot Spanair på 1,8 miljarder SEK.	SAS hade inga betydande motparts-förluster under året.	90
Likviditetsrisk	Flygindustrin är säsongmässig vilket påverkar kassaflödet över året.	Låg	–	SAS målsättning enligt finanspolicy är en finansiell beredskap på minst 20% av koncernens omsättning, varav minst hälften i likvida medel.	Kapitalstrukturen stärktes genom en ny-emission. Vid årets slut var den finansiella beredskapen 25%.	49, 90
Bränslepris	Flygbränsle utgör cirka 16% av koncernens rörelsekostnad inklusive leasing, vilket gör företaget exponerat för förändringar i priset.	Hög	Hög	Hedging av 40-70% av kommande 12 månaders förbrukning.	Genomsnittliga bränslepriset inklusive hedging sjönk, vilket innebär en lägre kostnad.	50, 88
Räntor	Flygindustrin är kapitalintensiv och företaget är nettolåntagare. Detta gör företaget exponerat för ränteförändringar.	Låg	Låg	Finanspolicy som reglerar proportionen mellan rörlig och fast ränta. Målsättningen är att skulden ska ha en bindningstid på 3,5 år.	Räntenettet steg med 295 MSEK främst på grund av högre räntemarginaler.	51, 88
Valutakurser	En betydande del av intäkter, kostnader och tillgångar/skulder är i andra valutor än SEK, vilket skapar växelkurseffekter.	Medel	Medel	Hedging av utländska valutor. 60-90% av USD underskott säkras på rullande 12 månader.	Växelkurseffekter påverkade koncernens resultat med -1 292 MSEK jämfört med 2009.	51, 88



SAS cares about all customers

Barn är viktiga resenärer för oss. Vi har allt fler barn som reser på egen hand eller tillsammans med familjemedlemmar. Vi gör allt vi kan för att ditt barn ska känna sig välkommet och ha en rolig flygning. Vi erbjuder dessutom specialmåltider för de flesta önskemål när du reser inom Europa i Economy Extra eller Business.

Fakta

Definitioner och begrepp. Se sid 136.



Trafiktal

MSEK	Scandinavian Airlines			Widerøe			Blue1		
	2010	2009	Förändr.	2010	2009	Förändr.	2010	2009	Förändr.
Antal passagerare, (000)	21 532	21 383	0,7%	2 130	2 053	3,7%	1 566	1 463	7,1%
Passagerarkm (RPK), milj.	23 494	23 241	1,1%	691	666	3,6%	1 527	1 321	15,6%
Sätesskm (ASK), milj.	31 254	32 440	-3,7%	1 157	1 102	5,0%	2 250	2 029	10,9%
Kabinfaktor	75,2%	71,6%	+3,5 p.e.	59,7%	60,5%	-0,8 p.e.	67,9%	65,1%	+2,7 p.e.
Yield	-	-	-7,4% ¹	-	-	1,9% ²	-	-	-6,7% ²
Total enhetskostnad inkl. charter	-	-	-7,8% ¹	-	-	-7,7% ²	-	-	-1,1% ²
Enhetskostnad, operationell	-	-	-7,3% ¹	-	-	-	-	-	- ²
RASK	-	-	-0,2% ¹	-	-	-0,9% ²	-	-	-1,7%

¹ Valutajusterad, SEK ² Valutajusterad, lokal valuta

Nyckeltal

	Scandinavian Airlines			Widerøe			Blue1		
	2010	2009	2008 ³	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Intäkter, MSEK	35 676	39 696	47 536	3 473	3 329	3 502	1 792	1 819	2 000
EBIT före engångsposter, MSEK	1 422	-1 094	-18	210	34	33	-197	-198	-13
EBIT-marginal före engångsposter	4,0%	-2,8%	0%	6,0%	1,0%	1,0%	-11,0%	-10,9%	-0,7%
EBT före engångsposter, MSEK	806	-1 522	-188	192	57	2	-194	-200	-10
Antal destinationer	93	102	122	47	43	44	29	24	24
Genomsnittligt flygavst., linjetrafik, km	823	816	832	226	221	257	792	719	710
Antal flygplan	159 ¹	172 ¹	181 ¹	33	30	30	15	13	13
Antal dagliga avgångar (snitt)	667	707	831	273	269	273	68	66	66
Flygplan, blocktimmar/dag	7,5	8,0	8,2	6,0	6,2	7,0	7,4	7,8	7,7
Piloter, blocktimmar	630	550	584	420	414	467	612	617	597
Kabinpersonal, blocktimmar	640	616	640	441	413	434	729	732	716
Regularitet	96,6%	99,3%	98,6%	95,7%	97,1%	95,6%	95,2%	97,8%	97,9%
Punktlighet (% inom 15 min.)	86,9%	90,1%	84,9%	89,2%	89,6%	87,1%	79,5%	87,9%	84,8%
Medelantal anställda ²	12 883	14 438	16 286	1 186	1 203	1 329	416	430	460
varav kvinnor	44%	44%	43%	31%	33%	33%	47%	52%	52%
Total sjukfrånvaro, %	7,1	7,1	-	5,3	5,1	6,1	9,2	6,7	6,2
Totalt antal arbetsskador > 1 dags sjukfrånvaro	308	252	323	6	15	13	13	5	0

¹ Inklusive flygplan under uthyrning. ² För övriga medarbetarnyckeltal, se Not 3 sid 77-78. ³ Enligt Core SAS.

Scandinavian Airlines trafik steg under 2010 trots att kapaciteten, i linje med Core SAS strategin, minskade med 3,7%. Antalet passagerare ökade med 0,7% till 21,5 miljoner. Den positiva utvecklingen medförde att kabinfaktorerna ökade med 3,5 procentenheter till 75,2% vilket var den högsta kabinfaktorn på årsbasis någonsin. Yelden minskade under året med 7,4%, men till följd av den positiva kabinfaktorn var RASK enbart ned 0,2%. Den totala enhetskostnaden sjönk med 7,8% till följd av de stora kostnadsbesparingarna inom Core SAS. Se sid 33-34.

Widerøes trafik ökade under 2010 med 3,6% beroende på en god utveckling på det norska regionala linjenätet. Widerøe övertog verksamheten från SAS Fokker 50 under andra halvåret vilket påverkade tillväxten positivt. Antalet transporterade passagerare ökade med 3,7% och uppgick till rekordhöga 2,1 miljoner. Totala kabinfaktorerna sjönk med 0,8 procentenheter till 59,7%. Yelden steg under året med 1,9% och den totala enhetskostnaden sjönk med 7,7%. Se sid 35.

Blue1:s trafik steg med 15,6% och kapaciteten ökade med 10,9% under 2010 till följd av kraftig ökning på de europeiska linjerna. Blue1 öppnade tre nya linjer till Berlin, Bryssel och München samt ökade antalet frekvenser på London-Heathrow i enlighet med strategin att ge affärsresenärerna ett konkurrenskraftigt alternativ på den finska marknaden. Blue1 började också flyga på den svenska inrikeslinjen Stockholm-Kalmar. Yelden minskade under året med 6,7% samtidigt som den totala enhetskostnaden sjönk med 1,1%. Se sid 36.

EuroBonus

EuroBonus-medlemmar, tusental	2010	2009	Förändring
Antal medlemmar	2 720	2 679	1,5%
varav i Danmark	534	529	0,9%
varav i Norge	729	731	-0,2%
varav i Sverige	763	738	3,4%
varav i Finland	243	226	7,3%
varav internationellt	451	455	-0,9%
Totalt antal guldmedlemmar	60,3	64	-5,4%
Totalt antal silvermedlemmar	128	136	-5,7%

Beräkning av viktiga nyckeltal

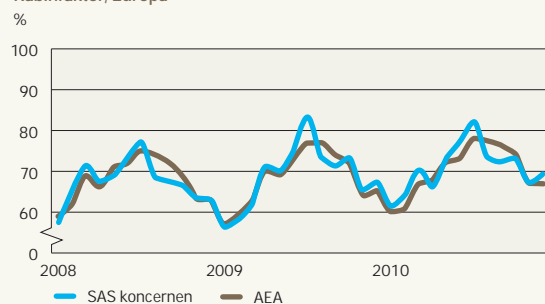
Alla intäkter och kostnader justeras för valuta och omstrukturingskostnader

<p>Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE)</p> <p>Rörelseresultat + Finansiella intäkter</p> <p>Balansomslutning – Räntefria skulder</p>
<p>Finansiell nettoskuld</p> <p>Räntebärande skulder – räntebärande tillgångar – pensionsmedel netto</p>
<p>RASK</p> <p>Totala trafikintäkter</p> <p>Total ASK (scheduled+charter)</p>
<p>Resultat före engångsposter</p> <p>Resultat före skatt justerat för nedskrivningar, omstrukturingskostnader, realisationsresultat och övriga engångsposter.</p>
<p>Soliditet</p> <p>Synligt eget kapital + Minoritetsintressen</p> <p>Balansomslutningen</p>
<p>Total enhetskostnad</p> <p>Rörelsekostnader justerade för omstrukturingskostnader + flygplansleasing + avskrivningar – ej trafikrel. intäkter</p> <p>Total ASK (scheduled+charter)</p>
<p>Yield</p> <p>Passagerarintäkter</p> <p>RPK (scheduled)</p>

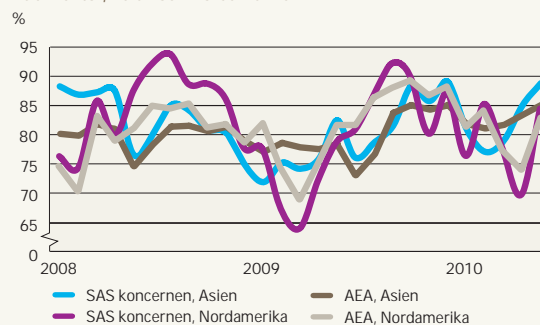
Resultaträkningar

MSEK	Scandinavian Airlines			Widerøe			Blue1		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Passagerarintäkter	25 833	28 613	34 099	2 499	2 403	2 200	1 606	1 658	1 753
Charterintäkter	1 888	2 164	1 653	9	2	1	37	10	9
Övriga trafikintäkter	3 274	2 737	3 479	122	151	181	60	39	69
Övriga intäkter	4 681	6 182	8 305	843	773	1 120	89	112	168
Intäkter	35 676	39 696	47 536	3 473	3 329	3 502	1 792	1 819	2 000
Personalkostnader	-11 585	-15 226	-14 804	-1 251	-1 259	-1 284	-341	-371	-352
Försäljningsomkostnader	-397	-462	-549	-53	-48	-52	-15	-143	-157
Flygbränsle	-5 900	-7 021	-8 847	-296	-291	-332	-405	-373	-459
Luftfartsavgifter	-3 502	-3 708	-4 024	-503	-490	-448	-194	-202	-179
Måltidskostnader	-794	-1 104	-1 239	-45	-49	-53	-54	-49	-68
Hanteringskostnader	-1 533	-1 839	-1 981	-268	-246	-242	-264	-257	-211
Tekniskt flygplansunderhåll	-2 131	-2 689	-3 013	-131	-157	-78	-179	-202	-191
Data- och telekommunikation	-1 625	-1 801	-1 918	-111	-108	-46	-31	-27	-23
Övriga rörelsekostnader	-5 160	-4 724	-8 297	-333	-358	-669	-417	-280	-257
Rörelsens kostnader	-32 627	-38 574	-44 672	-2 991	-3 007	-3 203	-1 900	-1 903	-1 898
Resultat före avskrivningar och leasingkostnader, EBITDAR	3 049	1 121	2 864	482	323	298	-108	-85	102
Leasingkostnader, flygplan	-1 725	-2 149	-2 132	-121	-143	-119	-106	-115	-110
Resultat före avskrivningar, EBITDA	1 324	-1 028	732	361	180	179	-215	-199	-8
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 670	-1 640	-1 343	-151	-147	-159	-4	-6	-5
Resultatandelar i intresseföretag	2	-93	-4	0	0	0	0	0	0
Realisationsresultat	-271	-99	-10	0	1	14	0	0	0
Rörelseresultat, EBIT	-615	-2 860	-625	210	34	33	-219	-205	-13
Finansiella poster, netto	-615	-428	-170	-18	24	-18	3	-2	3
Resultat före skatt, EBT	-1 230	-3 288	-794	192	58	15	-216	-207	-10
Resultat före engångsposter	806	-1 522	-188	192	57	2	-194	-200	-10

Kabinfaktor, Europa



Kabinfaktor, Asien och Nordamerika



Scandinavian Airlines, trafiktal per marknad

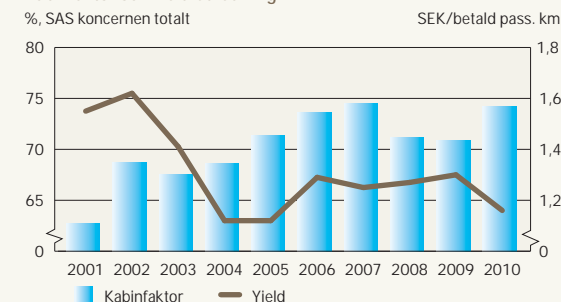
Interkontinentala linjer	2010	2009	Förändring
Antal passagerare (000)	1 195	1 124	6,3%
Passagerarkm (RPK), milj.	8 475	8 001	5,9%
Sätesskm (ASK), milj.	9 724	9 954	-2,3%
Kabinfaktor	87,2%	80,4%	+6,8 p.e
Europeiska linjer	2010	2009	Förändring
Antal passagerare (000)	8 059	8 065	-0,1%
Passagerarkm (RPK), milj.	9 015	9 322	-3,3%
Sätesskm (ASK), milj.	12 557	13 314	-5,7%
Kabinfaktor	71,8%	70,0%	+1,8 p.e
Intraskandinaviska linjer	2010	2009	Förändring
Antal passagerare (000)	3 108	2 943	5,6%
Passagerarkm (RPK), milj.	1 539	1 458	5,6%
Sätesskm (ASK), milj.	2 318	2 297	0,9%
Kabinfaktor	66,4%	63,5%	+2,9 p.e
Danska inrikeslinjer	2010	2009	Förändring
Antal passagerare (000)	670	677	-1,0%
Passagerarkm (RPK), milj.	139	141	-1,4%
Sätesskm (ASK), milj.	197	228	-13,4%
Kabinfaktor	70,6%	62,0%	+8,6 p.e
Norska inrikeslinjer	2010	2009	Förändring
Antal passagerare (000)	5 808	6 042	-3,9%
Passagerarkm (RPK), milj.	2 939	3 023	-2,8%
Sätesskm (ASK), milj.	4 488	4 660	-3,7%
Kabinfaktor	65,5%	64,9%	+0,6 p.e
Svenska inrikeslinjer	2010	2009	Förändring
Antal passagerare (000)	2 693	2 532	6,3%
Passagerarkm (RPK), milj.	1 387	1 296	7,0%
Sätesskm (ASK), milj.	1 970	1 987	-0,9%
Kabinfaktor	70,4%	65,2%	+5,2 p.e
Totalt	2010	2009	Förändring
Antal passagerare (000)	21 532	21 383	0,7%
Passagerarkm (RPK), milj.	23 494	23 241	1,1%
Sätesskm (ASK), milj.	31 254	32 440	-3,7%
Kabinfaktor	75,2%	71,6%	+3,5 p.e

Koncernens operationella nyckeltal

Passagerartrafikerrelaterade nyckeltal	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Antal beflugna destinationer, linjetrafik	127	134	157	158	164	147	146	130	123	128
Antal flygningar, linjetrafik	367 817	380 470	427 201	423 807	552 899	554 838	530 597	502 145	536 768	445 584
Antal passagerare, totalt (000) ¹	27 096	26 967	30 936	31 381	43 138	41 033	38 253	36 399	38 775	25 103
Antal passagerare, linjetrafik (000)	25 228	24 898	29 000	29 164	39 059	36 312	34 250	31 005	32 562	24 689
Offererade säteskm, totalt (milj.) ¹	38 851	39 934	45 764	44 433	63 555	62 445	60 173	54 800	54 235	38 120
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.)	34 660	35 571	41 993	40 019	54 907	53 689	51 478	47 634	47 079	36 765
Betalda passagerarkm, totalt (milj.) ¹	29 391	29 025	33 097	33 082	46 770	44 566	41 287	36 985	37 237	23 906
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.)	25 711	25 228	29 916	29 365	39 247	35 864	33 312	30 403	30 882	23 567
Kabinfaktor, totalt (%) ¹	75,6	72,7	72,3	74,5	73,6	71,4	68,6	67,5	68,7	62,7
Genomsnittlig passagerarsträcka, totalt (km)	1 085	1 076	1 070	1 054	1 084	1 086	1 079	1 016	960	952
Viktrelaterade nyckeltal ²										
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj. tonkm)	4 835	5 052	5 991	5 812	7 775	7 614	7 302	6 227	6 084	4 922
Offererade tonkm, linjetrafik (milj. tonkm)	4 318	4 463	5 291	4 987	6 461	6 376	6 068	5 201	5 171	4 873
Offererade tonkm, övrigt (milj. tonkm)	517	589	700	827	1 314	1 238	1 233	1 026	914	49
Betalda tonkm, RTK, totalt (milj. tonkm)	3 448	3 327	4 136	4 210	5 496	5 299	4 629	4 133	4 191	3 066
Passagerare och överviktsbagage (milj. tonkm)	2 897	2 863	3 268	3 265	4 489	4 298	3 844	3 234	3 312	2 295
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	71,3	65,9	69,0	72,4	70,7	69,6	63,4	66,4	68,9	62,3
Trafikintäkt/betald tonkm (SEK)	10,36	11,34	10,12	9,72	9,46	8,80	9,39	10,89	12,31	12,66
Nyckeltal för kostnader och effektivitet										
Total enhetskostnad ⁵	0,95	1,02	0,96	0,87	0,78	0,73	0,74	0,84	0,92	1,05
Betalt flygbränslepris inkl hedging, snitt (USD/ton)	773	831	1 120	786	707	564	434	314	268	295
Intäktrelaterade nyckeltal										
Passagerarintäkt/betald passagerarkm, linjetrafik, yield (SEK)	1,16	1,30	1,27	1,25	1,12	1,10	1,11	1,27	1,48	1,55
Passagerarintäkt/offererade säteskm, linjetrafik, (SEK)	0,86	0,92	0,91	0,92	0,80	0,73	0,72	0,81	0,97	1,00
Miljönyckeltal										
CO ₂ , gram/passagerarkm ⁶	121	127	131	130	131	136	154	158	159	176
Klimatindex ³ (Miljöindex ⁴ t.o.m. 2004)	90	94	98	96	95	100	76	78	78	87

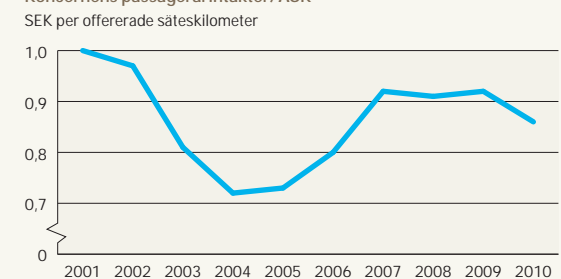
¹ Total produktion, vilket inkluderar reguljärtrafik, charter, ad hoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m., vilket gör att siffrorna avviker från trafikalen hos respektive flygbolag. ² Exklusive Blue1 under 2001-2004 och Braathens 2002-2003. ³ Justerat från 2005 för att återspegla den nuvarande koncernens klimatpåverkan. ⁴ Avser Scandinavian Airlines. ⁵ Inkluderar enbart flygplansavskrivningar för åren 2001-2007. ⁶ Koldioxidutsläpp per passagerarkilometer som omfattar samtliga passagerare ombord på samtliga genomförda flygningar (linjetrafik, charter etc.). Definitioner och begrepp Se sid 136.

Kabinfaktor och Yield-utveckling



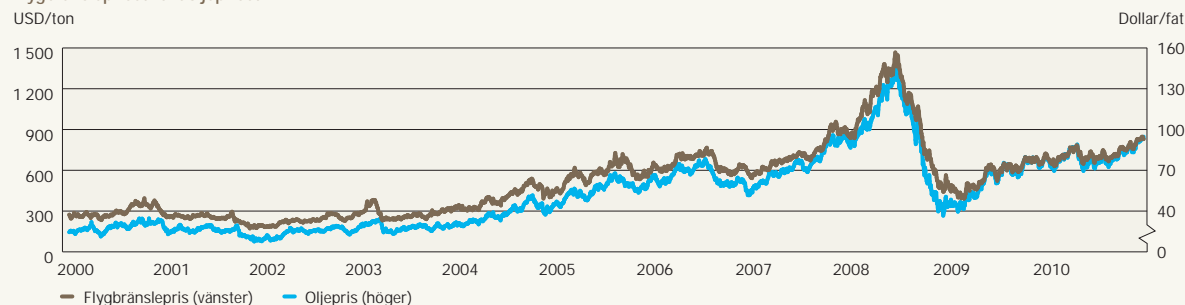
Yielden sjönk 2001-2005 och 2009-2010 i samband med lågkonjunkturer och överkapacitet.

Koncernens passagerarintäkter/ASK

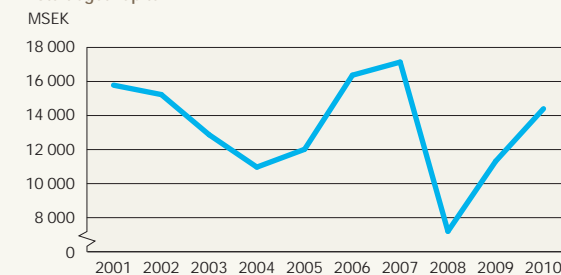


Koncernens passagerarintäkter/ASK ökade 2005-2007. Under 2009 och 2010 påverkades nyckeltalet av lägre yield, men högre kabinfaktor under 2010 hade en dämpande effekt.

Flygbränslepriset vs råoljepriset



Totalt eget kapital



Ekonomisk tioårsöversikt

Resultaträkningar, MSEK	2010 ¹	2009 ¹	2008	2007	2006	2005	2004 ²	2003 ^{2,4}	2002 ^{2,4}	2001 ⁴
Intäkter	40 723	44 918	52 870	50 598	50 152	55 501	58 093	57 655	64 906	51 433
Rörelseresultat före avskrivningar	225	-1 311	997	2 677	2 618	2 548	1 779	597	3 463	743
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 867	-1 845	-1 550	-1 457	-1 757	-2 170	-2 846	-3 046	-2 953	-2 443
Resultatandelar i intresseföretag	12	-258	-147	32	59	76	157	39	-409	-70
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-73	429	-	-	-	41	5	651	817	-24
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	-239	-97	4	41	85	182	113	649	-320	1 165
Resultat före skatt, EBT	-3 060	-3 423	-969	1 044	177	-246	-1 833	-1 699	-543	-1 140
Resultat från avvecklade verksamheter	43	-327	-5 395	-135	4 528	577	-	-	-	-
Resultat före realisationsresultat och engångsposter i kvarvarande och avvecklade verksamheter	-444	-2 247	-1 947	824	1 279	114	-1 701	-2 450	-829	-2 282
Resultat före realisationsresultat och engångsposter i kvarvarande verksamheter	-435	-1 754	-339	1 234	727	-106	-	-	-	-
Balansräkningar, MSEK										
Anläggningstillgångar	30 591	29 636	26 840	26 663	31 189	36 439	38 458	42 768	46 845	42 407
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	6 191	8 670	10 741	13 216	9 172	12 893	10 748	9 441	9 244	8 693
Likvida medel	5 043	4 189	5 783	8 891	10 803	8 684	8 595	9 066	10 721	11 662
Totalt eget kapital	14 438	11 389	7 312	17 149	16 388	12 081	11 044	12 926	15 261	15 807
Långfristiga skulder	13 932	13 069	19 160	11 274	17 847	23 608	25 193	25 633	27 096	24 569
Kortfristiga skulder	13 455	18 037	16 892	20 347	16 929	22 327	21 564	22 716	24 453	22 386
Balansomslutning	41 825	42 495	43 364	48 770	51 164	58 016	57 801	61 275	66 810	62 762
Kassaflödesanalyser, MSEK										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-155	-3 414	-2 651	2 866	2 102	1 507	-1 440	-1 167	2 138	-350
Investeringar	-2 493	-4 661	-4 448	-2 908	-2 299	-1 827	-3 865	-4 488	-9 919	-11 676
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	697	2 050	1 535	2 695	9 784	2 797	6 853	5 535	6 055	8 382
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-1 951	-6 025	-5 564	2 653	9 587	2 477	1 548	-120	-1 726	-3 644
Nyemission	4 678	5 808	-	-	-	-	-	-	197	-
Utdelning	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-754
Extern finansiering, netto	-1 859	-1 524	2 480	-4 492	-7 438	-2 426	-2 016	-1 480	588	7 081
Årets kassaflöde	868	-1 741	-3 084	-1 839	2 149	51	-468	-1 600	-941	2 683
Nyckeltal										
Bruttovinstmarginal, %	0,6	-2,9	1,9	5,3	5,2	4,6	3,1	1,0	5,3	1,4
EBT-marginal, %	-1,1	-3,9	-0,6	2,4	1,5	0,1	-1,7	-	-	-
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), % ³	-7,6	-11,7	-19,6	6,7	18,2	5,0	-1,1	0,0	3,5	0,0
Avkastning på synligt eget kapital efter skatt, % ³	-17,0	-26,8	-47,6	3,8	37,8	1,4	-14,9	-11,7	-1,4	-6,3
Justerad soliditet, % ⁵	28	21	13	27	22	15	15	16	17	20

¹ För beskrivning av redovisning av verksamheter under avveckling, se sid 37.

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

³ Inkluderar resultat från avvecklade verksamheter.

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 verksamheter leasingkostnader. I tidigare års nyckeltal ingår även avvecklade verksamheter leasingkostnader. Definitioner och begrepp, se sid 136.

Star Alliance™

Star Alliance 2010	Pass./år (milj.)	Årlig oms. (MUSD)	Destinationer	Flygplan
Aegean Airways	1	867	37	30
Air Canada	31	8 582	171	332
Air China	40	7 523	156	252
Air New Zealand	12	2 751	53	99
All Nippon Airways	45	13 282	78	216
Asiana Airlines	13	3 055	83	73
Austrian Airlines	10	2 911	120	91
Blue1	2	247	29	15
bmi	5	1 360	38	53
Brussels Airlines	5	1 182	69	51
Continental Airlines	46	12 586	262	600
Egyptair	7	1 797	72	65
LOT Polish Airlines	4	872	50	49
Lufthansa	59	31 013	204	424
Scandinavian Airlines	22	4 921	93	182
Singapore Airlines	17	8 940	63	106
South African Airways	7	2 900	35	51
Spanair	8	1 530	27	45
Swiss	14	-	74	85
TAM	30	5 017	61	135
TAP Portugal	8	2 756	65	71
Thai Airways	13	4 779	74	88
Turkish Airlines	25	4 427	158	132
United Airlines	56	16 335	200	362
US Airways	51	10 458	206	356

Regionala medlemmar	Pass./år (milj.)	Årlig oms. (mdr USD)	Destinationer	Flygplan
Adria Airways	1	226	25	14
Croatia Airlines	2	256	28	12

Världens största allianser	Pass./år (milj.)	Årlig oms. (mdr USD)	Destinationer	Flygplan
Star Alliance™	534	151	1 160	3 989
SkyTeam™	384	88	815	1 941
oneworld™	298	85	679	2 203

Världens största allianser, andel av världstotal	ASK	RPK	Pass	Årlig oms.
Star Alliance™	26,4%	26,4%	25,1%	28,8%
SkyTeam™	16,4%	16,7%	15,5%	18,0%
oneworld™	16,0%	16,2%	13,5%	15,8%
Totalt	58,8%	59,3%	54,1%	62,6%

Källa: Airline Business Magazine, September 2010 och alliansernas hemsidor. Mer information om Star Alliance se sid 20-21.

Ekonomisk tioårsöversikt

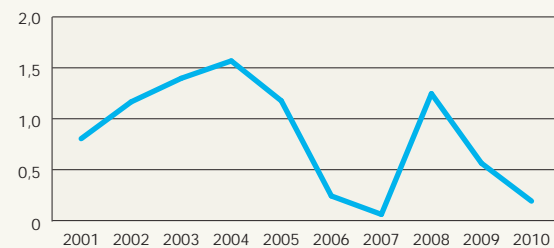
Finansiella nyckeltal, MSEK	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004 ¹	2003 ^{1,3}	2002 ^{1,3}	2001 ³
Resultat- och kapitalbegrepp som ingår i CFROI										
Resultat före avskrivningar, EBITDA,										
i kvarvarande och avvecklade verksamheter	246	-1 732	-1 232	2 646	3 663	2 984	1 779	597	3 463	743
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	1 815	2 534	3 186	3 472	3 527	3 133	2 689	2 935	3 747	2 425
EBITDAR	2 061	802	1 954	6 118	7 190	6 117	4 468	3 532	7 210	3 168
- Intäkter från operationell flygplansleasing	-341	-312	-160	-174	-194	-155	-163	-145	-85	-16
Justerat EBITDAR i kvarvarande och avvecklade verksamheter	1 720	490	1 794	5 944	6 996	5 962	4 305	3 387	7 125	3 152
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital⁵										
+ Totalt eget kapital	13 045	11 014	13 224	16 687	12 706	11 921	11 823	13 655	14 914	17 105
+ Övervärde flygplan	-1 037	193	-423	-208	371	-161	-674	167	1 318	4 638
+ Kapitaliserade leasingkostnader, netto (x 7)	11 984	19 502	22 016	23 191	22 567	18 967	18 130	22 844	21 766	14 818
- Kapitalandelar i intresseföretag	-300	-567	-755	-1 054	-1 132	-853	-676	-519	-803	-1 087
+ Finansiell nettoskuld	4 403	5 662	3 163	2 447	11 136	16 119	18 592	19 031	16 905	8 661
Justerat sysselsatt kapital	28 095	35 804	37 225	41 063	45 648	45 993	47 195	55 178	54 100	44 135
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	6,1	1,4	4,8	14,5	15,3	13,0	9,1	6,1	13,2	7,1
Övriga finansiella mått										
Finansiella intäkter	186	304	660	787	585	492	357	1 096	1 150	618
Finansiella kostnader	-1 041	-645	-933	-1 041	-1 367	-1 465	-1 399	-1 684	-2 291	-1 129
Räntebärande skulder	11 897	14 660	16 117	12 042	16 478	26 337	27 280	28 866	29 782	26 124
Operationellt leasingkapital ⁴	10 318	13 804	13 573	14 462	23 331	20 846	17 682	19 530	25 634	16 863
Finansiell nettoskuld	2 862	6 504	8 912	1 231	4 134	14 228	17 377	18 122	17 872	12 824
Skuldsättningsgrad ²	0,20	0,57	1,22	0,07	0,25	1,18	1,57	1,40	1,17	0,81
Justerad finansiell nettoskuld (NPV)/eget kapital ⁴	0,64	1,17	2,49	0,58	1,03	2,21	2,53	2,18	2,01	1,37
Justerad finansiell nettoskuld (x 7)/eget kapital ⁴	0,89	1,70	3,08	0,92	1,68	2,90	3,17	2,91	2,85	1,89
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	6,9	5,6	7,6	7,8	6,1	5,2	4,3	6,5	6,9	4,4
Räntetäckningsgrad	-1,9	-4,4	-5,3	1,8	4,4	1,3	-0,3	0,0	0,7	0,0

¹ Jämförelsetal för 2004 är omräknade i enlighet med IFRS. Felaktigheter i Spanairs redovisning har korrigerats för åren 2002-2004.

² Beräknas på finansiell nettoskuld. ³ 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. ⁴ Beräknas från och med 2007 med kvarvarande verksamheter NPV respektive leasingkostnader. I tidigare års nyckeltal ingår även avvecklade verksamheter NPV och leasingkostnader. ⁵ Inkluderar kvarvarande och avvecklade verksamheter. Definitioner och begrepp. Se sid 136.

Skuldsättningsgrad

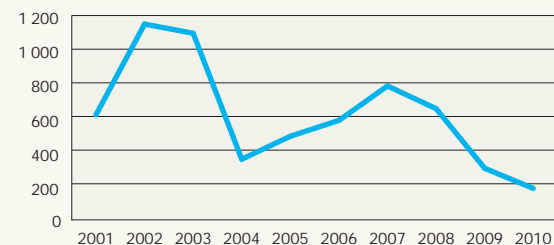
Beräknad på finansiell nettoskuld, MSEK



SAS skuldsättningsgrad ökade i början av 2000-talet till följd av svag resultatutveckling och en ökad andel leasade flygplan. 2009-2010 minskade skuldsättningsgraden till följd av de genomförda emissionerna.

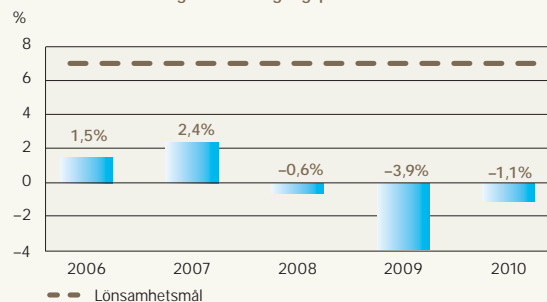
Finansiella intäkter

MSEK

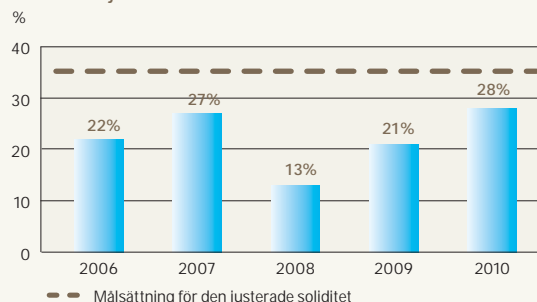


SAS koncernens finansiella intäkter påverkas av ränteläget samt genomsnittliga nivåer på de likvida medlen. Under 2008-2010 har räntorna sjunkit i kombination med att nivåer på de likvida medlen varit lägre.

Koncernens EBT-marginal före engångsposter

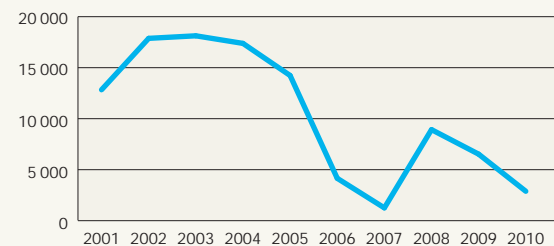


Koncernens justerade soliditet



Finansiell nettoskuld

MSEK



Den finansiella nettoskulden uppgick vid utgången av december 2010 till 2 862 MSEK, en minskning sedan förra årsrskiftet med 3 642 MSEK.







SAS koncernens flygplansflotta (per den 31 december 2010)


Flygplansflottan ger möjlighet att erbjuda ett brett nätverk till stora och mindre destinationer med flygningar från 10 minuter till över 11 timmar. Flottan används till inrikes, utrikes och charter och de olika flygplansstorlekarna gör att koncernen med kort framförhållning kan anpassa kapaciteten till efterfrågan.


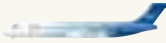
Medellåldern på flygplansflottan i trafik är 11,5 år. Den effektiva ekonomiska livslängden på ett flygplan är ofta över 30 år, medan den tekniska ofta är över 40 år. Sammanlagt flög Scandinavian Airlines flygplan 200 317 000 km i reguljärtrafik under 2010, vilket motsvarar nästan 550 enkelresor till månen.

På kortare distanser inom Europa står kapitalkostnaden för flygplanen för nästan 15% av de totala rörelsekostnaderna. På interkontinentala linjer till USA/Asien är kapitalkostnaden drygt 11% till följd av direkt rörliga kostnader som flygbränsle och kabinpersonal. Nya flygplan har en högre relativ kapitalkostnad.

SAS flottastrategi se sid 46-47. Linjenät se sid 30.

Scandinavian Airlines		Flygplan i trafik, exklusive wet lease och uthyrda flygplan
Destinationer, antal	93	     
Inrikes, antal	33	
Europa, antal	53	
Interkontinentalt, antal	7	
Dagliga avgångar, antal	667	
Passagerare, antal, (000)	21 532	
Kabinanställda, medelantal	2 514	6 st A340-300 1 ägd, 5 inhyrda
Piloter, medelantal	1 334	4 st A330-300 3 ägda, 1 inhyrd
Passagerarkm (RPK), milj.	23 494	12 st A321-200/319-100 4 ägda, 8 inhyrda
Säteskm (ASK), milj.	31 254	77 st 737-400/500/600/700/800 22 ägda, 55 inhyrda
SAS koncernen har dessutom de Havilland Q400 flygplan som tagits ur trafik.		25 st MD-82/87 14 ägda, 11 inhyrda
		12 CRJ900 12 ägda

Widerøe		Flygplan i trafik, exklusive wet lease och uthyrda flygplan
Destinationer, antal	47	
Dagliga avgångar, antal	273	
Passagerare, antal, (000)	2 130	
Kabinanställda, medelantal	341	
Piloter, medelantal	193	
Passagerarkm (RPK), milj.	691	
Säteskm (ASK), milj.	1 157	
		33 st Q100/300/400 24 ägda, 9 inhyrda

Blue1		Flygplan i trafik, exklusive wet lease och uthyrda flygplan
Destinationer, antal	29	 
Dagliga avgångar, antal	68	
Passagerare, antal, (000)	1 566	
Kabinanställda, medelantal	118	
Piloter, medelantal	98	
Passagerarkm (RPK), milj.	1 527	
Säteskm (ASK), milj.	2 250	
		5 st RJ85 5 inhyrda
		4 st Boeing 717-200 4 inhyrda

	Scandinavian Airlines												Widerøe			Blue1	
	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-82	Boeing MD-87	Bombardier CRJ900	Bombardier Q400	Bombardier Q300	Bombardier Q100	Avro RJ85	Boeing 717-200
Flygplan i trafik, koncernen totalt	6	4	8	4	3	9	28	19	18	23	2	12	7	7	19	5	4
Antal säten, max	245	264	198	141	150	120	123	141	186	150	125	88	78	50	39	84	120
Max startvikt, ton	275,0	233,0	89,0	75,5	68,0	60,6	59,9	69,6	79,0	67,8	63,5	38,0	29,3	19,5	15,6	42,2	53,5
Max lastvikt, ton	44,9	43,8	23,0	16,7	17,3	13,5	13,2	15,2	19,6	17,1	14,8	9,6	8,7	5,9	3,6	9,9	13,5
Längd, meter	63,7	63,7	44,5	33,8	36,4	31,0	31,2	33,6	39,5	45,1	39,8	36,2	32,8	25,7	22,3	28,6	37,8
Vingspann, meter	60,3	60,3	34,1	34,1	28,9	28,9	34,3	35,8	35,8	32,9	32,9	23,4	28,4	27,4	25,9	26,3	28,5
Marschfart, km/h	875	875	840	840	800	800	840	840	840	820	820	840	667	528	496	750	820
Räckvidd, km	12 800	10 100	3 800	5 100	3 150	4 100	2 400	4 400	4 400	2 400	3 000	2 100	850	1 500	750	2 300	2 800
Bränsleförbrukn., liter/säteskm	0,039	0,033	0,029	0,033	0,034	0,039	0,038	0,032	0,028	0,041	0,046	0,039	0,035	0,034	0,038	0,055	0,036
Motor	CFMI CFM56-5C4	RR Trent 772B	IAE V2530-A5	IAE V2524-A5	CFMI CFM56-3C	CFMI CFM56-3	CFMI CFM56-7B	CFMI CFM56-7B	CFMI CFM56-7B	P&W JT8D 217C/219	P&W JT8D-217C	GE CF34-8C1	P&W PW150A	P&W PW123	P&W PW121	Honeywell LF507-1F	RR BR 715A1-30

Årsredovisning 2010

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för SAS AB får härmed avge årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2010. Bolaget har säte i Stockholm och organisationsnummer 556606-8499.

Highlights 2010

- Årets intäkter uppgick till 40 723 (44 918) MSEK, (-9,3%).
- Antalet passagerare uppgick till 25,2 miljoner (+1,3%).
- Kapaciteten (ASK) reducerades med 2,6% jämfört med 2009.
- Kostnadsprogrammet inom Core SAS har genomförts planenligt och av de planerade 7,8 miljarderna SEK i besparing återstår 1,1 miljarder SEK att genomföra. Resultateffekten under 2010 var 3,6 miljarder SEK.
- Den 15 april stängdes det skandinaviska luftrummet på grund av aska från vulkanen Eyjafjallajökull på Island. Den totala resultatpåverkan för SAS uppgick till cirka -700 MSEK.
- SAS företrädesemission uppgående till cirka 5 miljarder SEK övertecknades med 50%.
- Resultat före skatt var -3 060 (-3 423) MSEK.
- Engångsposter för 2010 blev 2 625 MSEK, varav omstruktureringarkostnader 1 053 MSEK, rättstvister 991 MSEK, nedskrivningar 229 MSEK samt realisationsförlust 352 MSEK.
- Resultat före engångsposter och askmolnseffekter var 265 (-1 754) MSEK.

MARKNADSUTVECKLING

Flygmarknaden återhämtade sig successivt under 2010 efter att ha genomgått den största krisen någonsin under åren 2008-2009. Ökad efterfrågan, som först noterades på långdistanslinjerna, förbättrade balansen mellan utbud och efterfrågan. SAS koncernens totala kabinfaktor stärktes generellt och blev som helhet under året den högsta någonsin för koncernen. Däremot rådde fortsatt stor överkapacitet på vissa marknader i Norden vilket ledde till fortsatt yieldpress. Den successivt förbättrade efterfrågan ledde till att yelden stabiliserades på vissa marknader, främst för interkontinental trafik. Den högre kabinfaktorn och en god fraktutveckling ledde under slutet av året till förbättrad RASK och för helåret var valutajusterade RASK nästan i nivå med 2009.

För att möta efterfrågan ökades kapaciteten åter under slutet av året efter att ha reducerats under de tre första kvartalen. Totalt transporterade SAS koncernens flygbolag 25,2 miljoner passagerare under 2010 vilket var en ökning med 1,3%. Inför 2011 planerar SAS att öka kapaciteten i linje med marknaden med omkring 6%.

RESULTAT 2010

Koncernens resultat före engångsposter och realisationsresultat i kvarvarande verksamheter uppgick till -435 (-1 754) MSEK och periodens resultat uppgick till -2 218 (-2 947) MSEK. Resultatet påverkades negativt av engångsposter på -2 625 (-1 669) MSEK och en extraordinär händelse (askmolnseffekt) om 700 MSEK, vilket innebär ett justerat resultat för helåret på 265 MSEK. Skatten var positiv med 799 (803) MSEK, främst beroende på aktiverade underskott.

CORE SAS

Core SAS är sedan 2009 koncernens förnyade strategiska plattform och genomfördes under året enligt plan. Under året har icke kärnverksamhet avyttrats, och en mer beslutseffektiv organisation införts. Kostnadsbesparingsprogrammet har genomförts planenligt och av de planerade 7,8 miljarderna i besparing återstår 1,1 miljarder SEK att genomföra under 2011. Resultateffekten under 2010 uppgick till 3,6 miljarder SEK och återstående resultateffekter förväntas uppgå till 2,0 miljarder SEK under 2011-2012 varav 1,5 miljarder SEK förväntas påverka resultatet under 2011. Personalreduktionerna till följd av genomförandet av kostnadsåtgärderna inom Core SAS planeras bli 4 600 FTE. Fram till december 2010 hade 87% av reduktionen genomförts motsvarande 4 000 FTE.

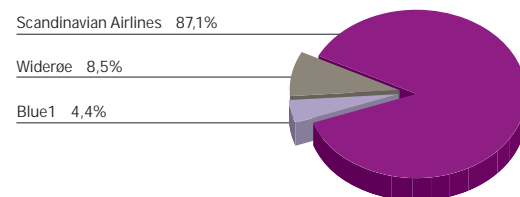
Företrädesemission och nya obligationslån

Två företrädesemissioner om sammanlagt cirka 11 miljarder SEK genomfördes under 2009 och 2010, och villkor för kreditfaciliteter om cirka 5 miljarder SEK omförhandlades under 2010. Dessutom har obligationslån och konvertibla obligationslån till ett nominellt belopp om sammanlagt cirka 3,2 miljarder SEK ställts ut under 2010. SAS genomförde en sammanläggning av aktier 1:30. Konverteringskursen för det konvertibla obligationslånet justerades till 46,50 SEK som en följd av företrädesemissionen och sammanläggningen.

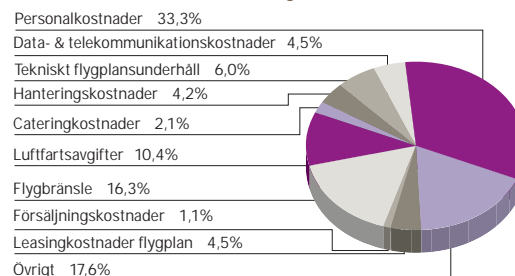
FÖRÄNDRING I KONCERNSTRUKTUREN

Enligt Core SAS inriktningen fortsatte koncernstrukturen att förenklas under 2010 och verksamheter som inte tillhör kärnverksamheten avyttrades. Försäljningen av Air Maintenance Estonia slutfördes

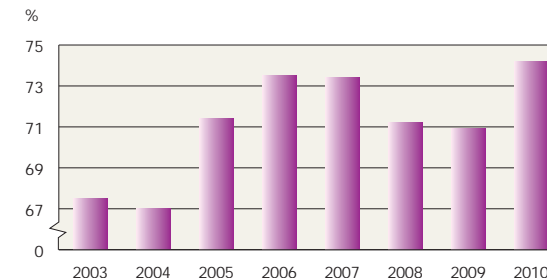
SAS koncernens intäktsfördelning per flygbolag 2010



SAS koncernens kostnadsfördelning 2010



SAS koncernens kabinfaktor



under första kvartalet. Under andra kvartalet avyttrades koncernens aktieinnehav i SAS Ground Services UK, vilket medförde en realisationsförlust om -23 MSEK. Under det tredje kvartalet avyttrades resterande delar av Skyways vilket genererade en realisationsförlust om -40 MSEK och en reservering för försäljningsomkostnader avseende SAS Flight Academy löstes upp vilket innebar att realisationsvinsten för den försäljningen ökade med 16 MSEK. I september respektive december reserverades ytterligare -65 MSEK avseende försäljningsomkostnader för Quantum Air.

SAS avser fortsätta att avyttra icke kärnverksamhet, till exempel de helägda dotterföretagen inom fraktverksamheten, Spirit Air Cargo, Trust och Air Greenland.

Återstående förpliktelser

SAS koncernen sålde under 2009 sin ägarandel på 20% i bmi (British Midland International) till LHBD Holdings Ltd. SAS kan erhålla en ytterligare betalning från Lufthansa om ytterligare värde realiserar i bmi under perioden fram till och med tredje kvartalet 2011. SAS har också en negativ exponering om maximalt 19 MGBP, under samma tidsperiod, om bmi skulle bli insolvent.

Efter avyttringen av 80,1% i Spanair i början av 2009 har SAS per den 31 december 2010 en räntebärande fordran på Spanair om 149 MEUR, vilken förfaller den 30 januari 2014. Dessutom har SAS leasat ut sammanlagt tio flygplan till Spanair till marknadsvillkor och kvarstår som garant för vissa operationella åtaganden inom Spanairs verksamhet uppgående till maximalt 24 MEUR, som längst till och med 30 januari 2014. SAS har också ett utestående överbrygningslån om 27 MEUR till Spanairs köpare, vilket förfaller den 31 december 2011. SAS koncernens aktieinnehav i Spanair skrevs ned med 229 MSEK till 0 MSEK under tredje kvartalet 2010. Efter den senaste kapitalinjektionen i Spanair, uppgick SAS ägarandel till 11,6% i februari 2011.

airBaltic avyttrades 2008 men SAS koncernen har kvarvarande fordringar uppgående till 8 MUSD per den 31 december 2010. Dessa

fordringar förfaller den 30 april 2011. SAS koncernen har också två fordringar på Estonian Air. Per den 31 december 2010 uppgick dessa till 7 MEUR.

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 bränsleprisexponering. Se Not 28.

Övriga risker

Marknadsrisker: SAS koncernen är särskilt känslig för globala trender och händelser. Koncernen är emellertid verksam på flera marknader och påverkas därför av olika konjunkturcykler vilket minskar koncernens exponering. Genom den makroekonomiska återhämtningen var tillväxten 2010 positiv i de länder där SAS koncernen primärt är exponerad, även om styrkan i tillväxten varierar. Koncernen anpassar produktionen för att säkerställa rätt kapacitet på respektive marknad för att minska affärsrisken. Flygbranschen är mycket konkurrensutsatt eftersom nya flygbolag kontinuerligt inträder på marknaden. Förändrat kundbeteende och allt fler lågprisaktörer på SAS koncernens hemmamarknad kan göra att konkurrensen hårdnar ytterligare. För att möta detta arbetar SAS aktivt med att sänka sina kostnader till konkurrenskraftig nivå.

Finansiella risker: SAS koncernen hedgar mellan 40-70% av sin förväntade bränslekonsumention på rullande 12 månaders basis. Detta sker främst för att kunna skapa tidsutrymme för att anpassa verksamheten till marknadsförhållandena. SAS koncernens strategi för att hantera höjda flygbränslepriser baseras på säkring av flygbränsle, yield-management och prisjusteringar. Koncernens flygförsäkringsavtal är av allrisktyp och omfattar flygplansflottan, reservdelar och annan utrustning samt till flygverksamheten hörande ansvarsexpo-

nering. SAS säkrar även 60-90% av det förväntade underskottet i USD mot överskottsvalutorna SEK, NOK, GBP och EUR.

Miljörisiker: Lagar och föreskrifter på miljöområdet, bland annat restriktioner avseende bullernivåer och utsläpp av växthusgaser, kan ha en negativ inverkan på SAS koncernen. Koncernen arbetar kontinuerligt med hållbarhetsfrågor för att tillmötesgå internationella krav.

Compliance risks: SAS koncernen hanterar och säkerställer compliance risks genom olika typer av interna policies och regelverk samt utvecklar interna riktlinjer och Code of Conduct för att hantera dessa risker.

SAS-AKTIE

Två aktieslag

SAS AB har två slags aktier, stamaktier och förlagsaktier. I dagsläget finns 329 miljoner stamaktier utfärdade, som tillsammans utgör ett registrerat aktiekapital på 6 612 MSEK. Stamaktier ger aktieägaren samtliga 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 SAS AB:s bolagsstämmor. 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.

Aktiens utveckling

SAS AB:s börsvärde sjönk under 2010 med 25,6%. Nedgången skedde framför allt under första halvåret innan nyemissionen hade genomförts. Jämfört med ett vägt genomsnitt av konkurrenters kurser hade SAS-aktien en 41,6 procentenheter svagare utveckling. Utöver nedgången i samband med emissionen påverkades SAS av negativa

SAS koncernens riskhantering

Riskhantering sker genom riskspridning, verksamhetspolicies, Code of Conduct och säkringsarrangemang. Se vidare  sid 50-52.

Strategiska risker

Makroekonomisk tillväxt
Naturkatastrofer
Terrorattacker
Konflikter
Epidemier

Marknadsrisker

Marknadspåverkan
Konkurrens - lågpris-aktörer på hemmamarknaden
Kapacitetsutveckling
Prisutveckling

Operationella risker

Personalomsättning
Strejker
Incidenter och haverier
Brott och bedrägeri
IT-säkerhet

Miljörisiker

Miljödirektiv och krav
Lagar och föreskrifter
Krav på minskad miljöpåverkan

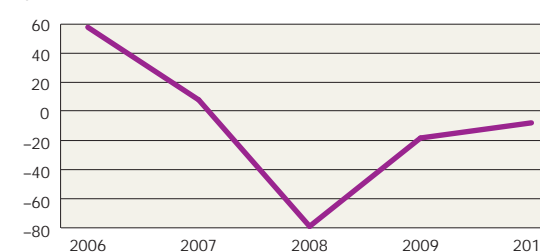
Legala och politiska

Luftfartsavgifter och skatter riktade mot flygindustrin
Compliance risks - lagar och interna regelverk

Finansiella risker

Motparts förluster
Likviditetsrisk
Bränslepris
Räntor
Valutakurser

Resultat per aktie
SEK



effekter från överkapacitet och domstolsbeslut under andra halvåret. I början av 2011 har SAS-aktien haft en positiv utveckling.

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 möjligt eller bedöms som tillräckligt, en möjlighet till utgivande av förlagsaktier för teckning med stöd av redan utgivna teckningsoptioner.

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

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

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 teckningsoptioner utgivna som, efter genomförd företrädesemission och sammanläggning av aktier under 2010, berättigar till nyteckning av sammanlagt 150 000 000 förlagsaktier, vilket skulle öka bolagets aktiekapital med maximalt 100 500 000 SEK. Utgivna förlagsaktier ska 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 ska ha den sammansättning som kan krävas för att bolaget och dess dotterföretag ska kunna bibehålla sina trafikrättigheter för luftfart, innefattande krav på medborgarskap, bosättningsort och kunskap och erfarenhet av de samhälls-, affärs- och kulturförhållanden som råder i de skandinaviska länderna. Utöver dessa krav och bolagsordningens föreskrifter, finns inga begränsningar eller röstregler vad avser tillsättandet eller entledigandet av ledamöter till styrelsen.

Ägande och kontroll

Vid årsskiftet fanns tre aktieägare som vardera äger och kontrollerar mer än 10% av röstetalet för samtliga aktier i bolaget. Det är den danska staten som äger 14,3%, den norska staten som äger 14,3% och den svenska staten som äger 21,4%. Tillsammans äger de tre staterna 50,0% av aktierna i SAS AB. Vid årsskiftet uppgick andelen skandinaviska aktieägare till cirka 89% och andelen utomskandinaviska aktieägare till cirka 11% av det totala aktiekapitalet i SAS AB.

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

SAS AB har ingen kännedom om avtal mellan aktieägare som skulle begränsa aktieägares möjlighet att rösta vid en bolagsstämma eller rätten att fritt överlåta sådana aktier. Per mars 2011 föreligger inga bemyndiganden till styrelsen att besluta att bolaget ska ge ut nya aktier eller förvärva egna aktier, förutom de förut nämnda teckningsoptionerna för förlagsaktier (som kräver bolagsstämmas godkännande).

Effekter av ett offentligt uppköpserbjudande

SAS AB är i dag part i ett mindre antal låneavtal vari de långivande bankerna har rätt att kräva återbetalning av utställda lån, vid förändring av majoritetsägandet eller kontrollen av bolaget.

KAPITALHANTERING

Lönsamhetsmål

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värden för sina aktieägare. SAS koncernens lönsamhetsmål är en EBT-marginal på 7%.

Måluppfyllelse

EBT-marginal före engångsposter var -1,1%, 8,1 procentenheter under målsättningen 2010.

Utdelningspolicy

SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta

konjunkturförhållanden. Utdelningen ska över en konjunkturcykel ligga i nivån 30-40% av koncernens resultat efter schablon-skatt. Vid negativa resultat ges som regel ingen utdelning för att säkerställa koncernens finansiella position.

Mål för finansiell ställning

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

Måluppfyllelse

Vid början av 2010 försämrades den justerade soliditeten jämfört med föregående år. Nyemissionen under våren förbättrade nyckeltalet med 11 procentenheter. SAS långsiktiga målsättning är en justerad soliditet på 35% vilket ska nås bland annat genom åtgärder inom Core SAS.

Den justerade skuldsättningsgraden förbättrades kraftigt under 2010 och målsättningen för 2010 uppfylldes efter genomförandet av nyemissionen och stabilisering av kassaflödet.

Under första kvartalet 2010 uppfylldes inte målet för den finansiella beredskapen. Nyemissionen och ett stabilare kassaflöde förbättrade måluppfyllelsen betydligt och koncernen hade vid årets slut en finansiell beredskap uppgående till 10 189 MSEK.

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 7 april 2010 omvaldes samtliga styrelseledamöter med undantag för Berit Kjöll och Anitra Steen som avböjt omval. Till nya styrelseledamöter valdes Monica Caneman och Gry Mölleskog. Fritz H. Schur omvaldes 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 VD:s arbetsinsats.

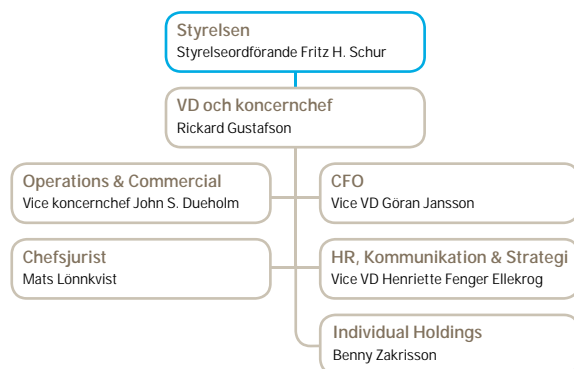
Styrelsen avhöll 18 sammanträden, varav 10 ordinarie och 8 extra möten. Vid de ordinarie mötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelagat vid respektive styrelsesammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor om flygsäkerhetsarbetet, internkontrollen, styrelsearbetet, årsboksutslut, delårsrapporter, strategi- och affärsplan samt budget.

Särskilda teman som styrelsen har behandlat under året omfattar bland annat Core SAS strategi och nyemission 2010, sammanläggning av SAS aktien, outsourcingprocessen, försäljning av aktierna i Skyways, miljö- och hållbarhetsfrågor, samt förhandlingar med fackföreningarna för att uppnå konkurrenskraftiga kollektivavtal.

Bolagets revisor har vid tre tillfällen under året träffat styrelsen och därvid presenterat upplägget av revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från granskningen av delårsboksutslutet per 30 september, revisionen av årsredovisningen samt utvärdering av intern kontroll. Revisorn har under året vid ett tillfälle träffat bolagets styrelse utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen.

Huvuduppgiften för styrelsens två utskott är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Ersättningsutskottet består av tre bolagsstämموvalda ledamöter och revisionsutskottet av fyra bolagsstämموvalda ledamöter. Revisionsutskottet har under 2010 haft fem protokollförda möten och bland annat granskat omfattningen och utförandet av den externa och interna revisionens arbete, den finansiella rapporteringen och internkontrollen. Ersättningsutskottet har under året haft sju protokollförda möten och därutöver ett antal informella kontakter i samband med fastställande av riktlinjer och principer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Utskottet har vidare behandlat den nya VD:s lön

Affärsmodell och ansvarsområden



och övriga anställningsvillkor. Inför årsstämman 2011 har ersättningsutskottet förberett det förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen som styrelsen enligt aktiebolagslagen och Koden ska framlägga för godkännande på årsstämman. Styrelsens arvoden och ersättning för arbete i de särskilda styrelseutskotten redovisas på sid 103.

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

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

Riktlinjer fastställda på årsstämman 2010 framgår av Not 3. Avvikelser från dessa har ej gjorts under året. Föreslagna riktlinjer till årsstämman den 11 april 2011 är oförändrade i förhållande till de ersättningsprinciper som fastställdes på årsstämman 2010.

SÄKERHET I SAS KONCERNEN

Hög säkerhetskultur

Säkerhetskulturen i SAS koncernen vilar på värderingar, kompetens och erfarenhet hos alla anställda i hela organisationen. I säkerhetskulturen ingår att aktivt lära, anpassa och modifiera såväl individuellt som organisatoriskt beteende i syfte att ständigt förbättra verksamheten och minska riskexponeringen.

SAS säkerhetsarbete har högsta prioritet. Arbetet drivs med en vilja till ständiga förbättringar och en gemensam uppfattning om säkerhetens betydelse för kunderna och SAS. Koncernens säkerhetspolicy är dokumenterad och tillämpad i hela verksamheten.

Ledningen i SAS är löpande engagerade i säkerhetsfrågor baserat på en säkerhetspolicy som är dokumenterad, kommunicerad och tillämpad i SAS verksamhet.

Med nya förväntade krav från luftfartsmyndigheterna har SAS under 2010 utvecklat arbetet med riskidentifiering och riskhantering. Som ett komplement till avvikelserapportering samlas systematiskt data och information in som ger indikationer på eventuella svagheter i den flygoperativa och tekniska verksamheten.

SAS koncernen har en hög flygsäkerhetsnivå till följd av omfattande rutiner och 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. Under 2010 förnyade SAS sitt IOSA-certifikat för fjärde gången på 8 år utan några anmärkningar vid revisionen.

Flygsäkerhetsarbetet kan delas i fyra huvudområden:

- **Dokumenterat kvalitetssystem:** Grundläggande dokumentation och arbetsinstruktioner baserat på en omfattande EU-lagstiftning. I tillägg till detta kommer SAS egna erfarenheter och erfarenheter inom flygindustrin för att vidmakthålla en låg riskexponering.
- **Organisatoriskt lärande:** SAS koncernen är en lärande organisation som ifrågasätter rådande praxis och som kontinuerligt och systematiskt söker efter brister och svagheter i verksamheten. Baserat på ett lärande i organisationen, tvärfackligt samarbete, informationsteknologi, processorientering och utveckling i en skapande och stödjande miljö, präglad av trygghet och utmaning, nyfikenhet och engagemang.
- **Riskidentifiering:** En systematisk användning av tillgänglig information och data för att identifiera risker för kunder, medarbetare egendom eller den yttre miljön.
- **Riskhantering:** Genom identifieringen av potentiella risker göra en riskvärdering samt utforma strategier i syfte att minimera riskexponeringen till acceptabla nivåer.

Flygsäkerhetsnivån inom SAS koncernen under 2010 var hög och i nivå med gällande industristandard.

LEGALA FRÅGESTÄLLNINGAR

EU-kommissionen beslutade i november 2010 att utdöma böter för SAS Cargo om 70,2 MEUR. Böterna belastar koncernens resultat för tredje kvartalet med 660 MSEK och kommer att påverka koncernens likviditet i första kvartalet 2011. SAS har överklagat beslutet.

Som en konsekvens av EU-kommissionens beslut i flygfraktkundersökningen är SAS tillsammans med övriga flygbolag som bötfällts av EU-kommissionen involverat i olika civila skadeståndprocesser i Europa (England, Nederländerna och Norge). SAS bestrider ansvar i samtliga rättsprocesser. Ytterligare stämningar från fraktkunder kan inte uteslutas.

SAS har tillsammans med några andra europeiska flygbolag tagits med som svarande i en pågående tvist i Kalifornien angående påstådd prissamordning på flyglinjer över Stilla Havet. SAS, som inte trafikerar de aktuella flyglinjerna, bestrider talan.

Eftersom det är omöjligt att kvantifiera det potentiella ansvaret eller utgången i de pågående tvisterna ovan har inga reserveringar gjorts i SAS räkenskaper med anledning av stämningarna. En öynnsam utgång i dessa tvister skulle kunna få en väsentlig negativ effekt på SAS verksamhet, finansiella ställning och resultat.

I januari 2010 avtog den norska överinstansen för skatteärenden, Skatteklagenemnda, SAS överklagande av den norska skattemyndighetens beslut. Enligt beslutet har kostnader för avskrivning om cirka 180 MNOK återförts, vilket resulterade i en ökning av den be-

skattningsbara inkomsten. SAS har överklagat Skatteklagenemndas beslut. Om SAS når framgång med sitt överklagande skulle det resultera i en ökning av den skattemässigt balanserade förlusten.

I april 2010 stämde 33 SAS-piloter gemensamt SAS i Stockholms tingsrätt. Enligt stämningens ansökan krävs att vissa anställningsvillkor förklaras ogiltiga och justeras samt att SAS tilldöms att betala skadestånd. Kärandena är före detta anställda i Linjeflyg som anställdes i SAS i samband med SAS förvärv av Linjeflyg 1993. Kärandena hävdar att anställningsvillkoren är diskriminerande och bryter mot lagen om fri rörlighet i EU för arbetstagare. SAS, som bestrider yrkandena i dess helhet, betraktar risken för en negativ utgång som begränsad och inga reserveringar har gjorts.

SAS KONCERNENS BIDRAG TILL 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. Hållbarhetspolicyen är tillsammans med bland annat uppförandekoden en del av SAS Corporate Manual som styr koncernens verksamhet.

Miljöansvar

En överväldigande majoritet av SAS koncernens miljöbelastning utgörs av flygverksamheten och dess användning av fossila bränslen. Övrig miljöbelastning består primärt av kabin- och markverksamheten där energi- och vattenförbrukningen samt avfallsgenerering står för huvuddelen.

Flygverksamhetens mest väsentliga miljöpåverkan utgörs av utsläpp av koldioxid och kväveoxider relaterat till förbrukning av icke förnyelsebart bränsle, samt buller. Utsläppen har inverkan på klimatet. Den lokala och regionala miljöpåverkan utgörs främst av buller vid starter och landningar, samt av försurning och övergödning av mark och vatten. För att minska miljöbelastningen finns två åtgärder som har störst potential: dels kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan till nyare generation, varvid SAS koncernen alltid söker välja bästa ekonomiskt tillgängliga teknik, och dels inblandning av biobränsle för att minska de totala koldioxidutsläppen.

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

Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen. Till exempel finns risk för att skärpta emissions- och bullerbestämmelser de kommande åren kan påverka koncernens trafik till vissa flygplatser. Det skulle kunna leda till att koncernens

flygplansflotta inte kan utnyttjas med maximal flexibilitet och/eller höjda emissionsbaserade landningsavgifter.

Specialdirektivet för att inkludera flyget i EU ETS, som antogs av EU 2008, började få effekt under året då kraven på MRV (Monitoring-Reporting-Verifying) av koldioxidutsläpp och producerade tonkilometer (TK) trädde i kraft. Samtliga SAS koncernens flygbolag, Scandinavian Airlines, Blue1 och Widerøe, har godkända och verifierade MRV-planer samt rapporter som verifieras för att uppfylla lagkraven i EU-ETS.

I övrigt känner SAS koncernen 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, som visar på utvecklingen av flygverksamhetens relativa miljöbelastning. Dessutom har ett koncerngemensamt klimatindex utarbetats som innefattar klimatpåverkande utsläpp för flygverksamheten. Miljöindex för de flesta av SAS koncernens flygbolag förbättrades under året. Klimatindex för 2010 förbättrades till 90 (94).

För Scandinavian Airlines finns ett mål för förbättrad bränsleeffektivitet med 6-7% före 2011, jämfört med 2005/2006. Vid utgången av 2010 hade bränsleeffektiviteten ökat med 4-5%.

Av SAS koncernens verksamhet omfattas delar av markverksamheten vid Stockholms, Oslos, Köpenhamns och Stavangers flygplatser av tillstånd enligt nationell miljölagstiftning. Tillståndet i Stockholm avser verkstäder och reglerar utsläpp till luft, kemikalie- och avfallshantering samt rikt- och månadsmedelvärden för avloppsvatten från reningsverket.

Tillståndet omfattar även verksamhet som inte bedrivs av SAS koncernen, exempelvis andra flygbolag eller verksamheter som hyr hangarer. SAS koncernen 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 koncernen lämnar årlig miljörapport till Ullensaker kommun och till Fylkesmannen i Akershus. På Köpenhamns flygplats finns miljötilstånd 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 koncernen har ett miljötilstånd för en reningsanläggning vid Stavangers flygplats.

Den operativa förvaltningen av Scandinavian Airlines lokaler i Skandinavien, har tagits över av Coor Service Management. Ansvaret för koncernens verksamhet som bedrivs i fastigheter som förvaltas av Coor Service Management, inklusive samtliga miljötilstånd, ligger på SAS koncernen.

Generellt är SAS koncernens flygverksamhet beroende av den tillståndspliktiga verksamheten som SGH 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 koncernen har ingen tillståndsplikt förknippad med flygverksamhet i Finland utöver lokala tillstånd för avfallshantering. Koncernen har erhållit alla nödvändiga koncessioner och tillstånd för den verksamhet som bedrivs i Skandinavien och inga av dem ska förnyas under det kommande räkenskapsåret.

Stockholm-Arlanda har i ett av sina miljövillkor ett tak för hur mycket koldioxid och kväveoxider som flygplatsen får släppa ut. Swedavia arbetar sedan 2008 med en ansökan om ett helt nytt miljötilstånd som kommer att lämnas in under första kvartalet 2011. SAS koncernen har en omfattande verksamhet på Stockholm-Arlanda och är i hög grad beroende av flygplatsens miljötilstånd.

Flygverksamheten har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna om förbrukning inklusive läckage och lagerhållning. SAS koncernen uppskattar att drygt 1 kg halon har släppts ut under 2010.

Koncernen har under året inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna med väsentlig inverkan på SAS koncernens verksamhet.

Det har under 2010 förekommit att flyg från SAS koncernens bolag har avvikit från lokala in- och utflygtningsbestämmelser. Under 2010 fick Blue1 en bot för avvikelse från inflygtningsbestämmelserna i Paris. Tillbuden har inte haft några väsentliga miljömässiga konsekvenser.

Koncernen har, i övrigt, 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.

Samhällsansvar

SAS koncernens samhällsansvar 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 medför, kommer övertalighet fortsatt att förekomma. Frågan om övertalighet hanteras i första hand i de enskilda bolagen där förhandlingarna följer nationella lagar och praxis. Därutöver har SAS koncernen egna riktlinjer som medger överföring av medarbetare mellan de nationella bolagen enligt särskild ordning som förhandlas mellan SAS AB och personalens fackliga organisationer.

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 2010 var sjukfrånvaron i Scandinavian Airlines 7,1%.

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. SAS koncernledning består av en kvinna och fem män. I ledningsforumet TOP100 är cirka 23% 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. Därutöver har SAS koncernen ett omfattande ledarutbildningsprogram och ett stort utbud av webbaserade utbildningar.

Resultatet av medarbetarundersökningen PULS visar på att arbetsglädjen generellt i SAS koncernen har förbättrats något jämfört med föregående år men är fortsatt under press. Svarefrekvensen var fortsatt på rekordnivå.

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

PUNKTLIGHET OCH REGULARITET

Scandinavian Airlines utsågs under 2010 till Europas mest punktliga flygbolag i kategorin "major" av FlightStats med en avgångspunktlighet på 86,9%, och en regularitet på 96,6%. Widerøes punktlighet var hög och uppgick till 89,2% med en regularitet på 95,7%. Blue1:s punktlighet var 79,5%, med en regularitet på 95,2%.

MODERFÖRETAGET

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och adressen till huvudkontoret är Kabinvägen 5, Arlanda, Stockholm. SAS AB är moderbolag för SAS koncernen. Bolagets huvudsakliga verksamhet, direkt eller indirekt, är att bedriva passagerarflyg i ett omfattande nordiskt och internationellt nätverk.

UTDELNING 2010

Styrelsen föreslår till årsstämman att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2010. Detta motiveras av SAS koncernens negativa resultat och kassaflöde. En god finansiell position och handlingsutrymme är av vikt för att fullfölja samtliga åtgärder inom Core SAS och framtida investeringar.

VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans föfogande står följande vinstmedel i moderföretaget:

	MSEK
Balanserade vinstmedel	2 299
Nedsättning av aktiekapital	4 516
Kostnader i samband med nyemission, netto	-208
Erhållna koncernbidrag, netto	2
Årets resultat	-438
Summa fritt eget kapital	6 171

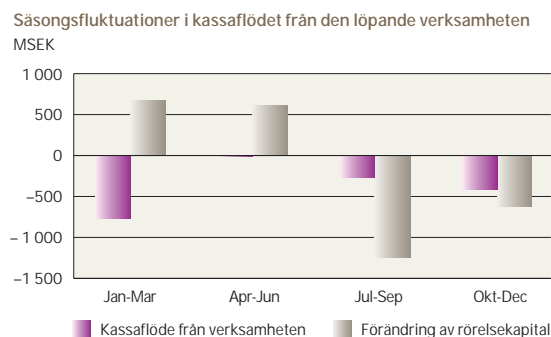
Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	MSEK
I ny räkning balanseras	6 171
Summa	6 171

Koncernen och moderföretagets ställning per 31 december 2010 samt resultatet av verksamheten för verksamhetsåret 2010 framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar, kassaflödesanalyser, förändring i eget kapital, bokslutskommentarer och noter.

SÄSONGSEFFEKTER

Efterfrågan i SAS marknader är säsongsmässigt låg under december-februari, relativt hög under september-november och högst under april-juni. Detta beror på variationer i affärsmarknadens efterfrågan. Efterfrågan kan avvika från det normala säsongsmönstret och utvecklas olika på koncernens marknader. SAS har successivt utvecklat sofistikerade metoder för att på månads- och veckobasis, till exempel i samband med storhelger, dynamiskt anpassa kapaciteten till efterfrågan.



Baserat på rapporterat kassaflöde 2007-2010.

VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER BALANS DAGEN

Rickard Gustafson tillträdde som VD och koncernchef 1 februari 2011.

SAS korades till årets resebranschmarknadsföregångare av den norska branschorganisationen HSMAI.

SAS utnämndes av det oberoende analysföretaget FlightStats till Europas punktligaste flygbolag.

SAS genomförde flytt av huvudkontor från Frösundavik Solna till Arlanda flygplats.

Göran Jansson tillträdde som CFO och vice VD 1 mars 2011.

HELÅRET 2011

Den makroekonomiska återhämtningen förväntas fortsätta under 2011, framför allt i SAS koncernens hemmamarknad. Tillväxten förväntas bli starkast i Sverige och Norge, men lägre i euro-länderna.

Passagerartillväxten inom flygindustrin bedöms av branschorganisationen IATA globalt öka till drygt 5% under 2011, men högre flygbränslepriser och nya skatter kommer att påverka branschen negativt.

För SAS koncernen var tillväxten god under andra halvåret 2010. Utvecklingen förväntas fortsätta även under första halvåret 2011 speciellt på de asiatiska linjerna, men även på inrikes- och intraskandinaviska linjer. Det finns också goda förutsättningar för fortsatt tillväxt under andra halvåret 2011. Överkapaciteten bedöms kvarstå på vissa marknader, framför allt på dansk Europatrafik. Totalt förväntas marknaden växa med 4-6% under 2011 och SAS planerar att utöka kapaciteten med omkring 6% under året, vilket är i nivå med marknaden.

Utveckling för både yield och flygbränslepriser är osäker. De stigande flygbränslepriserna förväntas dock påverka yelden positivt från våren 2011, men även påverka kostnadsbasen negativt.

Core SAS slutförs under 2011 och fortsätter att bidra till att stärka SAS konkurrenskraft. Den tillkommande resultateffekten av besparingsprogrammet Core SAS förväntas bli 1,5 miljarder SEK under 2011. Omstruktureringskostnaderna förväntas minska till 400-600 MSEK under 2011. SAS kommer under året att arbeta med ytterligare kostnadsförbättringar inom ramen för den ordinarie verksamheten.

Första kvartalet är det säsongsmässigt svagaste för SAS. I kombination med överkapacitet framför allt i januari och februari förväntas även resultatet under första kvartalet 2011 bli negativt, men samtidigt bättre än samma kvartal 2010. Givet en fortsatt återhämtning i hemmamarknaden, enligt ovan, och att inga oförutsedda händelser inträffar finns det goda förutsättningar för att SAS koncernen ska kunna uppnå ett positivt resultat före skatt för helåret 2011.

SAS koncernens resultaträkning inklusive rapport över övrigt totalresultat

MSEK	Not	2010	2009
Intäkter	2	40 723	44 918
Personalkostnader	3	-13 473	-17 998
Övriga rörelsekostnader	4	-25 210	-25 912
Leasingkostnader flygplan		-1 815	-2 319
Avskrivningar och nedskrivningar	5	-1 867	-1 845
Resultatandelar i intresseföretag	6	12	-258
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		-73	429
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	-239	-97
Rörelseresultat		-1 942	-3 082
Resultat från andra värdepappersinnehav	8	-263	0
Finansiella intäkter	9	186	304
Finansiella kostnader	9	-1 041	-645
Resultat före skatt		-3 060	-3 423
Skatt	10	799	803
Årets resultat från kvarvarande verksamheter		-2 261	-2 620
Resultat från avvecklade verksamheter	11	43	-327
Årets resultat		-2 218	-2 947
<i>Övrigt totalresultat:</i>			
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter, netto efter skatt om 0 (0)		-121	27
Kassaflödessäkringar - säkringsreserv, netto efter skatt om -167 (-347)		469	970
Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt		348	997
Summa totalresultat		-1 870	-1 950
<i>Årets resultat hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		-2 218	-2 947
<i>Totalresultat hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		-1 870	-1 950
Resultat per aktie (SEK) ¹		-7,79	-18,20
Resultat per aktie (SEK) från kvarvarande verksamheter ¹		-7,94	-16,18
Resultat per aktie (SEK) från avvecklade verksamheter ¹		0,15	-2,02

¹ Resultat per aktie är beräknat på 284 557 583 (161 898 003) utestående aktier. Antalet utestående aktier fram till den 15 april 2009 och 1 maj 2010 är justerat för ett i samband med nyemissionerna identifierat fondemissionselement om 6,123 respektive 2,379 samt omvänd split 1:30.

SAS koncernen har inte några options- eller aktieprogram. Det konvertibla obligationslånet om cirka 1 600 MSEK omfattande 34 408 602 aktier medför ingen utspädningseffekt då räntan på stamaktien som kan erhållas vid konvertering överstiger resultatet per aktie före utspädningseffekt.

Resultat före realisationsresultat och engångsposter, MSEK	2010	2009
Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter	-3 060	-3 423
Nedskrivningar	229	215
Omstruktureringskostnader	1 053	1 767
Realisationsresultat	352	-332
Övriga engångsposter	991	19
Resultat före realisationsresultat och engångsposter i kvarvarande verksamheter	-435	-1 754

Kommentarer till resultaträkningen

Kvarvarande verksamheter:

SAS koncernens resultat före engångsposter i kvarvarande verksamheter uppgick till -435 (-1 754) MSEK.

Resultatet präglas av återhämtning men fortfarande är prisutvecklingen i vissa av koncernens marknader svag, framför allt inom dansk Europatrafik där det fortsatt råder överkapacitet. Den valutajusterade yielden inom Scandinavian Airlines sjönk med 7,4%. Passagerartrafiken (RPK) inom koncernen ökade med 1,9%, antalet passagerare uppgick till 25,2 miljoner vilket var en ökning med 1,3%, kabinfaktorerna uppgick till 74,2% vilket var en ökning med 3,3%. Detta kompenseras delvis den fortsatta prispressen. Intäkterna uppgick till 40 723 (44 918) MSEK, en valutajusterad minskning med 5,9%.

Personalkostnaderna uppgick till -13 473 (-17 998) MSEK. Justerat för valuta och omstrukturingskostnader innebär detta en minskning med 18,1% vilket beror på fortsatta personalreduceringar i enlighet med Core SAS. Som ett led i kapacitetsneddragningarna har ett flertal kostnadsposter reducerats. Detta omfattar bland annat kostnaden för bränsle som uppgick till -6 601 (-7 685) MSEK, en valutajusterad minskning med 9,4% samt leasingkostnader som uppgick till -1 815 (-2 319) MSEK, en valutajusterad minskning med 15,9%.

Resultatandelar i intressebolag uppgick till 12 (-258) MSEK. Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intressebolag uppgick till -73 (429) MSEK och avsåg avyttring av Air Maintenance Estonia om -1 MSEK, avyttring av SAS Ground Services UK om -23 MSEK, upplösning av reserv avseende försäljningsomkostnader för SAS Flight Academy AB på 16 MSEK och försäljningsomkostnader för Quantum Air om -65 MSEK. Resultat från andra värdepappersinnehav uppgick till -263 (0) MSEK och avsåg nedskrivning av aktier i Spanair om -229 MSEK, avyttring av resterande andelar i Skyways om -40 MSEK samt utdelningar om 6 MSEK.

Koncernens finansnetto uppgick till -855 (-341) MSEK, varav räntenetto -746 (-497) MSEK och valutakursdifferenser -16 (203) MSEK. Ökningen av finansnettot beror främst på ökad uppläningskostnad.

SAS Koncernens resultat efter skatt i kvarvarande verksamheter uppgick till -2 261 (-2 620) MSEK.

Resultatet påverkades negativt av engångsposter som i huvudsak var förutsedda händelser samt av askmolneffekter vilka beräknas uppgå till cirka 700 MSEK. Engångsposterna uppgick till totalt -2 625 (-1 669) MSEK och omfattade omstrukturingskostnader avseende implementering av Core SAS om totalt -1 053 (-1 767) MSEK varav -476 (-1 444) MSEK avsåg personalkostnader, -47 (-141) MSEK avsåg leasingkostnader, -200 (-79) MSEK avsåg avskrivningskostnader för flygplan, -257 (-57) MSEK avsåg hyreskostnader och -73 (-46) MSEK avsåg övriga omstrukturingskostnader. Övriga engångsposter uppgick till -991 (-19) MSEK och avsåg förlikning avseende SAS Cargos tvister i USA på -104 MSEK, bot på -660 MSEK till följd av EU-kommissionens flygfraktsundersökning, utdömd ersättning till Norwegian på -218 MSEK samt -9 MSEK avseende Høyesterettsdom i Norge gällande integrering av Braathens ground handling personal. Realisationsresultatet omfattade realisationsförluster från försäljning av dotterbolag, intressebolag och andra värdepappersinnehav om -113 MSEK, realisationsförluster från flygplansaffärer om -270 MSEK samt realisationsvinster från fastighetsaffärer om 31 MSEK.

Skatten var positiv med 799 (803) MSEK vilket främst beror på aktiverade underskott.

Avvecklade verksamheter:

En försäljningsprocess för Spirit pågår och verksamheten redovisas som avvecklad verksamhet. Resultat från avvecklade verksamheter uppgick totalt till 43 (-327) MSEK. Försäljningen av Spanair slutfördes under 2009. Föregående års resultat inkluderar även justerade resultat vid försäljning av Aerolineas och airBaltic vilka såldes under år 2008.

VALUTANS INVERKAN PÅ SAS KONCERNENS RESULTAT

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 22% av omsättningen och 18% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor. Den sammanlagda effekten på SAS koncernens rörelseresultat av förändrade valutakurser mellan 2010 och 2009 var -1 073 (-1 409) MSEK. Valutaeffekten är hänförlig till förstärkningen av den svenska kronan mot framför allt EUR, DKK och USD under 2010. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskuld var -219 (150) MSEK, samt 14 (-224) MSEK i avvecklade verksamheter. Den totala valutaeffekten vid jämförelse av resultatet före skatt mellan år 2010 och 2009 blev därmed -1 278 (-1 483) MSEK.

Valutapåverkan

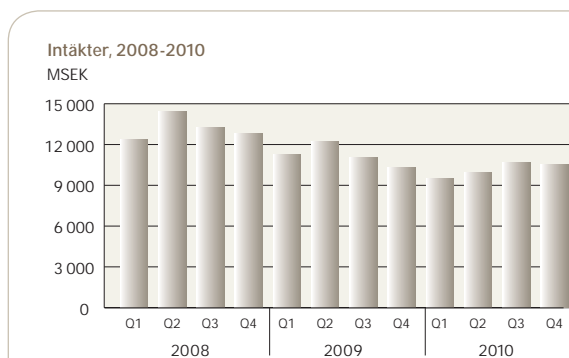
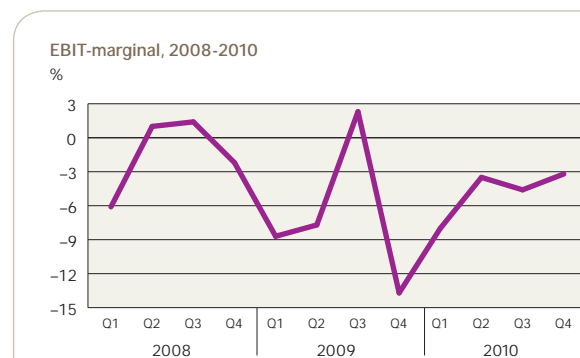
MSEK	2010/09	2009/08
Intäkter	-1 651	3 569
Personalkostnader	690	-947
Övriga kostnader	1 515	-4 477
Omräkning av rörelsekapital	154	-151
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-1 781	597
Rörelseresultat	-1 073	-1 409
Finansnetto	-219	150
Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter	-1 292	-1 259
Avvecklade verksamheter	14	-224
Resultat före skatt	-1 278	-1 483

Valutakurseffekter i årets resultat

MSEK	2010	2009
Omräkning av rörelsekapital	-60	-214
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-426	1 355
Rörelseresultat	-486	1 141
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	-16	203
Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter	-502	1 344
Avvecklade verksamheter	-1	1
Resultat före skatt	-503	1 345

Resultaträkning - kvartalsvisa uppgifter

MSEK	2009					2010				
	Jan-mar	Apr-jun	Jul-sep	Okt-dec	Helår Jan-dec	Jan-mar	Apr-jun	Jul-sep	Okt-dec	Helår Jan-dec
Intäkter	11 296	12 223	11 076	10 323	44 918	9 495	9 979	10 690	10 559	40 723
Personalkostnader	-4 609	-5 269	-3 994	-4 126	-17 998	-3 544	-3 473	-3 193	-3 263	-13 473
Övriga rörelsekostnader	-6 501	-6 779	-6 257	-6 375	-25 912	-5 793	-5 947	-7 148	-6 322	-25 210
Leasingkostnader flygplan	-741	-626	-476	-476	-2 319	-462	-487	-435	-431	-1 815
Avskrivningar och nedskrivningar	-401	-463	-497	-484	-1 845	-408	-426	-425	-608	-1 867
Resultatandelar i intresseföretag	-33	19	-15	-229	-258	-30	4	37	1	12
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	5	2	423	-1	429	-1	-25	-14	-33	-73
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	0	-49	-1	-47	-97	-19	26	0	-246	-239
Rörelseresultat	-984	-942	259	-1 415	-3 082	-762	-349	-488	-343	-1 942
Resultat från andra värdepappersinnehav	0	0	0	0	0	0	0	-269	6	-263
Finansiella poster, netto	5	-97	-145	-104	-341	-210	-251	-267	-127	-855
Resultat före skatt	-979	-1 039	114	-1 519	-3 423	-972	-600	-1 024	-464	-3 060
Skatt	264	13	142	384	803	267	98	-24	458	799
Resultat från kvarvarande verksamheter	-715	-1 026	256	-1 135	-2 620	-705	-502	-1 048	-6	-2 261
Resultat från avvecklade verksamheter	-33	-21	-104	-169	-327	-7	0	-3	53	43
Periodens resultat	-748	-1 047	152	-1 304	-2 947	-712	-502	-1 051	47	-2 218
<i>Hänförligt till:</i>										
Innehavare av aktier i moderföretaget	-748	-1 047	152	-1 304	-2 947	-712	-502	-1 051	47	-2 218



SAS koncernens balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	31 dec 2010	31 dec 2009
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	12	1 414	1 296
Materiella anläggningstillgångar	13		
Byggnader och mark		375	439
Flygplan		12 652	13 087
Reservmotorer och reservdelar		1 393	1 299
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan		90	161
Övriga inventarier och fordon		130	192
Pågående investeringar		118	158
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	14	24	238
		14 782	15 574
Finansiella anläggningstillgångar	15		
Kapitalandelar i intresseföretag	6	294	358
Andra värdepappersinnehav		23	234
Pensionsmedel, netto	16	10 512	10 286
Uppskjuten skattefordran	10	1 187	1 159
Andra långfristiga fordringar		2 379	729
		14 395	12 766
Summa anläggningstillgångar		30 591	29 636
Omsättningstillgångar			
Varulager och förråd	17	678	758
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar	18	1 277	1 581
Fordringar hos intresseföretag	19	3	92
Övriga fordringar		2 901	4 780
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	20	839	1 058
		5 020	7 511
Kortfristiga placeringar	21	3 281	3 691
Kassa och bank		1 762	498
Innehav av tillgångar för försäljning	11	493	401
Summa omsättningstillgångar		11 234	12 859
SUMMA TILLGÅNGAR		41 825	42 495

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	31 dec 2010	31 dec 2009
Eget kapital			
Aktiekapital	22	6 612	6 168
Övrigt tillskjutet kapital		337	170
Reserver	23	627	279
Balanserade vinstmedel		6 862	4 772
Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare		14 438	11 389
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
Totalt eget kapital		14 438	11 389
Långfristiga skulder	24		
Förlagslån	25	974	919
Obligationslån	26	1 503	-
Övriga lån	27	6 866	6 809
Uppskjuten skatteskuld	10	2 303	2 832
Övriga avsättningar	29	2 143	2 131
Övriga skulder		143	378
		13 932	13 069
Kortfristiga skulder			
Kortfristig del av långfristiga lån		1 383	5 742
Kortfristiga lån	30	1 073	907
Förskott från kunder		16	13
Leverantörsskulder		1 749	1 738
Skatteskulder		22	27
Trafikavräkningsskuld	31	3 598	3 227
Kortfristig del av övriga avsättningar	29	657	852
Övriga skulder		2 070	2 110
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	32	2 755	3 264
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	11	132	157
		13 455	18 037
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		41 825	42 495
Synligt eget kapital per aktie (SEK) ¹		43,88	4,62

Information om koncernens ställda säkerheter, eventual- och hyresförpliktelser finns i Not 33, 34 och 35.

¹ Beräknat på 329 000 000 utestående aktier per 31 december 2010. Per 31 december 2009 var antalet utestående aktier 2 467 500 000. Ingen utspädning har skett under året.

Kommentarer till balansräkningen

Tillgångar

SAS koncernens totala tillgångar minskade från 42 495 MSEK till 41 825 MSEK under 2010.

Årets investeringar uppgick till 2 493 (4 661) MSEK, där flygplan, annat flygmateriel och förskovtsbetalningar stod för 1 924 MSEK. Under 2010 köpte SAS koncernen fem nya flygplan – en ny Boeing 737, en CRJ900 samt tre Q400 NG. En Q300 återköptes från operationell lease och vidare återköptes en Q400 och en 737-500 från operationell lease för vidare försäljning. Under 2010 såldes totalt nio flygplan. Investeringar i systemutveckling uppgick till 106 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag minskade med 64 MSEK. Kapitaltillskott i Estonian Air gjordes med 6 MSEK. Årets resultatandelar uppgick till 12 MSEK. Utdelning och negativa valutaeffekter reducerade kapitalandelarna med 44 MSEK.

Per 31 december 2010 uppgick bokförda pensionsmedel, netto, till 10 512 (10 286) MSEK (se vidare Not 15).

Likvida medel uppgick vid årsskiftet till 5 043 (4 189) MSEK, vilket innebar en ökning om 854 MSEK. Likvida medel uppgår till 12% (10%) av balansomslutningen.

Eget kapital

Eget kapital ökade med 3 049 MSEK till 14 438 (11 389) MSEK. Genomförd nyemission tillförde netto 4 752 MSEK. Årets resultat var –2 218 MSEK och värdeförändringar av kassaflödessäkringar uppgick till 636 MSEK. Övriga förändringar i eget kapital avsåg valutakursdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter med mera. Soliditeten var vid årsskiftet 35% (27%) och synligt eget kapital per aktie uppgick till 43,88 (4,62) SEK och avkastningen på synligt eget kapital uppgick till –17% (–27%).

Skulder

Av de totala skulderna var 11 897 (14 660) MSEK räntebärande. Värde avseende kontrakterade kreditfaciliteter uppgick till 6 688 (8 622) MSEK, varav 5 146 (3 629) MSEK var outnyttjade. Årets amorteringar uppgick till 6 100 (3 060) MSEK, varav 2 300 (1 480) MSEK avsåg amortering av den revolverande kreditfaciliteten som totalt uppgick till 366 MEUR. Årets upplåning uppgick till 4 100 (2 080) MSEK inklusive upplåning kopplad till flygplansanskaffningar.

Under året har ett konvertibelt obligationslån utgivits om nominellt 1 600 MSEK samt andra obligationer/EMTM motsvarande 1 000 MSEK och 60 MEUR.

Den finansiella nettoskulden, exklusive pensionsmedel, netto, uppgick till 2 862 (6 504) MSEK. Skuldsättningsgraden beräknad på den finansiella nettoskulden var 0,20 (0,57) per 31 december. Den justerade skuldsättningsgraden uppgick till 0,89 (1,70).

Avsättning för SAS skuld till medlemmar i lojalitetsprogrammet EuroBonus uppgick till 1 816 (1 765) MSEK. Upplupna kostnader avseende semesterlöneskuld har minskat beroende på SAS koncernens personalreduceringar.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 26 335 (26 049) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 26 625 (26 066) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till –8% (–12%).

SAS koncernens förändring i eget kapital

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare					Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare	Totalt eget kapital
	Aktiekapital ¹	Övrigt tillskjutet kapital ²	Säkringsreserver	Omräkningsreserv	Balanserade vinstmedel ³		
Ingående balans 1 januari 2009	1 645	170	–743	25	6 215	7 312	7 312
Årets resultat					–2 947	–2 947	–2 947
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter				27		27	27
Kassaflödessäkringar			1 317			1 317	1 317
Skatt hänförlig till komponenter avseende totalresultat			–347			–347	–347
Summa totalresultat för året	-	-	970	27	–2 947	–1 950	–1 950
Nedsättning av aktiekapital	–1 234				1 234	-	-
Nyemission	5 757				300	6 057	6 057
Kostnader nyemission, netto					–184	–184	–184
Skatteeffekt av IFRIC 13					154	154	154
Utgående balans 31 december 2009	6 168	170	227	52	4 772	11 389	11 389
Årets resultat					–2 218	–2 218	–2 218
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter				–121		–121	–121
Kassaflödessäkringar			636			636	636
Skatt hänförlig till komponenter avseende totalresultat			–167			–167	–167
Summa totalresultat för året	-	-	469	–121	–2 218	–1 870	–1 870
Nedsättning av aktiekapital	–4 516				4 516	-	-
Nyemission	4 960					4 960	4 960
Kostnader nyemission, netto					–208	–208	–208
Övrigt tillskjutet kapital, netto		167 ⁴				167	167
Utgående balans 31 december 2010	6 612	337	696	–69	6 862	14 438	14 438

¹ Aktiekapitalet i SAS AB är fördelat på 329 000 000 aktier, kvotvärde 20,1. Se Not 22.

² Beloppet består i sin helhet av överkursfonder.

³ Utdelning har ej lämnats för 2008 och 2009.

⁴ Eget kapitalandel (226 MSEK minskat med skatteandel 59 MSEK) av det konvertibla obligationslånet på 1 600 MSEK.

SAS koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2010	2009
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		-3 060	-3 423
Avskrivningar och nedskrivningar		1 867	1 845
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		352	-332
Resultat före skatt i avvecklade verksamheter	11	-9	-520
Avskrivningar och nedskrivningar i avvecklade verksamheter	11	18	47
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	36	1 065	44
Betald skatt		-1	-3
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		232	-2 342
<i>Förändring av:</i>			
Varulager och förråd		31	69
Rörelsefordringar		382	8
Rörelseskulder		-800	-1 149
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital		-387	-1 072
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-155	-3 414
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Flygplan		-1 652	-3 700
Reservmateriel		-252	-266
Byggnader, inventarier och pågående investeringar		-288	-384
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m.m.		-281	-230
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-20	-81
Summa investeringar		-2 493	-4 661
Avyttring av dotter- och intresseföretag	37	68	605
Försäljning av flygplan och byggnader		350	174
Intäkter från sale and leaseback av flygplan		264	872
Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m.		15	399
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1 796	-2 611
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Upptagande av lån		4 100	2 080
Återbetalning av lån		-6 100	-3 060
Förändring av räntebärande fordringar och skulder		141	-544
Nyemission inklusive emissionskostnader		4 678	5 808
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		2 819	4 284
Årets kassaflöde		868	-1 741
Omräkningsdifferens i likvida medel		-16	49
Likvida medel omklassificerade från innehav av tillgångar för försäljning		2	98
Likvida medel vid årets början	38	4 189	5 783
Likvida medel vid årets slut	38	5 043	4 189

Kommentarer till kassaflödesanalysen

Resultatet i kvarvarande verksamheter blev för 2010 bättre än 2009. Alla bolag under avveckling förutom ett, har avyttrats varför resultatet från avvecklade verksamheter uppvisade en förbättring jämfört med föregående år.

SAS koncernens kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital uppgick under året till 232 (-2 342) MSEK. Rörelsekapitalet påverkades negativt under året med -387 (-1 072) MSEK, huvudsakligen beroende på minskade kortfristiga skulder. Trots koncernens minskade omsättning ligger rörelsekapitalet i stort sett på samma nivå som föregående år. Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till -155 (-3 414) MSEK.

Totala investeringar inklusive förskottsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 2 493 (4 661) MSEK. Flygplansinvesteringarna 2010 inkluderar leveransbetalningar för en ny CRJ900, en Boeing 737 NG och tre Q400 NG, samt återköp av en Q400 som sedan sålts vidare som en del av avvecklingen av Q400-flottan. Dessutom köptes en Boeing 737 Classic och en Q300 som båda tidigare var operationellt leasade.

I januari avyttrades dotterföretaget Air Maintenance Estonia och i juni avyttrades SAS Ground Services UK. Efter beaktande av försäljningskostnader och de avyttrade företagens likvida tillgångar ökade koncernens likvida medel med 68 MSEK till följd av försäljningarna.

Försäljning av flygplan och byggnader genererade 614 (1 046) MSEK varav 581 (1 040) hänför sig till avyttringar av flygplan. En Airbus A321 såldes i mars och i april avyttrades en Boeing 737 NG genom sale and leaseback. I december ingicks försäljningsavtal avseende fem Q400 och en MD-82 för leverans under 2011.

I april 2010 genomfördes en nyemission på 4 960 MSEK som efter avdrag för emissionskostnader på 282 MSEK tillförde SAS 4 678 MSEK. Därutöver har under året den externa finansieringen, netto minskat med 1 859 (1 524) MSEK.

Sammantaget ökade SAS koncernens likvida medel med 852 MSEK jämfört med en minskning på 1 692 MSEK föregående år. Efter att 2 (98) MSEK omklassificerats från innehav av tillgångar för försäljning uppgår de likvida medlen i kvarvarande verksamheter till 5 043 (4 189) MSEK.

Noter till de finansiella rapporterna *Uttryckt i miljoner 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 viktigaste knutpunkter i Köpenhamn, Stockholm och Oslo utgör fundamentet i flygnätverket. Förutom passagerarflyg erbjuder koncernen flygfrakttjänster och andra flygrelaterade tjänster på utvalda flygplatser i koncernens linjenätverk. Koncernens verksamhet Core SAS inkluderar Scandinavian Airlines, Widerøe och Blue1. I Scandinavian Airlines ingår, förutom flygverksamheten i konsortiet Scandinavian Airlines System, även SAS Ground Services, SAS Tech samt SAS Cargo. Utöver Core SAS så finns det övriga verksamheter vilka inkluderar de bolag som koncernen har för avsikt att avyttra samt koncerngemensamma funktioner.

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) som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2010. Dessa standarder har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. De finansiella rapporterna har upprättats på basis av anskaffningsvärde med undantag för omvärdering av finansiella tillgångar och skulder. De viktigaste redovisningsprinciperna anges nedan.

Uppskattningar och bedömningar i de finansiella rapporterna

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

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

Ändrad uppställningsform för presentation av koncernens totalresultat

SAS koncernen har tidigare valt att presentera koncernens totalresultat i två rapporter, en resultaträkning och en rapport över övrigt totalresultat. Från och med tredje kvartalet 2010 har detta ändrats och koncernens totalresultat redovisas nu som en rapport, resultaträkning inklusive rapport över övrigt totalresultat. Den nya uppställningsformen för totalresultat bedöms ge tillförlitlig och mer relevant information.

Nya och ändrade standarder och tolkningar 2010

Följande nya och ändrade standarder och tolkningar har trätt ikraft och tillämpats från och med räkenskapsåret 2010 med påverkan på de finansiella rapporterna.

Standarder och tolkningar med påverkan på redovisat resultat

IAS 27 (Omarbetad) Koncernredovisning och separata finansiella rapporter
Den ändrade standarden kräver att effekterna av alla transaktioner med minoritetsintressen ska redovisas i eget kapital så länge som det bestämmande inflytandet kvarstår. Sådana transaktioner kommer inte längre att ge upphov till goodwill eller vinster eller förluster. När bestämmande inflytande förloras kommer allt eventuellt återstående innehav i enheten att omvärderas till verkligt värde, och en vinst eller förlust redovisas i resultaträkningen. Den omarbetade standarden har tillämpats på transaktioner som skett år 2010, men har inte haft någon större inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 3 (Omarbetad) Rörelseförvärv

Den omarbetade standarden innebär bland annat att reglerna för redovisning av villkorad köpeskilling ändrats så att anskaffningsvärdet för ett rörelseförvärv redovisas vid en tidpunkt. Efterföljande justeringar av anskaffningsvärdet redovisas i resultatet. Förvärvsrelaterade kostnader får inte inkluderas i anskaffningsvärdet för ett rörelseförvärv utan redovisas som en kostnad när de uppkommer. Ansatsen vid redovisning av stegvisa förvärv har ändrats, vilket medför att vid förvärvstidpunkten (då bestämmande inflytande erhålls) beräknas verkligt värde på tidigare ägd andel. Anskaffningskostnaden utgörs därmed av det verkliga värdet på tidigare ägd andel plus köpeskillingen för den nya förvärvade andelen. Eventuell värdeförändring avseende tidigare ägd andel redovisas som en vinst eller förlust i resultatet. För varje rörelseförvärv värderas eventuellt minoritetsintresse i det förvärvade företaget antingen till verkligt värde eller till värdet av den proportionella andelen av den förvärvade rörelsens identifierbara nettotillgångar. I och med att koncernen under året inte gjort några rörelseförvärv 2010 har den omarbetade standarden för rörelseförvärv inte haft någon påverkan på koncernens finansiella rapporter, men ändringarna kan komma att få effekt på redovisning av eventuella framtida rörelseförvärv.

Utöver ovanstående standarder och tolkningar har koncernen implementerat följande ändringar i standarder och nya tolkningar under 2010: IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas, IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar, IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering, Förbättringar av IFRS 2009, IFRIC 15 Avtal om uppförande av fastighet, IFRIC 17 Värdeöverföring av icke-kontanta tillgångar genom utdelning till ägare och IFRIC 18 Överföring av tillgångar från kunder. Implementeringen av dessa ändringar i standarder och nya tolkningar har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

Förtidstillämpning av ändring i IAS 24 Upplysningar om närstående

Ändringen i IAS 24 Upplysningar om närstående avseende vissa lättnader i upplysningskrav för företag med statlig anknytning träder ikraft för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2011 eller senare. SAS koncernen har valt att tillämpa denna ändring i förtid från och med den 1 januari 2010. Implementeringen av ändringen innebär att SAS inte behöver upplysa om detaljer för alla transaktioner med staten och andra företag med statlig anknytning.

Standarder, ändringar och tolkningar av befintliga standarder där ändringen ännu inte trätt i kraft och som inte har tillämpats i förtid av koncernen

Följande standarder och tolkningar av befintliga standarder har publicerats och är obligatoriska för koncernens redovisning för räkenskapsår som börjar den 1 januari 2011 eller senare, men har inte tillämpats i förtid:

IFRS 9 Finansiella instrument: Den nya standarden utgör det första steget i att ersätta IAS 39 Finansiella instrument. Standarden reglerar huvudsakligen vilka finansiella tillgångar som ska eller kan värderas till verkligt värde samt vilka som ska värderas till upplupet anskaffningsvärde. Standarden ska tillämpas senast för räkenskapsåret 2013. IFRS 9 har ännu inte antagits av EU. Koncernen har ännu inte utrett samtliga effekter som IFRS 9 kan komma att få på SAS finansiella rapporter.

Utöver ovanstående nya standard har IASB utkommit med ändringar i följande standarder: IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas, IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar, IAS 12 Inkomstskatter, IAS 24 Upplysningar om närstående, IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering. IASB har också givit ut Förbättringar av IFRS 2010. IFRIC har utgett en ny tolkning, IFRIC 19 Utsläckning av finansiella skulder med egetkapitalinstrument och en ändring i IFRIC 14 Begränsningen av en förmänsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan. Ändringarna i IFRS 7 och IAS 12 är ännu ej godkända av EU. SAS bedömer att dessa nya och ändrade standarder och tolkningar inte kommer att få någon väsentlig påverkan på koncernens finansiella rapporter den period då de tillämpas för första gången.

Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen omfattar finansiella rapporter för moderföretaget och enheter som kontrolleras av företaget. Bestämmande inflytande (kontroll) föreligger där koncernen direkt eller indirekt äger mer än 50% av rösttalet eller har rätt att utforma/styra en enhets finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

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

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

Minoritetsintresse i nettotillgångar hos konsoliderade dotterföretag redovisas i koncernens balansräkning som en separat komponent i eget kapital. Koncernens resultat och komponenter i övrigt totalresultat är hänförligt till moderföretagets ägare och till minoritetens ägare även om detta leder till ett negativt värde för minoritetsintresset. Alla koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader eliminerar vid konsolidering.

Rörelseförvärv

Förvärv av dotterföretag och rörelser redovisas enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för rörelseförvärv värderas som det sammanlagda verkliga värdet (vid förvärvstidpunkten då bestämmande inflytande erhålls) för erlagda tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder samt emitterade egetkapitalandelar utfärdade av koncernen i utbyte mot kontroll av den förvärvade rörelsen. Förvärvsrelaterade kostnader redovisas i resultatet när de uppkommer. I anskaffningsvärdet ingår även verkligt värde vid förvärvstidpunkten för de tillgångar eller skulder som är följden av en överenskommelse om villkorad köpeskilling. Förändringar i verkligt värde för en villkorad köpeskilling som uppkommer på grund av ytterligare information som erhållits efter förvärvstidpunkten om fakta och förhållanden som förelåg per förvärvstidpunkten, kvalificerar som justeringar under värderingsperioden och justeras retroaktivt, med motsvarande justering av goodwill. Alla andra förändringar i det verkliga värdet för en villkorad köpeskilling som klassificeras som en tillgång eller skuld redovisas i enlighet med tillämplig standard. Villkorad köpeskilling som klassificeras som eget kapital omvärderas inte och efterföljande reglering redovisas inom eget kapital.

Det förvärvade företags identifierbara tillgångar, skulder och eventualet förpliktelser som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 Rörelseförvärv redovisas till sitt verkliga värde på förvärvsdagen, med följande undantag:

- Uppskjuten skattefordran eller -skuld och skulder eller tillgångar hänförliga till det förvärvade företags avtal om ersättning till anställda redovisas och värderas i enlighet med IAS 12 Inkomstskatter respektive IAS 19 Ersättningar till anställda.
- Skulder eller egetkapitalinstrument hänförliga till det förvärvade företags aktierelaterade tilldelningar eller till utbytet av det förvärvade företags aktierelaterade tilldelningar mot förvärvarens aktierelaterade tilldelningar värderas vid förvärvstidpunkten i enlighet med IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar.
- Anläggningstillgångar (eller avyttringsgrupp) klassificerade som att de innehas för försäljning enligt IFRS 5 Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och awecklade verksamheter värderas i enlighet med den standarden.

För varje rörelseförvärv värderas minoritetsintresse i det förvärvade företaget antingen till verkligt värde eller till värdet av den proportionella andelen av den förvärvade rörelsens identifierbara nettotillgångar. Vid stegvisa förvärv omvärderas de tidigare egetkapitalandelarna i det förvärvade bolaget till dess verkliga värde vid förvärvstidpunkten (dvs. då bestämmande inflytande erhålls). Eventuell vinst eller förlust redovisas i resultatet. Eventuella förändringar i värdet på de tidigare egetkapitalandelarna som före förvärvstidpunkten redovisats i övrigt totalresultat, omklassificeras till resultatet utifrån samma grund som skulle krävas om dessa andelar hade avyttrats. Vid rörelseförvärv där summan av anskaffningsvärdet, eventuellt minoritetsintresse och verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde vid förvärvstidpunkten på identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas skillnaden som goodwill i balansräkningen. Om skillnaden är negativ redovisas denna som en vinst på ett förvärv till lågt pris direkt i resultatet efter omprövning av skillnaden.

Transaktioner med minoritetsintressen

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

Förlust av bestämmande inflytande

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

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

När det avyttrade dotterföretaget har tillgångar som värderas enligt omvärderingsmetoden eller till verkliga värden och de hänförliga ackumulerade vinsterna eller förlusterna har redovisats i övrigt totalresultat och ackumulerats i eget kapital, ska dessa belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat och ackumulerats i eget kapital redovisas som om moderföretaget hade avyttrat tillgångarna direkt, vilket innebär en omklassificering till resultatet eller direkt överföring till balanserade vinstmedel.

Det verkliga värdet på kvarvarande innehav i det tidigare dotterföretaget vid den tidpunkt då det bestämmande inflytandet förloras betraktas som det verkliga värdet vid det första redovisningstillfället för en finansiell tillgång enligt IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering eller, i tillämpliga fall, anskaffningsvärdet vid det första redovisningstillfället för en investering i ett intresseföretag eller gemensamt styrt företag.

Innehav i intresseföretag

Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden från och med det datum då koncernen får betydande inflytande till det datum då sådant inflytande upphör.

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.

Awecklade verksamheter och tillgångar som innehas för försäljning

När koncernen avser att avyttra, alternativt kategorisera som "innehav för försäljning", en verksamhet som utgör en självständig, väsentlig verksamhet eller ett geografiskt verksamhetsområde ska den klassificeras som

awecklad. Vinst eller förlust efter skatt i den awecklade verksamheten särredovisas i resultaträkningen, skild från koncernens övriga resultat och redovisningen för jämförelseperioden visas för att presentera den awecklade verksamheten separat från den kvarvarande verksamheten.

Tillgångar som innehas för försäljning värderas till det lägre av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Anläggningstillgångar och avyttringsgrupper klassificeras som innehav för försäljning om deras redovisade värde kommer att återvinnas vid en försäljning snarare än genom fortsatt nyttjande. Detta villkor anses vara uppfyllt när 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 värderas i företagets funktionella valuta, det vill säga valutan i den ekonomiska miljö där de primärt har sin verksamhet.

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 redovisade till verkligt värde i utländsk valuta omräknas till de kurser som rådde den dag då det verkliga värdet fastställdes. Icke-monetära poster som värderats till sitt anskaffningsvärde i en utländsk valuta omräknas inte.

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

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

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

Valutakurser		Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
		2010	2009	2010	2009
Danmark	DKK 100	120,75	139,15	129,15	143,13
Norge	NOK 100	115,20	124,30	119,53	120,78
USA	USD	6,80	7,21	7,25	7,68
Storbritannien	GBP	10,55	11,49	11,21	11,90
Schweiz	CHF 100	723,55	695,35	692,23	706,56
Japan	JPY 100	8,34	7,84	8,23	8,23
EMU-länder	EUR	9,00	10,35	9,62	10,66

Finansiella instrument

Finansiella instrument redovisas i koncernens balansräkning när koncernen blir en part enligt instrumentets avtalsmässiga bestämmelser och värderas därefter 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 resultaträkningen 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.

Kundfordringar kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar. Kundfordrans förväntade löptid är 13 dagar, varför värdet redovisas till nominellt belopp utan diskontering, vilket bedöms vara en god uppskattning av verkligt värde. Kundfordringar utvärderas individuellt för nedskrivningar och alla nedskrivningsförluster redovisas i resultaträkningen som övriga rörelsekostnader.

Likvida medel

Likvida medel omfattar kassamedel, depositioner och likvida investeringar med en löptid på högst tre månader, vilka snabbt kan konverteras till känt kontantbelopp och där risken för värdeförändring är liten. Posterna kortfristiga placeringar samt kassa och bank i koncernens balansräkning utgör sammantaget koncernens likvida medel. Deposit 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 kontraktensliga förpliktelser och redovisas när koncernen blir betalningsskyldig enligt kontraktet.

Leverantörsskulder

Leverantörsskulder kategoriseras som andra skulder. Eftersom leverantörs-

skulder har en förväntat kort löptid redovisas värdet till nominellt belopp utan diskontering, vilket bedöms vara en god approximation av leverantörsskulderens verkliga värde.

Låneskulder

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

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

Sammansatta finansiella instrument

Komponenterna i ett sammansatt finansiellt instrument (konvertibelt skuldebrev) som emitteras av SAS klassificeras separat som finansiella skulder respektive eget kapitalinstrument i enlighet med avtalsvillkoren och definitionerna av en finansiell skuld och ett eget kapitalinstrument. Konverteringsrätten som kommer att regleras genom ett utbyte av ett fast belopp av kontanter mot ett fastställt antal av bolagets egna aktier är ett eget kapitalinstrument.

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

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

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

Derivatinstrument

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

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

Redovisningen av förändringar i verkligt värde beror på huruvida derivatet har betecknats, och uppfyller kraven för säkringsredovisning samt vilken typ av säkring det gäller. Om derivat betecknats som ett säkringsinstrument i en

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 derivatinstrumentets verkliga värde i eget kapital. Den ineffektiva delen av kassaflödessäkringar redovisas direkt 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 betecknas som säkringsinstrument redovisas vinsten eller förlusten i resultatet för den period då förändringen uppkom.

För att säkringsredovisning ska få tillämpas måste dess effektivitet kunna påvisas vid ingäendet 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 följande 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

Forts. Not 1

nuvärde av 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 nyttjandeperiod överensstämmer med koncernens policy för ägda tillgångar.

Vinst från sale and leaseback av egendom och utrustning under finansiella leasingavtal skjuts upp och periodiseras 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 fördelas 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 restvärde diskonterat till den ränta som kalkylerats i leasingavtalet. Intäkter från finansiell leasing allokeras till olika redovisningsperioder så att den speglar en konstant periodisk avkastning från koncernens utestående nettoinvestering för leasingavtalen.

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

Immateriella tillgångar

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

Immateriella tillgångar redovisas i balansräkningen när:

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

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

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

Goodwill har bedömts ha en obestämbar nyttjandeperiod. Goodwill allokeras till minsta möjliga kassagenererande enhet och det redovisade värdet prövas 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 kassaflöden 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 vilken 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. Hur återvinningsvärde fastställs beror 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 finansiella plan.

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

Varulager och förråd

Varulager och förråd av flygmateriel samt övriga förråd är redovisade till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Anskaffningsvärde beräknas genom tillämpning av först in/först ut-metoden. Vissa reservdelar relaterade till flygplan värderas enligt lägsta värdets princip kollektivt med motsvarande flygplan.

Avsättningar och eventualförpliktelser

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

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

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. Där förmånsbaserad pension har avtalats upphört inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. Koncernen gör en beräkning av pensionsförpliktelserna för de förmånsbaserade pensionsordningarna baserad på uppskattad framtida slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel.

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

Planändringar och avikelser mellan förväntade och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjänningstid 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 trafikavräkningskuld 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 med utgångspunkt i historisk användningsnivå för outnyttjade biljetter under den senaste två- eller treårsperioden, och redovisar löpande intäkter och reducerar den kortfristiga trafikavräkningskulden utifrån denna uppskattning. Den beräknade reserven för outnyttjade biljetter vid årets slut redovisas som intäkt påföljande år.

Koncernen bedömer löpande den beräknade kortfristiga trafikavräkningskulden och redovisar eventuella justeringar i sina finansiella rapporter

Forts. Not 1

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. Likt passagerarintäkter, redovisas charterintäkter när transporten har genomförts.

Post- och fraktintäkter

Koncernen tillhandahåller godstransporttjänster, både i 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/eller andra Star Alliance-bolag samt genom att handla från kommersiella samarbetspartners, till exempel hyrbils- och kreditkortsföretag.

Enligt IFRIC 13 är tilldelning av lojalitetspoäng att betrakta som en separat identifierbar transaktion vid köp av flygbiljetter. Den del av biljettpriset som allokeras till lojalitetspoängen värderas till verkligt värde och redovisas som en intäkt först i den period som åtagandet uppfylls.

Länekostnader

Länekostnader som uppkommer i verksamheten resultatförs under den period de uppkommer. Räntekostnader avseende förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras som del i anskaffandet av kvalificerade produktionsresurser. I det fall beslut fattats att skjuta upp leveranser av flygplan för vilka förskott elagts, upphör aktivering av räntekostnader. Avskrivningar av aktiverade räntekostnader påbörjas vid drifttagande av flygplanen och sker enligt huvudprincipen för flygplan.

Skatter

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

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

Uppskjutna skatteskulder redovisas avseende samtliga skattepliktiga temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotter- och intresse-

företag utom i de fall koncernen kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det är sannolikt att en sådan återföring inte sker inom en överskådlig framtid.

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

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

Kritiska redovisningsbedömningar och källor till osäker värdering

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

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

Nedan beskrivs övergripande de redovisningsprinciper som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden som förväntas ha den största inverkan på SAS koncernens redovisade resultat eller finansiella ställning. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande nothänvisningar.

Förväntade ekonomiska nyttjandeperioder för materiella anläggningstillgångar

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

Eventuella förändringar i den ekonomiska nyttjandeperioden för egendom och utrustning redovisas 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 vissa antaganden vid värdering av tillgångarna, inklusive tidpunkt och värde för kassaflöden som ska genereras genom tillgångarna. Det uppskattade framtida kassaflödet baseras på rimliga antaganden vilka representerar ledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd, och baseras på senaste finansiella plan som godkänts av ledningen. På grund av denna subjektivitet kommer dessa uppskattningar sannolikt att avvika från framtida faktiska verksamhetsresultat

och kassaflöden, och alla sådana avvikelser kan medföra en nedskrivning under kommande perioder.

Pensioner

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

Diskonteringsräntan ska fastställas baserat på marknadsmässig avkastning på företagsobligationer. Om det inte finns en fungerande marknad för förstklassiga företagsobligationer kan alternativt marknadsräntan på statsobligationer användas. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionskulden 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.

Avvikelser kan uppstå om den faktiska avkastningen är högre eller lägre än uppskattat eller av faktiska inflationsnivåer och lönejusteringar som avviker från koncernens antaganden. Dessutom påverkas estimatavvikelser av förändrade parametrar med avseende på diskonteringsränta och förväntad livslängd. Förändrade antaganden kan medföra en väsentlig förändring av pensionstillgångarna, förpliktelser och pensionskostnader under kommande perioder.

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 miljarder SEK. En procentenhets förändring av inflationsantagandet påverkar förpliktelsen med cirka 2 miljarder SEK och en procentenhets förändring av parametern för lönejustering påverkar förpliktelsen med cirka 2 miljarder SEK.

Uppskjuten skatt

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar vid varje balansdag i den utsträckning det är sannolikt att de kommer att utnyttjas under kommande perioder. Detta bygger på uppskattningar om framtida lönsamhet. Om dessa uppskattningar ändras kan det medföra minskade uppskjutna skattefordringar under kommande perioder för tillgångar som för närvarande redovisas i koncernens balansräkning. När framtida lönsamhetsnivåer uppskattas 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, utom i fall då den är relaterad till poster som bokförts direkt mot eget kapital. Om framtida lönsamhet överskrider den nivå som kalkylerats vid beräkningen av uppskjutna skattefordringar, kan ytterligare en uppskjuten skattefordran redovisas med motsvarande kreditering i resultaträkningen, utom i det fall den uppskjutna skatten hänför sig till ett rörelseförvärv.

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

Forts. Not 1

Rättstvist

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

Segmentrapportering

Identifieringen av segment görs baserat på den interna rapporteringen till den högste verkställande beslutsfattaren, vilken för SAS vidkommande bedöms vara VD. Koncernen styrs och rapporteras i enlighet med de nedan beskrivna segmenten. Tillämpade redovisningsprinciper i segmentrapporteringen sammanfaller med koncernens redovisningsprinciper enligt den beskrivning som framgår av denna not.

SAS koncernens rörelsesegment utgörs av Scandinavian Airlines, Blue1 och Widerøe. I den interna rapporteringen aggregerar koncernen dessa med övriga verksamheter inom Core SAS samt eliminerar transaktioner mellan dessa segment vilket resulterar i totalt resultat för Core SAS. Detta resultat används av koncernens högsta verkställande beslutsfattare för att följa upp och driva verksamheten. Övriga verksamheter inom Core SAS omfattar vissa gemensamma service- och ledningsfunktioner.

Koncernens högste verkställande beslutsfattare följer inte löpande upp rörelseresultatet för resterande verksamheter och därför rapporteras dessa inte som separata segment. De har inkluderats i tabellen i Not 41 som avstämningsposter mot koncernens resultat. Dessa övriga verksamheter omfattar mindre dotterbolag som koncernen avser att avyttra, såsom Estonian Air, Skyways och Air Greenland, samt övriga kostnader som inte allokerats till ett segment.

Alla verksamheter, antingen de är juridiska bolag eller affärsenheter ska ha affärsmässiga relationer med kunder och leverantörer inom koncernen.

Segmentens prestationer bedöms utifrån ett rörelseresultatmått varför segmentinformationen presenteras 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.

Information om intäkter från externa kunder:

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

Övriga intäkter allokeras till geografiskt område baserat på kundens geografiska placering, till exempel avseende varor som exporteras till en kund i annat land alternativt den geografiska placering där tjänsten eller servicen utförs.

Tillgångar fördelade per geografiskt område omfattar inte koncernens flygplan 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 Årsredovisnings-

lagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2 "Redovisning för juridiska personer" samt tillämpliga uttalanden från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderföretaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och Tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS.

Ändrade redovisningsprinciper för moderföretaget

De ändringar i RFR 2 Redovisning för juridiska personer som har trätt ikraft och gäller för räkenskapsåret 2010 har inneburit ändrade uppställningsformer för moderföretaget. Moderföretagets intäkter och kostnader som tidigare redovisades mot eget kapital och som inte avsåg transaktioner med ägarna ska nu presenteras i en rapport över totalresultat direkt efter moderföretagets resultaträkning. I moderföretagets rapport över förändringar i eget kapital presenteras poster i totalresultatet skilt från transaktioner med ägarna. Moderföretaget har inga poster som redovisas i övrigt totalresultat, vilket innebär att årets resultat överensstämmer med summa totalresultat. SAS har valt att upplysa om detta i text i anslutning till moderföretagets resultaträkning och presenterar därmed inte någon separat rapport över totalresultat för moderföretaget.

Skillnaderna mellan koncernens och moderföretagets redovisningsprinciper framgår nedan:

Pensioner: De löpande pensionspremierna redovisas som kostnader.

Aktier i dotter- och intresseföretag: Redovisas till anskaffningsvärde. Förvävsrelaterade kostnader för dotterföretag, som kostnadsförs i koncernredovisningen, ingår som en del i anskaffningsvärdet för andelar i dotterföretag.

Övriga aktier och andelar: Redovisas till anskaffningsvärde.

Säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet: Omräkningsdifferenser avseende valutasäkring redovisas i resultaträkningen.

Not 2 Intäkter

	2010	2009
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	29 939	32 674
Charter	1 933	2 176
Post och frakt	1 530	1 011
Övriga trafikintäkter	1 906	1 869
Övriga rörelseintäkter:		
Försäljning ombord	30	457
Ground handlingtjänster	1 182	1 349
Tekniskt underhåll	263	604
Terminal- och speditionstjänster	219	767
Försäljningskommissioner och -avgifter	434	398
Övriga rörelseintäkter	3 287	3 613
	40 723	44 918

Not 3 Personalkostnader

Medelantal anställda

Medelantalet anställda under 2010 inom SAS koncernens kvarvarande verksamheter var 14 862 (17 371). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 4 527 (5 292), i Norge 5 264 (6 044) samt i Sverige 3 861 (4 315).

	2010		2009	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	2 986	1 541	3 083	2 209
Norge	2 545	2 719	2 864	3 180
Sverige	2 101	1 760	2 433	1 882
Finland	212	204	229	251
Estland	23	71	159	87
USA	12	6	29	37
Övriga länder	373	309	469	459
Totalt	8 252	6 610	9 266	8 105
Tot. män och kvinnor	14 862		17 371	

Medelantalet anställda i avyttrade verksamheter uppgick till 179 (1 415).

Könsfördelning inom ledande befattningar i koncernen

	2010		2009	
	Antal på balansdagen	varav män	Antal på balansdagen	varav män
Styrelseledamöter	62	82%	85	76%
VD och andra ledande befattningshavare	45	67%	79	67%

Löner, ersättningar och sociala avgifter

SAS koncernens totala lönekostnader i kvarvarande verksamheter uppgick till 12 634 (17 225) MSEK varav sociala avgifter 1 644 (1 943) MSEK och pensioner 1 604 (2 687) MSEK.

	2010		2009	
	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostnad)*	Löner & andra ersättningar	Soc. kostn. (varav pensionskostnad)
SAS AB	77	66 (42)	204	126 (71)
SAS Konsortiet	4 734	2 040 (1 036)	3 435	1 642 (1 033)
Övriga dotterföretag	4 575	1 142 (526)	8 956	2 862 (1 583)
SAS koncernen totalt	9 386	3 248 (1 604)	12 595	4 630 (2 687)

* Pensionskostnaden för samtliga VD och andra ledande befattningshavare i SAS koncernens företag uppgick till 23 (30) MSEK.

Forts. Not 3

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

	2010		2009	
	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda
SAS AB	37 (-)	40	37 (-)	175
SAS Konsortiet	- (-)	4 734	- (-)	3 436
SAS Ground Services Denmark A/S	2 (-)	901	3 (-)	1 177
SAS Ground Services Norway AS	7 (1)	918	11 (1)	1 055
SAS Ground Services Sweden AB	2 (-)	469	5 (1)	520
SAS Tech	6 (1)	972	16 (3)	1 372
Blue1	6 (-)	221	8 (-)	248
Widerøes Flyveselskap	2 (-)	937	2 (0)	970
SAS Cargo	7 (1)	111	9 (1)	206
Övriga dotterföretag	1 (-)	11	52 (15)	3 158
SAS koncernen totalt	70 (2)	9 314	143 (21)	12 317

Upplysning om sjukfrånvaro i moderföretaget SAS AB

	2010	2009
Total sjukfrånvaro	1,3%	0,6%
Långtidsjukfrånvaro >59 dagar	0,7%	0,2%
Sjukfrånvaro för kvinnor	0,7%	1,2%
Sjukfrånvaro för män	1,7%	0,3%
Sjukfrånvaro anställda <30 år	0,0%	0,0%
Sjukfrånvaro anställda 30-49 år	2,5%	1,1%
Sjukfrånvaro anställda >49 år	0,4%	0,4%

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

Pensionskostnader

	2010	2009
Förmånsbaserade pensionsordningar	977	1 773
Premiebaserade pensionsordningar	631	914
Summa	1 608	2 687

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 7 april 2010 fastställdes arvode till styrelsens ledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott enligt nedan:

Styrelsens ordförande	585 TSEK
Styrelsens förste vice ordförande	390 TSEK
Styrelsens andre vice ordförande	345 TSEK
Övriga styrelseledamöter (7 pers.)	295 TSEK per ledamot
Arbetsdagarsuppleanter (6 pers.)	1 TSEK inläsningsarvode/styrelsemöte
	3,5 TSEK arvode/styrelsemöte vid deltagande
Ordförande revisionsutskottet	95 TSEK
Övriga ledamöter i revisionsutskottet (3 personer)	45 TSEK
Ordförande ersättningsutskottet	70 TSEK
Övriga ledamöter ersättningsutskottet (2 personer)	25 TSEK

Ingen av styrelseledamöterna har under 2010 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 styrelsearvodet med 25% från den 1 september 2009.

Principer

Följande av årsstämman fastställda ersättningsprinciper har tillämpats under 2010 avseende ledande befattningshavare i SAS koncernen. Med ledande befattningshavare avses i detta sammanhang VD och övriga fem medlemmar av SAS koncernledning. Vid årsstämman 2010 beslutades att rörlig lön inte ska utgå till de ledande befattningshavarna.

Den sammanlagda ersättningen ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen ska utgöras av fast lön, övriga förmåner samt pension. Till följd av borttagandet av rörlig lön för VD och övriga fem medlemmar av SAS koncernledning har den fasta lönen varit föremål revision. För var och en av koncernledningens medlemmar har den fasta lönen fr.o.m. 1 januari 2010 höjts med ett belopp motsvarande 50% av den i det enskilda anställningsavtalet reglerade maximala rörliga lönen.

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

Verkställande direktör tillika koncernchef

Mats Jansson, som var VD och koncernchef till utgången av september 2010 hade en årlig lön om 10 339 995 SEK (avser lön fastställd per den 1 januari 2010). En avgiftsbestämd pensionsordning där 35% av den fasta lönen erläggs som premie till en överenskommen pensionsförsäkring.

Mats Jansson frånträdde som VD och koncernchef den 30 september 2010. Mats Janssons uppsägningstid var 6 månader och uppsägningdatum var den 1 september 2010. Samtliga ekonomiska mellanhavanden mellan SAS och Mats Jansson reglerades slutligt vid frånträdet den 30 september 2010.

Förmånerna utgjorde:

Lön (brutto) 6 mån	5 169 998 SEK
Semesterersättning (brutto), redan intjänad förmån	675 764 SEK
Semester hänförlig till 2011 (brutto)	697 950 SEK

6 543 712 SEK

Pensionspremie 5 mån

1 333 585 SEK

Totalt 7 877 297 SEK

Vice koncernchef John S. Dueholm har i perioden 1 oktober 2010 - 31 januari 2011 varit VD och koncernchef. I denna period har han, förutom nedan redovisade villkor som vice koncernchef, ersatts för mellanskillnaden i lön upp till en fast månadslön beräknad till 833 333 SEK per månad.

Rickard Gustafson, som tillträdde som VD och koncernchef den 1 februari 2011, har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön på 10 000 TSEK som är föremål för lönerevision i januari varje år.
- En avgiftsbestämd pensionsordning där 30% av den fasta lönen erläggs som premie till en överenskommen pensionsförsäkring. Pensionsålder är 62 år.

Uppsägningstiden är ömsesidigt 6 månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida eller från SAS AB:s sida. Avgångsvederlag för verkställande direktören, vid uppsägning från SAS AB:s sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande 12 månadslöner. Om ny anställning erhålls inom 12 månader efter anställningens upphörande ska utfallande avgångsvederlag minskas med erhållen ersättning från sådan ny anställning.

Vice verkställande direktörerna

SAS koncernen har under 2010 haft tre vice verkställande direktörer, John S. Dueholm (vice koncernchef och CEO) Henriette Fenger Ellekrog (EVP, Corporate HR/Communication & Strategy) och Mats Lönnqvist (CFO).

John S. Dueholm har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön om 5 551 872 DKK (avser lön fastställd per 1 januari 2010) som är föremål för lönerevision i januari varje år.
- En premiebaserad pensionsordning där 35% av lönen avsätts till vald försäkring.
- Den 30 juni 2011 ska SAS erlägga en engångsbetald pensionspremie om 5 MDKK, motsvarande 6,4 MSEK. Den 30 juni 2012 erhåller John S. Dueholm ett engångsbelopp om 1 MDKK, som i enlighet med John S. Dueholms önskemål, antingen kan utbetalas som lön eller som pensionspremie till av John S. Dueholm anvisad och med SAS överenskommen pensionsförsäkring. Pensionsålder är 61 år.

Forts. Not 3

Henriette Fenger Ellekrog har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal.

- En årlig lön om 3 910 392 DKK (avser lön fastställd per den 1 januari 2010) som är föremål för lönerrevision i januari varje år.
- En premiebaserad pensionsordning där 25% av lönen avsätts till vald försäkring. Procentsatsen ökar till 30% från den 1 juli 2011 och till 35% från den 1 juli 2012. Pensionsålder är 65 år.

Mats Lönnqvist har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön om 4 620 000 SEK, som är föremål för lönerrevision i januari varje år.
- En premiebestämd pensionsordning där 29,8% av lönen avsätts till vald försäkring. Pensionsålder är 62 år.

För Henriette Fenger Ellekrog och Mats Lönnqvist är uppsägningstiden 6 månader vid uppsägning från den anställdes sida och 12 månader vid uppsägning från SAS AB:s sida.

Avgångsvederlag för vice verkställande direktörer, vid uppsägning från SAS AB:s sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt äsidosättande av vice verkställande direktörens äligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande 12 månadslöner för Henriette Fenger Ellekrog och Mats Lönnqvist med avräkning mot inkomster från annan anställning eller uppdrag.

Avgångsvederlag kan även utgå vid uppsägning från befattningshavarens sida om dennes ansvar eller befogenheter väsentligen förändras genom ägarförändringar eller organisatoriska förändringar. Avgångsvederlag i ovannämnda fall utgår dock inte om befattningshavaren erbjudits annan anställning inom SAS koncernen och befattningen har samma klassificeringsnivå som den tidigare befattningen.

Andra ledande befattningshavare

En av de två övriga koncernledningsmedlemmarna har en premiebaserad pensionsordning där 35% av den fasta grundlönen avsätts till pension med 60 års pensionsålder, medan den andre har en förmånsbaserad pensionsordning med 60 års pensionsålder. Uppsägningstiden är 12 månader vid uppsägning från SAS AB:s sida och 6 månader vid uppsägning från den anställdes sida.

ERSÄTTNING OCH FÖRMÄNER 2010

Namn	Fast lön (TSEK)	Rörlig ersättning avseende (TSEK) 2009 ¹	Rörlig ersättning avseende (TSEK) 2010 ¹	Övriga förmåner (TSEK)	Pensionskostnad ² (TSEK)	Finansiella instrument	Försäkringar (TSEK)	Summa (TSEK)	Pensionsförpliktelser ²
Mats Jansson	7 713	-	-	145	9 386 ⁴	-	-	17 244	-
Mats Lönnqvist	4 799	-	-	3	1 194	-	6	6 002	-
John S. Dueholm ³	7 251	-	-	207	2 510	-	7	9 974	-
Henriette Fenger Ellekrog ³	5 108	-	-	139	1 010	-	16	6 273	-
Övriga	5 136	-	-	277	3 721	-	10	8 801	-

¹ SAS Ersättningsutskott och SAS Koncernledning har beslutat att rörlig lön för 2009 samt 2010 ej ska utgå.

² Samtliga pensionsutställningar är försäkrade och fribrevsbildande. ³ Omräknat i TSEK. ⁴ Varav 7 202 TSEK avser slutlönerreglering som löneväxlat till direkt pension.

Avgångsvederlag för dessa ledande befattningshavare fastställs enligt samma principer som för de tre vice verkställande direktörerna, dock med den skillnaden att avgångsvederlagen, till följd av redan ingångna avtal, uppgår till belopp motsvarande årslön i två år där avräkning för inkomster från annan anställning eller uppdrag uppgår till maximalt 50% av det totala avgångsvederlaget.

Aktierelaterade ersättningar

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

Övrigt

Övriga typiska chefsavtal i SAS koncernen baseras på de fyra hörnstenar som beskrivits ovan under rubriken Principer. I dessa chefsavtal ingår även möjlighet till rörlig lön.

Den sammanlagda ersättningen utgörs av fast lön, rörlig lön, övriga förmåner samt pension.

SAS koncernen tillämpar för denna grupp en ersättningsmodell som innebär att lönen ska vara prestationsbaserad. Fördelningen av lönen i en fast och en prestationsbaserad rörlig del ska 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 befattningshavarens prioriteringar överensstämmer med koncernens övergripande mål och strategier.

Den rörliga lönen ska vara maximerad och aldrig överstiga 50% av den fasta lönen. Minst 20% och maximalt 75% av den rörliga lönen ska vara relaterad till koncernens resultat. Någon resultatbaserad lön ska inte utbetalas om koncernens resultat (EBT före engångsposter) är negativt, om inte ersättningsutskottet meddelat annat beslut. Utfallet av den icke resultatbaserade delen av rörliga lönen fastställs utifrån uppnåendet av de mål som överenskommit mellan medarbetaren och dennes överordnade i ett målkontrakt.

Utbetalning av den rörliga lönen sker efter det att SAS koncernens årsredovisning fastställts av årsstämman.

Berednings- och beslutsprocessen

Frågan om styrelsens arvoden bereds av valberedningen, som består av representanter valda vid årsstämman. Förslag till styrelsearvoden framläggs på stämman av valberedningen för stämmans beslut.

Det av styrelsen inrättade ersättningsutskottet har som sin primära uppgift att för styrelsens beslut bereda frågor som rör den verkställande direktörens lön och övriga anställningsvillkor, samt utarbeta och föreslå de huvudprinciper och ramvillkor som ska gälla för lönesättning och andra ersättnings- och anställningsvillkor (inklusive, i förekommande fall, rörlig lön, pension och principer för avgångsvederlag) för 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 ersättningspolicier i SAS koncernen, innefattande bland annat principerna och nivåerna för rörlig lön baserat på koncernens resultat. Ersättningsutskottet har under året behandlat årsstämmans beslut om förändrade ersättningsprinciper för koncernledningen och föreslagit att 50% av maximal rörlig lön konverteras till fast lön för koncernledningen. 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 7 protokollförda sammanträden och därutöver ett antal informella diskussioner.

Not 4 Övriga rörelsekostnader

	2010	2009
Försäljningskostnader	465	597
Flygbränsle	6 601	7 685
Luftfartsavgifter	4 198	4 399
Cateringkostnader	869	1 187
Hanteringskostnader	1 712	1 767
Tekniskt flygplansunderhåll	2 410	2 938
Data- och telekommunikationskostnader	1 823	2 130
Övrigt	7 132	5 209
Summa	25 210	25 912

Not 5 Avskrivningar och nedskrivningar

	2010	2009
Immateriella tillgångar	48	42
Flygplan	1 509	1 429
Reservmotorer och reservdelar	123	157
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	59	83
Övriga inventarier och fordon	69	73
Byggnader och inredningar	59	61
Summa	1 867	1 845

Not 6 Resultat- och kapitalandelar i intresseföretag

Resultatandelar i intresseföretag:	2010	2009
Skyways Holding AB ¹	-13	-8
Air Greenland A/S ²	29	28
AS Estonian Air ³	-6	-186
Commercial Aviation Leasing Ltd ⁴	-	-95
Flyrail AB	-1	-
Malmö Flygfraktterminal AB	3	2
Övriga	0	1
Summa	12	-258
Totala intäkter i intresseföretag	2 461	9 320
Resultat efter skatt i intresseföretag	40	-860
SAS koncernens resultatandelar	12	-258

- ¹ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föreg. års resultat med -5 (2) MSEK.
² Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föreg. års resultat med 2 (10) MSEK.
³ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föreg. års resultat med -2 (-1) MSEK.
⁴ Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föreg. års resultat med - (-1) MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag:	Organisationsnr	Säte	Kapitalandel %	Kapitalandel	
				2010	2009
Skyways Holding AB	556021-5872	Stockholm, Sverige	-	-	50
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	277	286
Flyrail AB	55677-5252	Norrköping, Sverige	50,0	5	-
AS Estonian Air	10076042	Tallinn, Estland	-	-	8
Malmö Flygfraktterminal AB	556061-7051	Malmö, Sverige	40,0	9	10
Övriga				3	4
Summa				294	358
Totala tillgångar i intresseföretag				1 496	2 317
Totala skulder i intresseföretag				726	1 469
Eget kapital i intresseföretag				770	848
SAS koncernens kapitalandel i intresseföretag				294	358

Not 7 Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

	2010	2009
Airbus A321	-9	-
Boeing 737	-1	-7
deHavilland Q400	-159	-68
MD-80 ¹	-101	-26
Fastigheter	31	4
Summa	-239	-97

¹ I årets resultat vid försäljning av MD-80 ingår -97 MSEK hänförligt till avvyrtringar föregående år.

Not 8 Resultat från andra värdepappersinnehav

	2010	2009
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andra andelar	-40	-
Nedskrivning av aktier	-229	-
Utdelning	6	-
Summa	-263	-

Not 9 Finansnetto

Finansiella intäkter	2010	2009
Ränteutgifter på finansiella tillgångar ej värderade till verkligt värde	96	91
Ränteutgifter på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	89	208
Övriga finansiella intäkter	1	5
Summa	186	304
Finansiella kostnader		
Räntekostnader på finansiella skulder ej värderade till verkligt värde	-684	-629
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till verkligt värde	-195	-205
Övriga finansiella kostnader	-94	-53
Valutakursdifferenser, netto	-16	203
Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:		
Innehav för handel	-30	-10
Andra skulder	-22	49
Säkringsredovisning		
Säkring av verkligt värde	-	-
- varav värdeförändring på säkringsinstrument	17	16
- varav värdeförändring på säkrad post	-17	-16
Ineffektivitet på kassaflödessäkring	-	-
Ineffektivitet på säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet	-	-
Summa	-1 041	-645

Not 10 Skatt

Följande komponenter ingår i koncernens skattekostnad.

	Kvarvarande verksamheter		Avvecklade verksamheter		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Aktuell skatt	-89	95	-	-	-89	95
Uppskjuten skatt	888	708	52	-	940	708
Summa skattekostnad redovisad i årets resultat	799	803	52	0	851	803
Skatt redovisad i övrigt totalresultat	-167	-347	-	-	-167	-347
Summa skattekostnad redovisad i övrigt totalresultat	-167	-347	-	-	-167	-347

Forts. Not 10

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Uppskjuten skatt har beräknats till den skattesats som förväntas gälla då skatten realiserar.

Skattekostnaden för räkenskapsåret kan stämmas av mot resultat före skatt enligt följande:

	2010	2010 (%)	2009	2009 (%)
Resultat före skatt i kvarvarande verksamheter	-3 060		-3 423	
Resultat före skatt i avvecklade verksamheter	-9		-327	
Resultat före skatt	-3 069		-3 750	
Skatt enligt skattesats i Sverige	807	26,3	986	26,3
Skatteeffekt av resultat i intresseföretag	-13	-0,4	-10	-0,3
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-348	-11,3	-764	-20,4
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	9	0,3	372	9,9
Skatteeffekt av ej redovisade underskottsavdrag	64	2,1	92	2,5
Skatter hänförliga till tidigare år	332	10,8	127	3,4
Skattekostnad och effektiv skattesats för räkenskapsåret	851	27,7	803	21,4

Uppskjuten skatteskuld/skattefordran:	2010	2009
Uppskjuten skatteskuld	2 303	2 832
Uppskjuten skattefordran	-1 187	-1 159
Uppskjuten skatteskuld, netto	1 116	1 673

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

Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:	2010	2009
Anläggningstillgångar	1 866	1 739
Avsättningar	-336	-2
Kassaflödessäkringar	191	69
Pensioner	1 376	1 174
Övriga temporära skillnader	401	746
Skattemässiga underskottsavdrag	-1 195	-894
Summa	2 303	2 832

Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:	2010	2009
Skattemässiga underskottsavdrag	1 097	1 019
Anläggningsstillgångar	28	68
Avsättningar/fordringar	62	72
Summa	1 187	1 159

Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:	2010	2009
Ingående balans	1 673	2 067
Årets förändring avseende kassaflödessäkringar	167	347
Förändring enligt resultaträkningen	-888	-708
Uppskjuten skatt redovisad mot eget kapital	125	-36
Kursdifferenser m.m.	39	3
Uppskjuten skatteskuld, netto, per 31 december	1 116	1 673

Per balansdagen har koncernen outnyttjade underskottsavdrag i kvarvarande verksamheter, uppgående till totalt 9 675 (8 035) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 2 292 (1 913) 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 872 (709) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. Av underskottsavdragen förfaller 30 MSEK under 2011 och 584 MSEK under åren 2012-2020. 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 156 (227) MSEK.

Not 11 Avvecklade verksamheter

Spirit är under försäljning och redovisas som avvecklad verksamhet. Försäljningen av Spanair slutfördes under 2009. Föregående års resultat vid försäljning av dotterföretag belastas med justerade resultat för försäljningen av Aerolineas de Baleares och airBaltic 2008.

Årets resultat från avvecklade verksamheter	2010	2009
Årets resultat i avvecklade verksamheter	43	-520
Resultat vid försäljning av dotterföretag	-	193
Resultat från avvecklade verksamheter	43	-327

Årets resultat i avvecklade verksamheter	2010	2009
Intäkter	694	2 177
Personalkostnader	-421	-856
Övriga rörelsekostnader	-252	-1 527
Leasingkostnader flygplan	-	-215
Avskrivningar och nedskrivningar	-18	-47
Rörelseresultat	3	-468
Finansiella poster, netto	-12	-52
Resultat före skatt	-9	-520
Skatt	52	-
Årets resultat	43	-520

Innehav av tillgångar för försäljning och därtill hänförliga skulder

Spirit redovisas som innehav av tillgångar för försäljning och därtill hänförliga skulder i balansräkningen.

	2010	2009
Materiella anläggningstillgångar	173	165
Finansiella anläggningstillgångar	123	91
Summa anläggningstillgångar	296	256
Kortfristiga fordringar	189	135
Likvida medel	8	10
Summa omsättningstillgångar	197	145
Innehav av tillgångar för försäljning	493	401
Långfristiga skulder	4	11
Kortfristiga skulder	128	146
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	132	157
Räntebärande tillgångar	85	56
Räntebärande skulder	-	7

Nettokassaflöde från avvecklade verksamheter som redovisas som innehav av tillgångar för försäljning

	2010	2009
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-10	-98
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-17	-77
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	25	149
Nettokassaflöde	-2	-26

Not 12 Immateriella tillgångar

	Goodwill		Övriga tillgångar ²		Summa immateriella tillgångar	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ingående anskaffningsvärde	1 119	1 010	1 412	1 284	2 531	2 294
Investeringar	-	-	252	146	252	146
Försäljning/utrangering	-	-	-	-11	-	-11
Företagsförsäljning ¹	-27	-4	-	-	-27	-4
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ¹	-	-17	-	-	-	-17
Omklassificeringar	-	-	7	-	7	-
Valutakursdifferenser	-81	130	-5	-7	-86	123
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 011	1 119	1 666	1 412	2 677	2 531
Ingående avskrivningar	-124	-116	-1 111	-1 086	-1 235	-1 202
Årets avskrivningar i kvarvarande verksamheter	-	-	-48	-42	-48	-42
Försäljning/utrangering	-	-	-	11	-	11
Företagsförsäljning ¹	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ¹	-	17	-	-	-	17
Omklassificeringar	-	-	4	-	4	-
Valutakursdifferenser	11	-25	5	6	16	-19
Utgående ackumulerade avskrivningar	-113	-124	-1 150	-1 111	-1 263	-1 235
Redovisat värde	898	995	516	301	1 414	1 296

¹ Under året avyttrades Air Maintenance Estonia och SAS Ground Services UK. Föregående år slutfördes försäljningen av Spanair. Dessutom såldes Cubic Air Cargo. Spirit är under försäljning och redovisas som innehav av tillgångar för försäljning.

² Avser aktiverade systemutvecklingskostnader.

SAS koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Goodwill:	2010	2009
SAS Scandinavian Airlines Norge	733	791
Widerøe	151	163
Air Maintenance Estonia	-	27
Blue1	14	14
Summa goodwill	898	995

Prövning av nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar

Bedömning av värdet av koncernens goodwillposter 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 och ingen tillväxttakt eller kostnadsutveckling bortom planperioden har antagits utan prövningen baseras på en konstant resultatnivå för perioden efter planperioden.

De prognostiserade kassaflödena baseras på antaganden avseende volymutveckling, enhetsintäkt, driftsmarginaler och diskonteringsräntor. Antaganden bortom det fjärde året i planperioden är att kassaflödet ligger kvar på slutårets nivå.

Diskonteringsräntan har estimerats baserat på en vägd kapitalkostnad efter skatt om 10,2% vilken är densamma för alla bolagen inom Core SAS segmentet. Diskonteringsräntan före skatt för respektive bolag har därefter bestämts beroende på respektive bolags nominella skattesats och uppgår till mellan 13,8% och 14,7%, och är oförändrad sedan 2009 års prövning.

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. Ledningen har därför gjort bedömningen att det inte finns något ytterligare behov av nedskrivning av goodwill vid utgången av 2010.

Not 13 Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader & mark		Flygplan ^{1,2}		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutr. flygplan	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ingående anskaffningsvärde	1 347	1 600	22 972	19 846	2 238	1 891	1 307	1 322
Investeringar	-	67	1 652	3 700	252	253	12	15
Aktiverade räntor ³	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-22	-16	-944	-2 280	-62	-71	-106	-93
Företagsförsäljning ⁴	-3	-	-	-	-7	-	-34	-
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ⁴	-	-369	-	-	-	-	-	-40
Omklassificeringar	12	36	321	1 506	13	106	-5	43
Valutakursdifferenser	-36	29	-136	200	-49	59	-88	60
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 298	1 347	23 865	22 972	2 385	2 238	1 086	1 307
Ingående avskrivningar	-908	-1 087	-9 885	-8 809	-939	-706	-1 146	-1 102
Årets avskrivningar i kvarvarande verksamheter	-59	-61	-1 509	-1 429	-123	-157	-59	-83
Årets avskrivningar i avvecklade verksamheter	-	-8	-	-	-	-	-	-4
Försäljning/utrangering	19	14	73	434	39	56	103	72
Företagsförsäljning ⁴	3	-	-	-	4	-	24	-
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ⁴	-	248	-	-	-	-	-	33
Omklassificeringar	-	-4	-	80	6	-113	5	-37
Valutakursdifferenser	22	-10	108	-161	21	-19	77	-25
Utgående ackumulerade avskrivningar	-923	-908	-11 213	-9 885	-992	-939	-996	-1 146
Redovisat värde	375	439	12 652	13 087	1 393	1 299	90	161
	Övriga inventarier & fordon		Pågående investeringar		Förskott anläggningstillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ingående anskaffningsvärde	1 487	1 693	158	232	238	627	29 747	27 211
Investeringar	40	27	203	275	20	81	2 179	4 418
Aktiverade räntor ³	-	-	-	-	1	19	1	19
Försäljning/utrangering	-135	-148	-	-	-	-	-1 269	-2 608
Företagsförsäljning ⁴	-39	-	-	-	-	-	-83	-
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ⁴	-	-47	-	-15	-	-	-	-471
Omklassificeringar	-50	-66	-243	-336	-231	-479	-183	810
Valutakursdifferenser	-78	28	-	2	-4	-10	-391	368
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 225	1 487	118	158	24	238	30 001	29 747
Ingående avskrivningar	-1 295	-1 375	-	-	-	-	-14 173	-13 079
Årets avskrivningar i kvarvarande verksamheter	-69	-73	-	-	-	-	-1 819	-1 803
Årets avskrivningar i avvecklade verksamheter	-	-5	-	-	-	-	-	-17
Försäljning/utrangering	129	116	-	-	-	-	363	692
Företagsförsäljning ⁴	25	-	-	-	-	-	56	-
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ⁴	-	25	-	-	-	-	-	306
Omklassificeringar	40	42	-	-	-	-	51	-32
Valutakursdifferenser	75	-25	-	-	-	-	303	-240
Utgående ackumulerade avskrivningar	-1 095	-1 295	-	-	-	-	-15 219	-14 173
Redovisat värde	130	192	118	158	24	238	14 782	15 574

Vid ingången av 2010 fanns sju Boeing 737, fyra Airbus A321 och fem Airbus A330/340 som förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen 9-10 år. Under året har inga transaktioner avseende finansiellt leaseade flygplan genomförts.

Med avseende på finansiellt leaseade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid 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 leaseade flygplanen ingår i balansräkningen med 5 644 (5 919) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 18 (27) flygplan till ett värde om 1 923 (3 125) MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med härtill hörande skuldsättning om 1 293 (2 001) MSEK, att betrakta som finansiellt leaseade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2010	2009
Ägda	7 008	7 168
Finansiellt leaseade	5 644	5 919
Bokfört värde	12 652	13 087

Finansiell leasing

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till sex 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 486 (551) MSEK. Variabla avgifter har påverkat årets leaseavgifter med -79 (-47) MSEK.

Per balansdagen förekommer ingen vidareuthyrning av finansiellt leaseade tillgångar.

Finansiellt leaseade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan	
	2010	2009
Anskaffningsvärde	8 706	8 706
Avgår ackumulerade avskrivningar	-3 062	-2 787
Bokfört värde finansiellt leaseade tillgångar	5 644	5 919

¹ Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2010 uppgick till 31 130 MSEK. Håri ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leaseade) flygplan med 20 065 MSEK.

² Modifieringar av operationellt leaseade flygplan ingår i planenligt restvärde med 211 (218) MSEK.

³ Aktivering av räntor har gjorts till en genomsnittlig räntesats om 5,0% (5,0%).

⁴ Under året avyttrades Air Maintenance Estonia och SAS Ground Services UK. Föregående år slutfördes försäljningen av Spanair. Dessutom såldes Cubic Air Cargo. Spirit är under försäljning och redovisas som innehav av tillgångar för försäljning.

Forts. Not 13

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen.

Förfallotidpunkt:	2010		2009	
	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.	Framtida minimileaseavg.	Nuvärde av framtida minimileaseavg.
Inom ett år	913	909	480	478
1-5 år	1 714	1 670	2 751	2 624
Över 5 år	410	352	583	461
Summa	3 037	2 931	3 814	3 563

Operationell leasing

SAS koncernen leasar ut ägda tillgångar med bokfört värde som på balansdagen uppgick till:

	Flygplan		Maskiner & inventarier	
	2010	2009	2010	2009
Anskaffningsvärde	3 604	1 543	2	5
Avgår ackumulerade avskrivningar	-2 273	-924	-2	-3
Bokfört värde operationellt utleasade tillgångar	1 331	619	0	2

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade tillgångar var 158 (60) MSEK.

Årets leaseintäkter innehöll ej någon variabel del.

Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen:

	2010	2009
Inom ett år	210	260
1-5 år	569	738
Över 5 år	38	263
Summa	817	1 261

Kontrakterade inköpsåtaganden

Koncernen hade per balansdagen följande förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar.

	2010	2009
Flygplan	-	706
Övriga inköpsåtaganden	114	23
Summa	114	729

SAS koncernen gör bedömningen att de kontrakterade framtida förvärven, utifrån externa värderingar är i linje med förväntade marknadsvärden.

Taxeringsvärden

Byggnader:	2010	2009
Sverigehuset, del av Arlanda 2:1	44	51
Flight Academy, del av Arlanda 2:1	124	190
Summa	168	241

Not 14 Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	2010	2009
Boeing	-	86
Bombardier	24	133
Övrigt	-	19
Summa	24	238

Not 15 Finansiella anläggningstillgångar

	Kapitalandelar i intresseföretag		Andra värdepappersinnehav		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordringar		Summa finansiella anläggningstillgångar	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ingående anskaffningsvärde	358	622	285	58	10 286	9 658	1 940	1 331	12 869	11 669
Tillskott	6	41	22	-	639	438	709	908	1 376	1 387
Resultatandelar i intresseföretag	12	-258	-	-	-	-	-	-	12	-258
Företagsförsäljning ¹	-	0	-45	-	1	-	-	-	-44	0
Omklassificeringar till tillgångar för försäljning ¹	-	-	-	-	-	-39	-	-45	-	-84
Amortering	-	-	-	-	-	-	-308	-210	-308	-210
Utdelning	-4	-6	-	-	-	-	-	-	-4	-6
Omklassificeringar	-38	-	41	227	-	-	1 389	-15	1 392	212
Valutakursdifferenser	-40	-41	-	-	-414	229	-164	-29	-618	159
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	294	358	303	285	10 512	10 286	3 566	1 940	14 675	12 869
Ingående nedskrivning	-	-	-51	-53	-	-	-52	-	-103	-53
Nedskrivningar	-	-	-229	-	-	-	-	-52	-229	-52
Omklassificeringar	-	-	-	2	-	-	52	-	52	2
Utgående nedskrivning	-	-	-280	-51	-	-	-	-52	-280	-103
Utgående restvärde	294	358	23	234	10 512	10 286	3 566	1 888	14 395	12 766

¹ Under året avyttrades Air Maintenance Estonia och SAS Ground Services UK. Föregående år slutfördes försäljningen av Spanair. Dessutom såldes Cubic Air Cargo. Spirit är under försäljning och redovisas som innehav av tillgångar för försäljning.

Not 16 Pensionsmedel, netto

	2010	2009
Pensionsmedel, netto, fonderade ordningar	12 818	12 605
Pensionsmedel, netto, ofonderade ordningar	-2 306	-2 319
Summa	10 512	10 286

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 (så kallad multi-employer plan) och har av Redovisningsrådet klassificerats som en förmånsbestämd pensionsplan. SAS har ingått ett särskilt och specifikt avtal med Alecta av vilket det framgår att Alecta åtagit sig att tillhandahålla samtliga grunduppgifter beträffande anställda och före detta anställda omfattande lön, ålder, förmånsbelopp med mera vilka utgör underlag för SAS redovisning enligt IAS 19. Överenskommelsen med Alecta innebär också att SAS erhållit en skriftlig bekräftelse att eventuella överskott i Alectaplanen kommer försäkringstagaren (SAS) och de försäkrade tillgodo indirekt genom pensionstillägg och fribrevshöjning samt direkt genom återbäring eller kontant utbetalning till försäkringstagaren. 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:

	2010	2009	2008
Diskonteringsränta	4,6%	5,1%	4,9%
Långsiktig avkastning	5,9%	5,9%	6,0%
Inflation	1,7%	1,7%	1,7%
Framtida lönejustering	2,2%	2,2%	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	4,3% (4,5%) i Sverige och 5,0% (5,5%) i Norge
Långsiktig avkastning	6,0% (6,0%) i Sverige och 6,0% (6,0%) i Norge

Diskonteringsräntan ska enligt IAS19 fastställas baserat på marknadsmässig avkastning på företagsobligationer på balansdagen. Vid avsaknad av en fungerande marknad för företagsobligationer ska statsobligationer i stället användas.

Diskonteringsräntan sätts på balansdagen mot bakgrund i företagsobligationer och med hänsyn till relevant spread vars löptid är förenlig med löptiden för förpliktelserna.

Övriga antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelsens löptid. Den långsiktiga avkastningen ska motsvara en långsiktig förväntad avkastning på förvaltningstillgångar med bakgrund i pensionsinstitutens placeringar i aktier respektive i räntebärande värdepapper.

Inflationsantagande har gjorts med 1,5% i Sverige och Danmark samt 2,0% i Norge. Framtida lönejustering har lagts en halv procentenhet över inflationsantagandet i syfte att inkludera en reallöneökning i beräkningarna av pensionsförpliktelserna.

Per den 31 december 2010 redovisas pensionsmedel netto med 10 512 MSEK som en tillgång. Denna post utgörs av förvaltningstillgångar uppgående till 31 651 MSEK, förpliktelser 31 370 MSEK (varav ofonderade 2 996 MSEK) samt oredovisade estimatavvikelser och planändringar om 10 231 MSEK.

Estimatavvikelser 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 estimatavvikelser genom att amortera ackumulerad avvikelse som överstiger det högsta av 10% av förpliktelsen eller fonderade medel över genomsnittlig återstående anställningstid. SAS uppskattar den återstående anställningstiden för de flesta pensionsplaner till 15 år. I några fall, där den återstående anställningstiden bedöms vara betydligt kortare används en kortare amorteringstid.

Vid ingången av 2010 uppgick den ackumulerade oredovisade estimatavvikelsen till 11,0 miljarder SEK. Avvikelsen har minskat jämfört med 2009 främst till följd av personalneddragningar och valutakursdifferenser. Estimatavikelsen har påverkats negativt på grund av lägre diskonteringsränta i Sverige, Norge och Danmark samt lägre faktisk avkastning på förvaltningstillgångar. Årets amortering av avvikelsen uppgick till cirka 0,4 miljarder SEK.

Vid utgången av året uppgår den ackumulerade oredovisade estimatavvikelsen till cirka 9,9 miljarder SEK vilken ska amorteras under de kommande åren. Amorteringen av avvikelsen blir under kommande år cirka 0,6-0,7 miljarder SEK per år. I det fall avkastningen på tillgångarna i pensionsplanerna förbättras kommer detta att förbättra 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 4,2 miljarder SEK. En procentenhets förändring av inflationsantagandet påverkar förpliktelsen med cirka 1,5 miljarder SEK och en procentenhets förändring av parametern för lönejustering påverkar förpliktelsen med cirka 1,5 miljarder SEK.

Förmånsbaserade pensionsordningar	2010	2009
Årets pensionsintjäning	-893	-1 196
Ränta på pensionsavsättningar	-1 485	-1 616
Årets förväntade avkastning på fonderade medel	1 795	1 878
Årets amorteringar av estimatavvikelser och planändringar	-394	-839
Årets resultatpåverkan, netto, avseende förmånsbaserade pensionsordningar i kvarvarande verksamheter	-977	-1 773

Ovanstående kostnad redovisas i sin helhet som personalkostnad.

I bokslutet är förpliktelserna i SAS koncernen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen nedan.

Status per 31 december	2010	2009
Fonderade medel	31 651	32 816
Pensionsförpliktelser	-31 370	-33 578
Differens fonderade medel och förpliktelser	281	-762
Ej resultatförda estimatavvikelser samt planändringar ¹	10 231	11 048
Bokförd tillgång	10 512	10 286

¹ Varav estimatavvikelser 9 901 (10 834) MSEK.

Förändringar av nuvärdet av förpliktelsen för förmånsbestämda planer	2010	2009
Förpliktelse för förmånsbestämda planer per den 1 januari	33 578	32 615
Utbetalda pensioner	-1 308	-1 756
Kostnad för intjäning	893	1 196
Räntekostnad	1 485	1 616
Aktuariella vinster och förluster (+/-)	-1 340	-1 525
Effekter av sålda bolag och bolag under avyttring	0	-163
Valutakursdifferenser	-1 938	1 595
Förpliktelse för förmånsbestämda planer per 31 december	31 370	33 578

Förändringar av förvaltningstillgångarnas verkliga värde

	2010	2009
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per den 1 januari	32 816	30 472
Inbetalda premier	1 594	1 829
Utbetalda pensioner	-1 285	-1 374
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	1 795	1 878
Aktuariella vinster och förluster (+/-)	-1 589	-980
Effekter av sålda bolag och bolag under avyttring	0	-163
Valutakursdifferenser	-1 680	1 154
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde per 31 december	31 651	32 816

Förvaltningstillgångarna består av följande

Koncernen	2010	2009
Aktier	30%	27%
Räntebärande värdepapper	54%	61%
Fastigheter	9%	9%
Övrigt	7%	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 resultatföda estimatavikelser. Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna var under år 2009 cirka 7%, och under 2008 cirka -1%. För 2010 beräknas avkastningen bli cirka 6%.

Skillnaden mellan differens fonderade medel/förpliktelse och nettobokförd tillgång visas nedan:

	Fonderade medel	Förpliktelse (PBO)	Differens fonderade medel/förpliktelse	Pensionsmedel, netto
Pensionsplaner i Sverige	15 150	11 905	3 245	6 673
Pensionsplaner i Norge	11 331	13 446	-2 115	2 475
Pensionsplaner i övriga länder	5 170	6 019	-849	1 364
Summa	31 651	31 370	281	10 512

I pensionsmedel, netto, ingår ofonderade planer vilka finansieras över rörelseresultatet med 462 MSEK i Sverige och 1 844 MSEK i Norge.

Pensionsmedel, netto, omfattande pensionsförpliktelser, förvaltnings-

tillgångar samt ej resultatföda planändringar och estimatavikelser har för de förmånsbaserade pensionsordningarna utvecklats på följande sätt:

	2010	2009
Ingående balans	10 286	9 658
Årets resultatpåverkan i kvarvarande och avvecklade verksamheter	-977	-1 773
Inbetalda premier	1 594	1 829
Utbetalda pensioner	23	382
Pensionsmedel i avyttrade verksamheter	-	-
Pensionsmedel i bolag under avyttring	-	-39
Valutakurseffekt	-414	229
Utgående balans	10 512	10 286

Av totala pensionsförpliktelser 31 370 (33 578) MSEK var 28 374 (30 468) MSEK fonderade och 2 996 (3 110) MSEK ofonderade.

Under 2011 förväntas inbetalda premier uppgå till cirka 1,1 miljarder SEK.

	2010	2009	2008	2007	2006
Nuvärde av förmånsbestämd förpliktelse	-31 370	-33 578	-32 615	-26 069	-27 307
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	31 651	32 816	30 472	30 585	27 954
Underskott/Överskott	281	-762	-2 143	1 516	647
Erfarenhetsbaserad justering avseende förvaltningstillgångar	-280	-735	-1 529	289	19
Erfarenhetsbaserad justering avseende förmånsbestämda förpliktelser	1 334	-21	318	610	286

Not 17 Varulager och förråd

	2010	2009
Förråd, flygmateriel	455	519
Förråd, övrigt	190	196
Varulager	33	43
Summa	678	758
Värderat till anskaffningskostnad	678	758
Värderat till nettoförsäljningsvärde	-	-
Summa	678	758

Not 18 Kortfristiga fordringar

Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, har påverkat resultatet i kvarvarande verksamheter med 10 (-54) MSEK. I avvecklade verksamheter var motsvarande belopp 0 (0) MSEK.

Koncernens sammanlagda kundfordringar uppgår till 1 328 (1 629) MSEK varav 51 (48) MSEK redovisas som innehav av tillgångar för försäljning.

Åldersanalys ej nedskrivna kundfordringar	2010	2009
Ej förfallna kundfordringar	1 051	1 091
Förfallna < 31 dagar	48	137
Förfallna 31-90 dagar	46	108
Förfallna 91-180 dagar	47	70
Förfallna >180 dagar	85	175
Summa	1 277	1 581

Avsättning för osäkra kundfordringar	2010	2009
Ingående avsättning	102	94
Omklassificering till tillgångar för försäljning	-	-1
Reservering för befarade förluster	8	65
Återförda reserveringar	-63	-42
Konstaterade förluster	-2	-6
Valutakursdifferenser	-1	-8
Utgående avsättning	44	102

Not 19 Kortfristiga fordringar hos intresseföretag

	2010	2009
Air Greenland A/S	3	-
AS Estonian Air	-	92
Summa	3	92

Not 20 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2010	2009
Förutbetalda kostnader	618	523
Upplupna intäkter	221	535
Summa	839	1 058

Not 21 Kortfristiga placeringar

	2010	2009
Statsskuldsväxlar	1 019	750
Bostadscertifikat	499	1 835
Depositioner	991	345
Företagscertifikat	598	550
Spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge	182	220
Summa	3 289	3 700
Kortfristiga placeringar hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	-8	-9
Summa	3 281	3 691

Bokfört värde på kortfristiga placeringar överensstämmer med det verkliga värdet. Verkligt värde är det belopp som skulle ha erhållits för utestående kortfristiga placeringar vid avyttring på balansdagen. Depositioner och spärrade bankmedel är kategoriserade som lånefordringar och kundfordringar. Övriga finansiella instrument kategoriseras som innehav för handel. Samtliga placeringar har en löptid om högst tre månader.

Not 22 Aktiekapital

Aktiekapital

Bolaget har två slags aktier, stamaktier och förlagsaktier. Styrelsen beslutade den 2 februari 2010 att genom nyemission med företrädesrätt öka aktiekapitalet om högst 4 959,7 MSEK genom emission av högst 7 402,5 miljoner stamaktier. Den extra bolagsstämman den 13 mars 2010 beslutade att godkänna styrelsens förslag. Koncernens befintliga aktieägare erhöll täckningsrätter för att teckna nya stamaktier i förhållande till antalet tidigare ägda aktier. Varje aktie gav rätt att teckna tre nya aktier till en emissionskurs om 0,67 SEK per aktie. Per 31 december 2010 hade samtliga aktier i nyemissionen blivit tecknade. Som ett resultat av nyemissionen ökade bolagets aktiekapital med 4 960 MSEK.

Årsstämman beslutade den 7 april 2010 om en sammanläggning av aktier 1:30. Detta innebar att 30 aktier i SAS, envar med kvotvärde om 0,67 SEK skulle sammanläggas till en aktie med ett kvotvärde om 20,10 SEK. Detta medförde att antalet aktier reducerades från 9 870 000 000 till 329 000 000.

Alla upplysningar relaterade till antal aktier samt belopp per aktie i koncernens årsredovisning har justerats retroaktivt för samtliga perioder för att reflektera nyemissionen samt sammanläggning av aktier.

Per den 31 december 2010 fanns 329 000 000 stamaktier utfärdade och utestående, som tillsammans utgör ett registrerat aktiekapital på 6 612 900 000 SEK. Det finns inte några utfärdade eller utestående förlagsaktier.

Stamaktierna är uppdelade på 329 000 000 aktier som har ett kvotvärde på 20,1.

Stamaktierna ger aktieinnehavarna alla de rättigheter som finns i Aktiebolagslagen och bolagsordningen. Förlagsaktierna ger aktieinne-

havarna rätt att delta i och rösta på bolagets stämmor. Förlagsaktier ger inte aktieinnehavarna rätt till utdelning eller att delta i fondemission. Skulle förlagsaktier inlösas eller bolaget upplösas och bolagets tillgångar utskiftas erhåller innehavare av förlagsaktier endast ersättning motsvarande aktiernas nominella värde plus en ränteersättning.

Bolagsordningen kräver att en majoritetsandel av aktierna innehas av skandinaviska aktieägare. För att säkra detta ägandeförhållande har Styrelsen rätt att besluta om obligatorisk inlösen av aktier som innehas av utomskandinaviska aktieägare utan återbetalning till berörda aktieägare. Om inlösen av sådana aktier inte är möjlig, har Styrelsen rätt att (efter godkännande av bolagsstämman) överlåta teckningsoptioner, vilka ger rätt till teckning av förlagsaktier, till skandinaviska aktieägare för att späda ut utomskandinaviska aktieägares aktieinnehav till under 50%.

Utdelningspolicy

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

Not 23 Reserver

Omräkningsreserv	2010	2009
Ingående omräkningsreserv	52	25
Årets omräkningsdifferenser	-466	50
Avgår: Säkring av valutarisk i utlandsverksamhet	476	-137
Skatt avseende säkring av valutarisk i utlandsverksamhet	-125	36
Avgår: Omräkningsdifferenser hänförliga till avyttrade verksamheter	-6	78
Utgående omräkningsreserv	-69	52
Säkringsreserv		
Ingående säkringsreserv	227	-743
Kassaflödessäkringar:		
- Redovisade direkt i övrigt totalresultat	591	896
- Förändring i resultaträkningen	45	420
- Skatt hänförlig till årets förändring av säkringsreserv	-167	-346
Utgående säkringsreserv	696	227
Summa reserver		
Ingående reserver	279	-718
Årets förändring av reserver:		
- Omräkningsreserv	-121	27
- Säkringsreserv	469	970
Utgående reserver	627	279

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.

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.

	2010	2009
Förlagslån	974	919
Obligationslån	503	-
Övriga lån	1 898	1 949
Summa	3 375	2 868

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 från och med 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 ska lånet återbetalas till 102,5% av nominellt värde.

SAS har tidigare år återköpt obligationer för 73 MCHF varefter lånet uppgår till nominellt 127 (127) MCHF, motvärde 920 (884) MSEK. Lånets räntexponering har ändrats från fast till rörlig ränta genom ränteswapavtal. Lånet ingår i en verkligt värde säkring och det verkliga värdet uppgick på balansdagen till 974 (919) MSEK.

Lånet är noterat på Basel Stock Exchange, Geneva Stock Exchange och Swiss Exchange. På balansdagen uppgick det totala marknadsvärdet (inklusive kreditrisk) till 52 (49) MCHF, motvärde 375 (341) MSEK.

Not 26 Obligationslån

I maj 2001 etablerades ett program för europeiska medellånga lån på 1 000 MEUR. EMTN-programmet gör det möjligt för koncernen att emittera obligationer med fast eller rörlig ränta i valfri valuta. På balansdagen uppgick SAS koncernens emitterade obligationer till 1 503 (2 290) MSEK. Nedan följer en specifikation på enskilda obligationslån:

Ursprungligt emitterat belopp	Kupong-ränta	Löptid	Återstående skuld valuta	2010	2009
				Bokfört värde MSEK	Bokfört värde MSEK
60,0 MEUR	14,9% ¹	2010/16	55,8 MEUR	503	-
1 000,0 MSEK	13,5%	2010/12	1 000 MSEK	1 000	-
108,0 MEUR		2003/10	-	-	1 101
200,0 MSEK		2005/10	-	-	200
454,0 MNOK		2005/10	-	-	564
265,5 MNOK		2005/10	-	-	330
50,0 MNOK		2005/10	-	-	62
17,0 MNOK		2005/10	-	-	21
213,0 MNOK		2006/10	-	-	12
Summa				1 503	2 290
Avgår amorteringar 2011/2010				-	-2 290
Summa				1 503	0

Återstående skuld i valuta och bokfört värde i MSEK överensstämmer med upplupet anskaffningsvärde. Under 2010 har inga återköp gjorts.

Ränteeponeringer hanteras genom att ränteswapavtal har ingåtts för att ändra räntebindningstiden för vissa av lånen. Koncernen har även ingått valutaderivatavtal för vissa av dessa obligationer i syfte att begränsa valutarisken.

¹ Kupongränta vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta.

Not 27 Övriga lån

	2010		2009	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiell leasing	2 903	2 931	3 511	3 569
Konvertibel	1 408	1 652	-	-
Övriga lån	3 868	4 149	6 695	6 973
Derivat	70	70	55	55
Summa före amortering	8 249	8 802	10 261	10 597
Avgår amortering 2011 resp. 2010	-1 383	-1 489	-3 452	-3 674
Summa övriga lån	6 866	7 313	6 809	6 923

Förfalloprofil för övriga lån

	2011	2012	2013	2014	2015	2016->	Totalt
Finansiella leasar	879	974	415	129	113	393	2 903
Konvertibel					1 408		1 408
Övriga lån	504	348	1 212	186	183	1 505	3 938
Totalt	1 383	1 322	1 627	315	1 704	1 898	8 249

Övriga lån, finansiell leasing och konvertibel kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

Under 2010 emitterades ett konvertibelt skuldebrev om 1 600 MSEK som löper på 5 år. Värdet på skuld- respektive eget kapitalandel avseende det konvertibla lånet har på balansdagen fastställts till 1 408 MSEK respektive 226 MSEK. Vid utställandedagen var dessa värden 1 374 MSEK respektive 226 MSEK. Lånets konverteringskurs är 46,50 och är konverteringsbart var tredje månad.

I övriga lån ingår viss upplåning inom ramen för olika revolverande kreditfaciliteter (se Not 28 för ytterligare information). Dessa lån ränteomsätts till gällande interbankränta som baseras på valutans i lånet plus en rörlig marginal. Den rörliga marginalen baseras på vissa nyckeltal som beräknas utifrån koncernens kvartalsresultat.

Den genomsnittliga räntesatsen uppgick på balansdagen till 1,34% för finansiell leasing, 7,50% för konvertibel och 2,97% 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 policys. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa bränsle-, valuta- och ränteeponeringer.

Bränsleprisrisk

SAS koncernen är exponerad mot förändringar i priset på flygbränsle. Exponeringen hanteras genom att löpande säkra 40-70% av den prognostiserade bränsleförbrukningen för kommande 12 månader. De finansiella derivat som används för säkring av flygbränsle är huvudsakligen optioner och swappar. Den 31 december 2010 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 54% av koncernens beräknade bränslebehov för 2011. Under 2010 stod kostnader i samband med flygbränsle för 17,1% av koncernens rörelsekostnader, jämfört med 17,5% under 2009.

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. Säkringsnivån ska enligt finanspolicyn uppgå till 60-90% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos. Framtida flygplansförsäljningar säkras med valutaderivat och lån i USD. Säkringsnivån för framtida flygplansförsäljningar ska enligt policyn uppgå till 20-80% av flygplansflottans bokförda värde. Vidare kan framtida kontrakterade flygplansköp i USD valutasäkras 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 policyn att den finansiella nettoskulden huvudsakligen ska hållas i respektive dotterföretags 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). Koncernens upplåning inkluderar lån till både fast och rörlig ränta. För att hantera ränterisken används räntederivat i syfte att förändra den underliggande finansiella nettoskuldens räntebindningstid. Enligt gällande policy är målsättningen att den genomsnittliga räntebindningen på den finansiella nettoskulden ska motsvara 3,5 år. Därutöver ska den finansiella nettoskuldens utveckling för nästkommande 12 månader samt kontrakterade framtida flygplansköp beaktas. Den genomsnittliga räntebindningstiden under året var enligt policyn cirka 3,6 (2,9) år. Vid utgången av 2010 var räntebindningstiden 3,1 (2,8) år.

Känslighetsanalysen avseende bränslepris visar den omedelbara omvärderingseffekten vid ett 10-procentigt parallellskifte av priscurvan för underliggande bränsle.

Känslighetsanalysen avseende valuta visar den omedelbara omvärderingseffekten på balansdagen för kassaflödessäkringar, kundfordringar och leverantörsskulder vid en 10-procentig förstärkning eller försvagning av den svenska kronan gentemot samtliga valutor som SAS koncernen är exponerad för. Utöver ovanstående effekt på eget kapital påverkas eget kapital vid 10% valutaförändring med 353 (523) MSEK av värdeförändringar för säkringar av nettoinvesteringar. Motsvarande värdeförändring uppstår för nettoinvesteringar i utlandsverksamhet. Nettoeffekten av ovanstående värdeförändringar ger ingen påverkan på eget kapital.

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 2011 med cirka -3 (-46) MSEK om korta marknadsräntor stiger med 1 procentenhet. Om korta marknadsräntor däremot faller med 1 procentenhet ger det motsvarande positiva effekt på räntenettet med 3 (46) MSEK. Beräkningen inkluderar även räntederivat.

Känslighetsanalys, omvärderingseffekt per balansdagen

Marknadsrisk	Förändring	Resultat- påverkan, MSEK	Resultat- påverkan, MSEK	Eget kapital påverkan, MSEK	Eget kapital påverkan, MSEK
		2010	2009	2010	2009
Bränslepris	+10%	-	-	400	245
Bränslepris	-10%	-	-	-380	-256
USD	+10%	-32	-50	-489	-461
NOK	+10%	9	10	4	21
DKK	+10%	-23	8	-11	-26
Övriga valutor	+10%	-6	33	15	53
Valuta	+10%	-52	1	-481	-413
USD	-10%	29	44	484	468
NOK	-10%	-10	-8	-4	-25
DKK	-10%	26	-9	14	32
Övriga valutor	-10%	4	-32	-16	-58
Valuta	-10%	49	-5	478	417
Marknadsräntor	+1%	22	121	59	7
Marknadsräntor	-1%	-24	-130	-63	-7

Finansiella derivat

För att hantera valutaexponeringen används olika typer av valutaderivat såsom valutaterminskontrakt, valutaswapavtal och valutoptioner. Vidare hanteras ränterisikexponering med olika typer av räntederivat såsom FRA (forward rate agreement), futures, ränteswapavtal och valutaränteswapavtal.

Per den 31 december 2010 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt 231 (-290) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell.

	2010				2009	
	Ute- stående volym	Till- gångar	Verkligt värde Skulder Netto		Ute- stående volym	Verkligt värde, netto
Valutaderivat	26 297	379	-517	-138	29 812	-363
Räntederivat	4 905	101	-106	-5	7 332	-27
Bränslederivat	3 700	374	-	374	3 504	100
Summa	34 902	854	-623	231	40 648	-290

Per 2010-12-31 överensstämmer verkligt värde med bokfört värde. Verkligt värde är det belopp som erhålls/erläggs vid avyttring på balansdagen av utestående finansiella instrument. Ej säkringsredovisade derivat kategoriseras som finansiella instrument som innehas för handel. Med utestående volym menas derivatkontraktens nominella belopp uttryckt i absoluta tal.

Det totala bokförda värdet för koncernens finansiella derivatinstrument presenteras i följande balansposter.

	2010	2009
Andra långfristiga fordringar	80	34
Övriga fordringar	774	340
Summa derivattillgångar	854	374
Övriga lån	-70	-55
Kortfristiga skulder	-553	-609
Summa derivataskulder	-623	-664
Derivattillgångar/-skulder		
Netto vid periodens slut	231	-290
Allokering av derivat enligt följande		
Kassaflödessäkringar	159	-135
Verkligt värdesäkringar	97	70
Säkring av nettoinvesteringar	101	-119
Derivat som inte betecknas som säkringar ur redovisningssynpunkt	-126	-106
Derivattillgångar/-skulder		
Netto vid periodens slut	231	-290

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 valutaterminskontrakt som ingår i säkringsförhållanden

valutaomräknas till aktuell balansdagskurs och den förändring som beräknats effektiv, bokförs i övrigt totalresultat. Under 2010 har 60 MSEK påverkat resultaträkningen negativt avseende den ineffektiva delen av säkringar. Per 2010-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på kassaflödessäkrade lån och derivat avseende framtida flygplansförsäljningar och -köp i eget kapital med 471 (254) 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. Under förutsättning att effektiviteten hos säkringarna kan påvisas, redovisas den ackumulerade förändringen i marknadsvärdet för varje säkringstransaktion i eget kapital tills den återförs till resultaträkningen som en kostnad/intäkt. Per 2010-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på dessa kassaflödessäkrade valutaderivat i eget kapital med -113 (-92) MSEK.

Räntederivat

När SAS koncernen lånar till rörlig ränta och ändrar räntexponeringen 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 övrigt totalresultat. De räntederivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån. Per 2010-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade räntederivat i eget kapital med 17 (-9) 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 2010-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade bränslederivat i eget kapital med 321 (74) MSEK.

Totalt redovisas 696 (227) MSEK avseende kassaflödessäkringar i eget kapital per 2010-12-31 och beräknas påverka resultaträkningen under följande år:

	2011	2012	2013	2014	2015	2016>	Summa
Flygplan	18	263	28	33	126	172	640
Kommersiella flöden	-154						-154
Räntederivat			-5		26	2	23
Bränslederivat	435						435
Uppskjutet skatt	-79	-69	-6	-8	-40	-46	-248
Effekt på eget kapital	220	194	17	25	112	128	696

Säkringsredovisade derivat, verklig värdesäkring

I de fall SAS koncernen lånar till fast ränta och ändrar räntexponeringen 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 2010 uppgick koncernens nettoinvesteringar till 1 438 MDKK och 1 553 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. Finanspolicyen föreskriver att transaktioner endast får ingås med motparter med hög kreditvärdighet, definierat som kategori A3/P-1 eller bättre enligt Moody's.

Fastställda motpartsgränser finns för varje motpart och revideras kontinuerligt. För att begränsa motpartsrisken ytterligare har ISDA-avtal (nettingavtal) ingåtts med de flesta motparter. Den kreditmässiga exponeringen är geografiskt koncentrerad till Norden med 97%. Resterande kreditexponering är fördelad med 0% i övriga Europa och med 3% i övriga världen. Den maximala kreditexponeringen för derivatinstrument motsvaras av det bokförda värdet, se tabell under rubriken finansiella derivat. För kortfristiga placeringar utgörs kreditrisken storlek av det bokförda värdet och fördelar sig enligt följande.

Rating (Moody's)	Bokfört värde i MSEK	
	2010	2009
Aaa/P-1	1 119	1 250
Aa1/P-1	199	-
Aa2/P-1	700	351
Aa3/P-1	1 263	1 393
A1/P-1	-	697
A2/P-1	-	-
A3/P-1	-	-
Summa	3 281	3 691

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.

Likviditetsrisk, MSEK

2010-12-31	Upp t.o.m 3 mån	4-12 mån	1-5 år	över 5 år
Finansiella skulder				
Förlagslån	22		66	942
Obligationslån	35	108	1 126	545
Finansiella leasar	88	831	1 695	399
Konvertibel	30	90	2 020	
Övriga lån	237	524	4 153	1 665
Övriga skulder		3	142	5
Kortfristiga lån	506			
Bränslederivat				
Valutaderivat	310	207		
Räntederivat	25	41	41	-1
Leverantörsskulder	1 749			
Summa	3 002	1 804	9 243	3 555
Finansiella tillgångar				
Andra långfristiga fordringar	12	279	2 121	
Kundfordringar	1 277			
Fordringar hos intresseföretag	3			
Övriga fordringar	115	2 067	23	
Kortfristiga placeringar	3 285			
Kassa och bank	1 762			
Bränslederivat	84	290		
Valutaderivat	304	75		
Räntederivat	18	-7	90	
Summa	6 860	2 704	2 234	

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 försärad.

Målsättningen är att den finansiella beredskapen minimum ska uppgå till 20% av SAS koncernens omsättning varav minst hälften ska hållas i likvida medel. Den finansiella beredskapen motsvarar likvida medel plus totala outnyttjade kreditfaciliteter. Per den 31 december 2010 uppgick den finansiella beredskapen till 10 189 (7 818) MSEK där likvida medel uppgick till 5 043 (4 189) MSEK och totala outnyttjade kreditfaciliteter till 5 146 (3 629) MSEK. Detta ger en finansiell beredskap på 25% (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 alternativt A-/A-1 enligt Standard & Poor's.

Ovanstående tabeller visar återstående kontraktens löptid för SAS finansiella skulder och tillgångar exklusive verksamheter för försäljning. Beloppen är kontraktens löptid ej diskonterade kassaflöden. Tabellerna visar kontrakterad tidpunkt när SAS är skyldig att betala eller erhålla och inne-

2009-12-31	Upp t.o.m 3 mån	4-12 mån	1-5 år	över 5 år
Finansiella skulder				
Förlagslån	21		84	926
Obligationslån	10	2 398		
Finansiella leasar	91	398	2 646	551
Konvertibel				
Övriga lån	138	3 106	2 690	1 605
Övriga skulder	1	2	276	12
Kortfristiga lån	192	51		
Bränslederivat	-1	9		
Valutaderivat	498	60		
Räntederivat		43	39	16
Leverantörsskulder	1 738			
Summa	2 688	6 067	5 735	3 110
Finansiella tillgångar				
Andra långfristiga fordringar			433	
Kundfordringar	245	1 336		
Fordringar hos intresseföretag	84			
Övriga fordringar	418	2 648		
Kortfristiga placeringar	3 693			
Kassa och bank	498			
Bränslederivat	33	76	-1	
Valutaderivat	195			
Räntederivat	37			34
Summa	5 203	4 060	432	34

håller både ränta och nominell belopp. Vissa lånefaciliteter är kopplade till finansiella covenants, vilket innebär att SAS kan bli återbetalningsskyldig tidigare än kontrakterat förfall om dessa bryts. Framtida ränteflöden till rörlig ränta är beräknade med gällande räntesats på balansdagen, vilket medför att dessa kan falla ut med andra belopp.

Per 2010-12-31 uppgick koncernens räntebärande skulder till 11 897 (14 660) MSEK, 11% (28%) av de räntebärande skulderna är förenade med krav på finansiella nyckeltal såsom kassaflödes-, skuldsättnings- och likviditetsmått. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till 3,5 (2,9) år, exklusive förlagslånet på 127 MCHF som löper utan fastställd förfallodag.

Värdering till verkligt värde

För räkningsår som påbörjas från 1 januari 2009 eller senare så har utökade upplysningskrav avseende finansiella instrument som värderas till verkligt värde i balansräkningen tillkommit i IFRS 7. Upplysningar ska lämnas om metod för fastställande av verkligt värde enligt en värderingshierarki bestående av tre nivåer. Nivåerna ska återspegla i vilken utsträckning verkligt värde bygger på observerbar marknadsdata respektive egna antaganden. Nedan följer en beskrivning av de olika nivåerna för fastställande av verkligt värde.

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 2010.

Facilitet	Förfall	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet 2010	Outnyttjad facilitet 2009
Revolverande kreditfacilitet 366 MEUR	2013	3 295	-	3 295	1 304
Revolverande kreditfacilitet 74 MNOK	2011	85	85	-	-
Revolverande kreditfacilitet 121 MUSD	2013	826	826	-	42
Revolverande kreditfacilitet, 125 MUSD ¹	2013	850	405	445	216
Bilaterala bankfaciliteter	2013	500	-	500	500
Bilaterala bankfaciliteter	2013	500	-	500	500
Bilaterala bankfaciliteter	2013	250	-	250	250
Övriga faciliteter	2011	382	226	156	817
Summa		6 688	1 542	5 146	3 629

¹ Förlängd under februari 2011 till förfall 2016.

Nivå 1

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån observerbara (ojusterade) noterade priser på en aktiv marknad för identiska tillgångar och skulder. En marknad betraktas som aktiv om noterade priser från en börs, mäklare, industrigrupp, prissättningstjänst eller övervakningsmyndighet finns lätt och regelbundet tillgängliga och dessa priser representerar verkliga och regelbundet förekommande marknadstransaktioner på armslängds avstånd.

Denna grupp inkluderar i huvudsak statskuldsväxlar och standardiserade derivat där det noterade priset används vid värderingen. Kassa och tillgodohavande hos bank kategoriseras även till nivå 1.

Nivå 2

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller som baseras på andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade i nivå 1, antingen direkt (dvs. som prisnoteringar) eller indirekt (dvs. härledda från prisnoteringar).

Exempel på observerbar data inom nivå 2 är data som kan utgöras grund för bedömning av pris, till exempel marknadsräntor och avkastningskurvor.

Denna grupp inkluderar i huvudsak certifikat och ej standardiserade derivat (ränte-, valuta- och bränsleswappar, valuta- och bränsleoptioner) som inte handlas på en aktiv marknad och det verkliga värdet fastställs med hjälp av värderingstekniker som baseras på all väsentlighet på observerbar marknadsdata.

Nivå 3

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller där väsentlig indata baseras på icke observerbar data.

SAS-koncernen har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder där värderingen väsentligen baseras på icke observerbar data.

Fastställande av verkligt värde - värderingsteknik**Andra värdepappersinnehav - Aktier och andelar**

Balansposten "Andra värdepappersinnehav" 23 (234) MSEK utgörs av strategiska aktieinnehav som inte är intresseföretag eller dotterföretag.

Hela balansposten värderas till anskaffningsvärde på grund av att dess verkliga värde inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt till en försvarbar kostnad. Av detta skäl ingår inte balansposten "Andra värdepappersinnehav" i vidstående tabeller "Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde".

Derivat**Ränteswappar.**

Verkligt värde för ränteswappar fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden. Diskontering sker utifrån avkastningskurvor som baseras på aktuella marknadsräntor på balansdagen.

Futures

Standardiserade terminskontrakt med daglig avräkning. Det verkliga värdet bestäms därigenom via daglig marknadsvärdering "market to market".

Forward Rate Agreement, FRA

Verkligt värde för OTC FRA-kontrakt fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden. Diskontering sker utifrån avkastningskurvor som baseras på aktuella marknadsräntor på balansdagen.

Standardiserade FRA-kontrakt med kontantavräkning värderas till verkligt värde utifrån noterade köp- respektive säljräntor per bokslutsdagen för ett FRA-kontrakt med motsvarande återstående löptid.

Valutaswappar

Verkligt värde för valutaswappar fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden i respektive valuta och ränta. Diskontering sker utifrån avkastningskurvor på balansdagen. Omräkning av valutakomponenten sker utifrån aktuella valutakurser på balansdagen.

Valutaoptioner

Verkligt värde för optioner fastställs genom användandet av Black and Scholes värderingsmodell som är en erkänd och accepterad värderingsmodell på de finansiella marknaderna. Modellen baseras på i huvudsak observerbar data som till exempel spotkurs, lösenkurs, löptid, ränta, volatilitet med mera.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde

	2010-12-31			2009-12-31		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
TILLGÅNGAR						
Andra långfristiga fordringar						
Räntederivat		80			34	
Övriga fordringar						
Bränslederivat		374			108	
Valutaderivat		379			195	
Räntederivat		21			37	
Kortfristiga placeringar	1 019	1 096		750	2 385	
Kassa och bank	1 762			499		
Summa	2 781	1 950		1 249	2 759	
EGET KAPITAL & SKULDER						
Övriga lån						
Räntederivat		70			55	
Kortfristig del av långfristiga lån						
Valutaderivat					119	
Kortfristiga lån						
Bränslederivat					8	
Valutaderivat		517			439	
Räntederivat		36			43	
Summa		623		8	656	

Bränsleoptioner

Verkligt värde för bränsleoptioner fastställs genom användandet av Black and Scholes värderingsmodell. Modellen baseras på i huvudsak observerbar data som till exempel fuelswapkurvan, lösenkurs, löptid, ränta, volatilitet med mera.

Bränsleswappar

Verkligt värde för bränsleswappar fastställs utifrån fuelswapkurvan på balansdagen.

Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar som kategoriserats som innehav för handel utgörs av statskuldväxlar, bostads- och företagscertifikat med maximal återstående löptid av tre månader. Verkligt värde fastställs genom diskontering utifrån avkastningskurvor på balansdagen.

Kassa och bank

Kassa och bank utgörs av kassamedel samt disponibla tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut. Bokfört värde motsvarar verkligt värde.

Kategorisering av finansiella tillgångar och skulder

	Innehav för handel	Låne- & kund- fordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Andra skulder	Säkringsinstru- ment, derivat	Icke finans- iella poster	Kvarvarande verksamheter & verksamheter för försäljning		Innehav av tillgångar för försäljning	Summa bokfört värde
							Summa bokfört värde	Summa verkligt värde ¹		
2010-12-31	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde					
TILLGÅNGAR										
Långfristiga fordringar hos intresseföretag							0	0	0	0
Andra värdepappersinnehav			23				23	23	0	23
Andra långfristiga fordringar		2 092				207	2 299	2 299	0	2 299
- Räntederivat					80		80	80	0	80
Kundfordringar		1 328					1 328	1 328	-51	1 277
Fordringar hos intresseföretag						3	3	3	0	3
Övriga fordringar		1 037				1 179	2 216	2 216	-89	2 127
- Bränslederivat					374		374	374	0	374
- Valutaderivat	123				256		379	379	0	379
- Räntederivat					21		21	21	0	21
Kortfristiga placeringar	2 115	1 174					3 289	3 289	-8	3 281
Kassa och bank	1 762						1 762	1 762	0	1 762
Summa	4 000	5 631	23	0	731	1 389	11 774	11 774	-148	11 626
EGET KAPITAL & SKULDER										
Förlagslån					974		974	375	0	974
Obligationslån					1 503		1 503	1 503	0	1 503
Övriga lån					6 796		6 796	7 243	0	6 796
- Räntederivat	66					4	70	70	0	70
Övriga skulder					99		143	143	0	143
Kortfristig del av långfristiga lån					1 383		1 383	1 489	0	1 383
Kortfristiga lån					520		520	520	0	520
- Bränslederivat							0	0	0	0
- Valutaderivat	152						517	517	0	517
- Räntederivat	31					5	36	36	0	36
Leverantörsskulder					1 769		1 769	1 769	-20	1 749
Summa	249	0	0	13 044	374	44	13 711	13 665	-20	13 691

¹ Verkligt värde för kortfristiga placeringar och förlagslån har fastställts i sin helhet genom användande av officiella prisnoteringar. Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder har fastställts genom att delvis använda sig av officiella prisnoteringar, såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad ränta.

Kategorisering av finansiella tillgångar och skulder

	Innehav för handel	Låne- & kund- fordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Andra skulder	Säkringsinstru- ment, derivat	Icke finans- iella poster	Kvarvarande verksamheter & verksamheter för försäljning		Innehav av tillgångar för försäljning	Summa bokfört värde
							Summa bokfört värde	Summa verkligt värde ¹		
2009-12-31	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde					
TILLGÅNGAR										
Långfristiga fordringar hos intresseföretag							0	0	0	0
Andra värdepappersinnehav			234				234	234	0	234
Andra långfristiga fordringar		433				262	695	695	0	695
- Räntederivat					34		34	34	0	34
Kundfordringar		1 629					1 629	1 629	-48	1 581
Fordringar hos intresseföretag		84				8	92	92	0	92
Övriga fordringar		3 066				1 420	4 486	4 486	-46	4 440
- Bränslederivat					108		108	108	0	108
- Valutaderivat	167				28		195	195	0	195
- Räntederivat	1				36		37	37	0	37
Kortfristiga placeringar	3 135	565					3 700	3 700	-9	3 691
Kassa och bank	499						499	499	-1	498
Summa	3 802	5 777	234	0	206	1 690	11 709	11 709	-104	11 605
EGET KAPITAL & SKULDER										
Förlagslån					919		919	341	0	919
Obligationslån					0		0	0	0	0
Övriga lån					6 754		6 754	6 868	0	6 754
- Räntederivat	41					14	55	55	0	55
Övriga skulder					276		378	377	0	378
Kortfristig del av långfristiga lån					5 742 ²		5 742	5 739	0	5 742
Kortfristiga lån					298		298	298	0	298
- Bränslederivat						8	8	8	0	8
- Valutaderivat	192					366	558	558	0	558
- Räntederivat	41					2	43	43	0	43
Leverantörsskulder					1 754		1 754	1 754	-16	1 738
Summa	274	0	0	15 743³	390	102	16 509	16 041	-16	16 493

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 kassaflöden till noterad ränta.

² Innehåller lån som används som säkringsinstrument av nettoinvestering i utlandsverksamhet.

³ Varav 1 332 MSEK har dedikerats som säkringsinstrument i verkligt värdesäkringar och värderas till verkligt värde.

Not 29 Övriga avsättningar

	Omstrukturering		Lojalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ingående balans 1 januari	1 153	298	1 765	1 877	65	111	2 983	2 286
Avsättningar i kvarvarande verksamheter	1 053	1 767	878	778	45	36	1 976	2 581
Ianspråktaga avsättningar kvarvarande verksamheter	-1 265	-885	-827	-890	-24	-94	-2 116	-1 869
Valutakurseffekter	-39	-5	-	-	-1	12	-40	7
Skuld hänförlig till tillgångar som innehas för försäljning	-3	-22	-	-	-	-	-3	-22
Utgående balans 31 december	899	1 153	1 816	1 765	85	65	2 800	2 983

Fördelning i balansräkningen:

	2010	2009
Långfristiga skulder	2 143	2 131
Kortfristiga skulder	657	852
Summa	2 800	2 983

Omstruktureringsavsättningar

År 2002, 2007 och 2009 introducerade koncernen programmen "Turn-around 2005", "Strategy 2011" respektive "Core SAS". Det viktigaste syftet med dessa var att reducera koncernens kostnadsbas genom att reducera antalet heltidsanställda, centralisera koncernens inköpsverksamhet och öka produktiviteten i vissa av koncernens verksamheter.

Övriga avsättningar

I Övriga avsättningar ingår avsättningar för hyreskostnader avseende outnyttjade lokaler samt underhållskostnader för inhyrda flygplan i enlighet med leasingavtal.

Not 30 Kortfristiga lån

	2010	2009
Emitterade företagscertifikat ¹	263	214
Checkräkningskredit, utnyttjad del	241	0
Upplupna räntor	85	97
Derivat	478	570
Övrigt	6	26
Summa	1 073	907

¹ Den genomsnittliga räntesatsen uppgick på balansdagen till 2,7% för emitterade företagscertifikat.

Not 31 Trafikavräkning (netto)

Trafikavräkningsskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se Not 1 - Väsentliga redovisningsprinciper, sid 75 - intäktsredovisning.

Den i trafikavräkningsskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 2010 till 434 (404) MSEK.

Not 32 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2010	2009
Semesterlöneskuld	1 338	1 690
Övriga upplupna personalkostnader	288	210
Försäljningskostnader	338	263
Lufftavsavgifter	329	193
Hanteringskostnader	191	188
Övriga upplupna kostnader	51	448
Förutbetalda intäkter	220	272
Summa	2 755	3 264

Not 33 Ställda säkerheter

	2010	2009
Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:		
Inteckningar i fast egendom	121	131
Inteckningar i flygplan	2 501	2 251
Företagsinteckningar	0	36
Andelar i dotterföretag	0	0
Avseende depositioner:	669	827
Summa	3 291	3 245

Utestående skuld per 31 december 2010 avseende inteckningar i flygplan är 2 415 (2 180) 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 34 Eventualförpliktelser

Garantier avseende	2010	2009
Lufftavsavgifter	108	124
bmi försäljning	200	217
Resegarantier	-	7
Övrigt	145	134
Summa	453	482

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 de sannolika och kvantifierbara förlustriskerna. Vad gäller frågor som inte kräver några avsättningar anser koncernen, med utgångspunkt i information som finns tillgänglig för närvarande, att dessa inte kommer att ha någon betydande negativ effekt på koncernens finansiella resultat. 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 resultat under kommande redovisningsperioder.

Not 35 Hyresförpliktelser

SAS koncernen har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2011	2012	2013	2014	2015	2016>
Flygplan	1 587	1 434	1 213	1 101	948	2 145
Fastigheter	968	970	962	898	885	1 071
Maskiner och inventarier	17	13	5	4	2	0
Summa	2 572	2 417	2 180	2 003	1 835	3 216

Hyreskontrakt med en årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under 2010 uppgick för kvarvarande verksamheter till 3 051 (3 784) MSEK, varav 186 (16) MSEK avsåg variabla avgifter. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor. Under 2010 vidareuthyres objekt för 186 (279) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till 339 (836) MSEK.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

SAS koncernen hade vid utgången av 2010 totalt 230 flygplan i flygplansflottan, varav 127 inhyrda. Under 2010 genomfördes sale- and leaseback transaktioner för ett flygplan, motsvarande en årlig hyreskostnad på cirka 24 MSEK. Avtalens löptid är tio år.

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 2011 till 173 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 2011 till 169 MSEK.

Not 36 Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet med mera

	2010	2009
Resultatandelar i intresseföretag	-12	258
Utdelningar från intresseföretag	4	6
Aktiverad ränta på förskott till flygplansleverantörer	-1	-19
Resultateffekt vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39	171	-252
Nedskrivningar och avsättningar	889	52
Övrigt	14	-1
Summa	1 065	44

Not 37 Avyttring av dotter- och intresseföretag

2010 avyttrades dotterföretagen Air Maintenance Estonia och SAS Ground Services UK.

2009 betalades köpeskillingen för airBaltic som såldes i december 2008. Spanair såldes i mars 2009. Dessutom såldes Cubic Air Cargo och intresseföretaget British Midland.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2010	2009
Immateriella tillgångar	27	103
Materiella anläggningstillgångar	27	436
Finansiella anläggningstillgångar	-1	683
Omsättningstillgångar	24	153
Kortfristiga fordringar	62	1 017
Likvida medel	26	1
Långfristiga skulder	0	-53
Kortfristiga skulder	-47	-2 335
Summa	118	5
Realisationsresultat exkl. försäljningskostnader	-4	431
Köpeskilling	114	436
Betald köpeskilling avseende försäljning 2008	0	216
Försäljningskostnader	-20	-46
Likvida medel i avyttrade företag	-26	-1
Påverkan på koncernens likvida medel	68	605

Not 38 Likvida medel

	2010	2009
Kortfristiga placeringar	3 280	3 700
Kassa och bank	1 761	391
Omklassificerat från innehav av tillgångar för försäljning	2	98
Likvida medel vid årets slut	5 043	4 189

Upplysning om betalda räntor:

Under året erhållen ränta uppgick i kvarvarande verksamheter till 156 (503) MSEK varav 61 (114) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. Under året betald ränta uppgick i kvarvarande verksamheter till 747 (798) MSEK varav 125 (226) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. I avvecklade verksamheter uppgick erhållen ränta till 0 (8) MSEK och betald ränta till 0 (20) MSEK.

Not 39 Revisionsarvodet

Följande ersättningar har utgått från kvarvarande verksamheter till revisionsföretag för revisionsuppdrag.

	2010	2009
Deloitte		
Revisionsuppdrag	11	13
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	19	21
Skatterådgivning	4	7
Övriga tjänster	2	5
Summa Deloitte	36	46
Andra revisionsföretag		
Revisionsuppdrag	0	0
Summa	36	46

Not 40 Transaktioner med intresseföretag

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 34 (149) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 22 (116) MSEK.

Not 41 Segmentrapportering

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras per rörelsesegment enligt nedan.

Scandinavian Airlines omfattar flygverksamheten i konsortiet Scandinavian Airlines System, SAS Ground Services i Sverige, Norge och Danmark, SAS Tech samt kvarvarande delar av SAS Cargo. Blue1 som är ett självständigt flygbolag med bas i Finland. Widerøe som är ett självständigt flygbolag med bas i Norge. Ovan nämnda tre segment utgör tillsammans med vissa gemensamma service- och ledningsfunktioner Core SAS. Övriga verksamheter omfattar SAS Individual Holdings, moderföretaget SAS AB (koncernfunktioner) samt övriga ej rapporterbara segment. Verksamheterna inom SAS Individual Holdings avvecklas successivt genom försäljning.

	Scandinavian Airlines		Blue1		Widerøe		Avstämning				Core SAS	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	Övrigt		Elimineringar		2010	2009
Januari-december												
Externa intäkter	35 135	39 118	1 773	1 785	3 470	3 325	575	805	-344	-465	40 609	44 568
Försäljning mellan segment	541	578	19	34	3	4	557	902	-1 039	-1 275	81	243
Intäkter	35 676	39 696	1 792	1 819	3 473	3 329	1 132	1 707	-1 383	-1 740	40 690	44 811
Personalkostnader	-11 585	-15 226	-341	-371	-1 251	-1 260	-36	-385	0	0	-13 213	-17 242
Övriga rörelsekostnader	-21 042	-23 349	-1 560	-1 532	-1 740	-1 746	-1 870	-928	1 246	1 651	-24 966	-25 904
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader	3 049	1 121	-109	-84	482	323	-774	394	-137	-89	2 511	1 665
Leasingkostnader flygplan	-1 725	-2 149	-106	-115	-121	-143	0	0	137	89	-1 815	-2 318
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 670	-1 640	-4	-5	-151	-147	-34	-46	1	6	-1 858	-1 832
Resultatandelar i intresseföretag	2	-93	0	0	0	0	0	0	0	0	2	-93
Realisationsresultat	-271	-99	0	0	0	1	0	1	0	1	-271	-96
Rörelseresultat	-615	-2 860	-219	-204	210	34	-808	349	1	7	-1 431	-2 674
Avstämning mot periodens resultat från kvarvarande verksamheter:												
Resultat från andra värdepappersinnehav												
Finansiella poster, netto												
Skatt												
Årets resultat från kvarvarande verksamheter												

	Avstämning					
	Övrigt		Elimineringar		SAS koncernen	
Januari-december	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Externa intäkter	205	521	-91	-171	40 723	44 918
Försäljning mellan segment	262	625	-343	-868	0	0
Intäkter	467	1 146	-434	-1 039	40 723	44 918
Personalkostnader	-260	-756	0	0	-13 473	-17 998
Övriga rörelsekostnader	-678	-1 047	434	1 039	-25 210	-25 912
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader	-471	-657	0	0	2 040	1 008
Leasingkostnader flygplan	0	-1	0	0	-1 815	-2 319
Avskrivningar och nedskrivningar	-9	-13	0	0	-1 867	-1 845
Resultatandelar i intresseföretag	10	-165	0	0	12	-258
Realisationsresultat	-41	428	0	0	-312	332
Rörelseresultat	-511	-408	0	0	-1 942	-3 082
Avstämning mot periodens resultat från kvarvarande verksamheter:						
Resultat från andra värdepappersinnehav					-263	0
Finansiella poster, netto					-855	-341
Skatt					799	803
Årets resultat från kvarvarande verksamheter					-2 261	-2 620

ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

	Scandinavian Airlines						Blue1		Widerøe		Avstämning				Avstämning				SAS koncernen					
	2010		2009		2010		2009		2010		2009		Övrigt		Elimineringar		2010		2009		2010		2009	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Tillgångar	26 354	33 253	529	507	1 905	1 938	31 039	30 801	-19 424	-21 665	40 403	44 834	23 251	13 763	-22 123	-16 460	41 531	42 137						
Kapitalandelar i intressebolag	17	13	-	-	-	-	-	-	-	-	17	13	277	345	-	-	294	358						
Totala tillgångar	26 371	33 266	529	507	1 905	1 938	31 039	30 801	-19 424	-21 665	40 420	44 847	23 528	14 108	-22 123	-16 460	41 825	42 495						
Summa skulder	13 173	18 570	352	360	1 295	1 356	28 576	28 106	-19 415	-21 654	23 981	26 738	25 529	20 828	-22 123	-16 460	27 387	31 106						
Årets investeringar	2 220	3 961	14	2	216	485	5	30	-	-	2 455	4 478	4	43	-	-	2 459	4 521						

Geografisk uppdelning

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
	Passagerarintäkter	9 745	11 388	3 368	3 683	11 683	12 737	5 143	4 866	29 939
Frakt- och postintäkter	76	110	13	31	85	178	1 356	692	1 530	1 011
Charterintäkter	37	36	12	9	1 884	1 889	0	242	1 933	2 176
Övriga trafikintäkter	614	894	194	173	758	600	340	202	1 906	1 869
Totala trafikintäkter	10 472	12 428	3 587	3 896	14 410	15 404	6 839	6 002	35 308	37 730

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
	Övriga rörelseintäkter, kvarvarande verksamheter	818	1 107	1 786	1 985	1 136	1 823	1 304	1 495	371	778	5 415
Övriga rörelseintäkter, avvecklade verksamheter	117	74	171	116	156	75	-	7	-	0	444	272
	935	1 181	1 957	2 101	1 292	1 898	1 304	1 502	371	778	5 859	7 460

ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Ej fördelat		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
	Tillgångar ¹	1 412	1 522	2 390	2 723	13 418	14 351	593	644	192	193	2 635	3 104	20 640
Årets investeringar i kvarvarande verksamheter	20	30	33	18	565	352	14	-	1	0	1 991	4 121	2 624	4 521

¹ Flygplan och reservdelar är ej fördelade, se Not 1, Väsentliga redovisningsprinciper - Segmentrapportering, sidan 77.

Under 2010 och 2009 fanns ingen enskild kund som stod för mer än 10% av koncernens intäkter.

Not 42 Dotterföretag i SAS koncernen

	Säte	Organisations-nummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde MSEK	Andel eget kapital
<i>Ägda av SAS AB:</i>						
SAS Sverige AB	Stockholm	556042-5414	70 500 000	100	737	1 617
SAS Norge AS	Bærum	811176702	47 000 000	100	628	2 160
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	571	1 209
Widerøes Flyveselskap AS	Bodø	917330557	364 196	100	1 440	610
SAS Individual Holding AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	756	787
SAS Tech	Stockholm	556137-6764	940 000	100	1 150	2 158
Nordair A/S	Tårnby	24176711	10 000	100	0	-70
Linjeflyg AB	Stockholm	556062-8454	2 000 000	100	237	206
OY Nordair AB	Vantaa	525.232	150	100	72	185
SAS Human Resources Sweden AB	Stockholm	556664-1485	30 000	100	30	17
SAS Accounting Services Sweden AB	Stockholm	556664-1493	16 000	100	38	5
SAS Revenue Information Services A/S	Tårnby	28098766	13 200	100	16	40
SAS Business Opportunities AB	Stockholm	556657-7358	8 000	100	8	16
SAS Trading AB	Stockholm	556406-9390	50 200	100	3	17
Ovriga					0	68
					5 686	9 025
<i>Ägda av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB:</i>						
SAS konsortiet	Solna	902001-7720	-	100	9 108	9 108
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
SAS Scandinavian Airlines Norge AS	Bærum	962308449	150 000	100	3 851	866
SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S	Tårnby	10156858	1 290 500	100	1 570	1 358
SAS Scandinavian Airlines Sverige AB	Stockholm	556235-5908	710 000	100	1 010	797
SAS Investments A/S	Köpenhamn	25578104	300 000	100	488	430
Linjeflyg Leasing HB	Stockholm	916644-1080	-	79	313	361
Cherrydean Ltd	Dublin	310983	12 633 198	100	113	84
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	8	71
SAS Ground Services Sweden AB	Stockholm	556657-7374	101 000	100	300	240
SAS Ground Services Norway AS	Oslo	986978364	12 100	100	552	253
SAS Ground Services Denmark A/S	Köpenhamn	27723454	184 000	100	211	84
URIS Ltd	Dublin	316438	1 620	100	3	4
Ovriga					3	19
					8 422	4 567
<i>Ägt av Nordair A/S:</i>						
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	0	-813
<i>Ägt av SAS Investments Denmark A/S:</i>						
SAS Trading Denmark A/S	Tårnby	42710814	700	100	0	2
<i>Ägda av SAS Individual Holdings AB:</i>						
RASN A/S	Köpenhamn	24202941	500	100	1	0
Spirit Air Cargo Handling Group AB	Stockholm	556604-2908	11 000	100	120	64
SAS Ground Services Finland OY	Helsingfors	1749532-9	3 616	100	10	9
					131	73
<i>Ägt av Uris Ltd:</i>						
Commercial Aviation Leasing Limited	Dublin	308550	1 613	6	5	5
<i>Ägt av Cherrydean Limited:</i>						
Commercial Aviation Leasing Limited	Dublin	308550	25 266	94	112	80

Not 43 Väsentliga händelser efter balansdagen

Rickard Gustafson tillträdde som VD och koncernchef 1 februari 2011.

SAS korades till årets resebranschmarknadsförare av den norska branschorganisationen HSMAI.

SAS utnämndes av det oberoende analysföretaget FlightStats till

Europas punktligaste flygbolag.

SAS genomför flytt av huvudkontor från Frösundavik Solna till Arlanda flygplats.

Goran Jansson tillträdde som CFO och vice VD 1 mars 2011.

SAS AB, moderföretag

Resultaträkning

MSEK	Not	2010	2009
Intäkter		40	289
Personalkostnader	1	-145	-332
Övriga rörelsekostnader		-83	-328
Rörelseresultat före avskrivningar		-188	-371
Avskrivningar		0	0
Rörelseresultat		-188	-371
Resultat från andelar i koncernföretag	2	-45	-980
Resultat från andelar i intresseföretag	2	-	-229
Resultat från övriga andelar	2	-267	-
Räntetäkter och liknande resultatposter		181	111
Räntekostnader och liknande resultatposter		-202	-172
Valutakursdifferenser		43	83
Resultat före skatt		-478	-1 558
Skatt	3	40	193
Årets resultat		-438	-1 365

Moderföretaget redovisar inga poster i övrigt totalresultat för 2010 respektive 2009. Årets resultat för moderföretaget utgör därmed även bolagets totalresultat

Balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2010	2009
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	4	-	8
Materiella anläggningstillgångar			
Inventarier	5	0	2
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i dotterföretag	6	5 686	5 669
Andelar i intresseföretag	7	-	41
Andra värdepappersinnehav	8	2	231
Uppskjutna skattefordran		642	588
Andra långfristiga fordringar		1 367	0
Summa anläggningstillgångar		7 697	6 539
Omsättningstillgångar			
Kortfristiga fordringar			
Kundfordringar		0	1
Fordringar på koncernföretag		9 257	4 925
Fordringar på intresseföretag		-	0
Övriga fordringar		251	7
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		0	2
Summa omsättningstillgångar		9 508	4 935
Kassa och bank		1	2
Summa omsättningstillgångar		9 509	4 937
SUMMA TILLGÅNGAR		17 206	11 476

Förändring i eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Eget kapital 31 december 2009	6 168	306	2 299	8 773
Minskning aktiekapital	-4 516		4 516	0
Nyemission	4 960			4 960
Nyemissionskostnader			-282	-282
Skatteeffekt nyemissionskostnader			74	74
Övrigt tillskjutet kapital		226		226
Skatteeffekt övrigt tillskjutet kapital		-59		-59
Erhållet koncernbidrag			3	3
Skatteeffekt koncernbidrag			-1	-1
Årets resultat			-438	-438
Eget kapital 31 december 2010	6 612	473	6 171	13 256

Antal aktier 329 000 000. Kvotvärde 20,1(2,5). Varje aktie berättigar till en röst och samtliga aktier äger lika rätt till andel i företags tillgångar och vinst. Ingen utspädning har skett under året.

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2010	2009
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		6 612	6 168
Reservfond		473	306
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		6 609	3 664
Periodens resultat		-438	-1 365
Summa eget kapital		13 256	8 773
Långfristiga skulder			
Konvertibelt lån	9	1 408	-
Långfristiga skulder till koncernföretag		2 420	2 418
Pensioner och liknande förpliktelser		1	14
Övriga skulder		5	14
Summa långfristiga skulder		3 834	2 446
Kortfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag		36	56
Leverantörsskulder		3	30
Övriga skulder		17	129
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		60	42
Summa kortfristiga skulder		116	257
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		17 206	11 476
Ställda säkerheter och eventualförpliktelser			
Ställda säkerheter		-	-
Eventualförpliktelser	10	341	392

Kassaflödesanalys

MSEK	2010	2009
Den löpande verksamheten		
Resultat före skatt	-478	-1 558
Avskrivningar	0	0
Resultat vid försäljning av aktier m.m.	93	167
Nedskrivning aktier	229	804
Nedskrivning fordringar	-	294
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	-156	-293
<i>Förändring av:</i>		
Rörelsefordringar	104	156
Rörelseskulder	-199	-326
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital	-95	-170
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-251	-463
Investeringsverksamheten		
Köp av inventarier	-	-
Investering i dotterföretag och intresseföretag	-21	-90
Avyttring av dotter- /intresseföretag	1	171
Avyttring inventarier	10	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-10	81
Finansieringsverksamheten		
Förändring av långfristiga fordringar	-1 365	4
Förändring av kortfristiga fordringar	-4 674	-1 364
Förändring av långfristiga skulder	1 620	-3 916
Förändring av kortfristiga skulder	1	-238
Nyemission	4 960	6 057
Kostnader för nyemission	-282	-249
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	260	294
Årets kassaflöde	-1	-88
Likvida medel vid årets början	2	90
Likvida medel vid årets slut	1	2

Not 1 Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Medelantalet anställda uppgick till 55 (221) personer. Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av nedanstående tabell.

	2010		2009	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	4	6	35	26
Norge	-	1	2	1
Sverige	25	19	93	64
Totalt	29	26	130	91
Totalt män och kvinnor	55		221	

För löner, ersättningar, sociala avgifter samt sjukfrånvaro hänvisas till SAS koncernens Not 3, Personalkostnader, sidan 77-78.

Not 2 Resultat från finansiella poster

	Resultat från andelar i koncernföretag		Resultat från andelar i intresseföretag		Resultat från övriga andelar	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
	Utdelning	3	-	-	-	6
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	-48	-167	-	-	-44	-
Nedskrivningar	-	-813	-	-229	-229	-
	-45	-980	-	-229	-267	-

Not 3 Skatt

	2010	2009
Aktuell skatt	-	-
Uppskjuten skatt	40	193
Uppskjuten skatt	40	193

Not 4 Immateriella tillgångar

	2010	2009
Övriga tillgångar		
Ingående anskaffningsvärde	8	8
Utrangering/försäljning	-8	-
Periodens anskaffningsvärde	0	0
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	0	8
Ingående avskrivningar	-	-
Periodens avskrivningar	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-	-
Bokfört värde	0	8

Not 5 Materiella anläggningstillgångar

	2010	2009
Inventarier		
Ingående anskaffningsvärde	5	8
Utrangering/försäljning	-2	-3
Periodens anskaffningsvärde	0	0
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	3	5
Ingående avskrivningar	-3	-6
Utrangering/försäljning	0	3
Periodens avskrivningar	0	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	-3	-3
Bokfört värde	0	2

Not 6 Andelar i dotterföretag

Se SAS koncernens Not 42 – Dotterföretag i SAS koncernen, sidan 98.

Not 7 Andelar i intresseföretag

	Säte	Org.nr.	Antal ägda aktier	Ägarandel		Bokfört värde	
				2010	2009	2010	2009
AS Estonian Air	Tallinn	10076042	44 100 + 266 pref	-	49%	-	0
Skyways Holding AB	Stockholm	556021-5872	1 548 000	-	25%	-	41
						-	41

Not 8 Andra värdepappersinnehav

	2010	2009
Incorporate Cell Company	2	2
Spanair	0	229
Summa	2	231

Not 9 Konvertibelt lån

Under 2010 emitterades ett konvertibelt skuldebrev om 1 600 MSEK som löper på 5 år. Värdet på skuld- respektive eget kapitalandel avseende det konvertibla lånet har på balansdagen fastställts till 1 408 MSEK respektive 226 MSEK. Vid utställandedagen var dessa värden 1 374 MSEK respektive 226 MSEK. Lånet konverteringskurs är 46,50 och är konverteringsbart var tredje månad samt har en räntesats på 7,5%.

Lånet kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

Not 10 Eventualförpliktelser

Övriga eventualförpliktelser till förmån för:	2010	2009
Blue1	125	144
Spanair	216	248
Summa	341	392

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 11 Arvoden till revisionsföretag

Arvoden till Deloitte har utgått enligt nedan:	2010	2009
Revisionsuppdrag	4	4
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	18	21
Skatterådgivning	-	0
Övriga tjänster	-	0
	22	25

Bolagsstyrning

Ordförande har ordet



Resultatet för 2010 blev som förväntat mycket negativt, främst på grund av stora engångsposter och askmolnet i april. Justerat för askmolnet och engångsposter var resultatet positivt. Ett tecken på att SAS är på rätt väg. Jag är imponerad av det sätt på vilket kostnadsprogrammet på 7,8 miljarder SEK har genomförts. Och

att vi även lyckades nå besparingar om 2 miljarder SEK i reviderade löne- och pensionskostnader och ökad produktivitet under 2009-2010 visar att det finns ett ansvarstagande för Core SAS i alla led. Det slutar inte här, kostnadsfokus måste alltid vara en viktig del av SAS kulturen även framöver.

Finansiell stabilitet

Under 2010 genomförde SAS en nyemission på 5 miljarder SEK för att säkerställa att SAS skulle klara av finanskrisen och full implementering av Core SAS. Emissionen övertäckades med över 50%. Jag vill passa på att tacka aktieägarna för förtroendet de har gett SAS och möjligheten att slutföra Core SAS och därmed driva SAS vidare.

Med nyemissionen på 5 miljarder SEK och 3 miljarder SEK i nya långsiktiga lån har SAS idag en stabil finansiell plattform som gör att vi nu med full kraft kan föra SAS framåt till en ny fas av lönsam tillväxt.

Ett konkurrenskraftigt SAS

Under 2010 dök det regelbundet upp rykten kring konsolidering där SAS skulle ingå. För SAS del handlar det om att se till att bli konkurrenskraftigt och få upp kassaflödet. Gör vi detta så får vi också upp SAS marknadsvärde och ger samtliga aktieägare ett reellt val oberoende om SAS ska välja att stå ensamt eller inte i framtiden.

Legala tvister

Under 2010 drabbades SAS av stora engångsposter till följd av olika legala händelser, där EU-kommissionens utdömda böter i flygfraktundersökningen var de mest omfattande. Vi i styrelsen är mycket besvikna över EU-kommissionens beslut, som vi menar är felaktigt. SAS tar konkurrensreglerna på största allvar och accepterar inga överträdelse. Vi har ett tydligt regelverk avseende konkurrensrättslig efterlevnad, som omfattar information, riktlinjer, träningsprogram och kontrollrutiner. I samband med våra egna interna undersökningar visade det sig tyvärr att SAS Cargo under den aktuella perioden 1999-2006 har varit involverat i några få isolerade händelser som utgör överträdelse av vårt interna regelverk. Detta är oacceptabelt och de fåtal medarbetare i SAS Cargo som var involverade är inte längre anställda i SAS. Vi hävdar dock bestämt att dessa isolerade händelser inte innebär att SAS Cargo skulle ha deltagit i någon global kartell, och vi har överklagat beslutet.

Ny VD på plats

Jag vill tacka Mats Jansson för hans nästan fyra år på VD-posten i den troligen mest turbulenta period SAS någonsin har genomlevt. Många stora beslut har vi fattat tillsammans och jag kan konstatera att vi har haft ett fantastiskt samarbete i dessa utmanande tider. Jag vill även passa på att tacka John S. Dueholm för den tid han har haft ansvaret. John har varit en nyckelperson både i framtagandet och genomförandet av Core SAS strategin som har varit nödvändig för SAS överlevnad.

Jag är också mycket glad för att SAS nya VD och koncernchef Rickard Gustafson nu är på plats. Hans huvuduppdrag är att slutföra Core SAS och säkerställa ett lönsamt SAS som kan växa och driva SAS framöver. Många bitar är på plats och jag är övertygad om att Rickard kommer att vara en stark facilitator som enar SAS mot ett gemensamt mål.

Köpenhamn i mars 2011

*Fritz H. Schur
Styrelseordförande*

Årsstämma

SAS koncernens årsstämma hålls den 11 april, kl 14.00 i

Köpenhamn: Bella Center, Copenhagen Congress Center.

Stockholm: Berns Salonger, Berzelii Park.

Oslo: Radisson BLU Plaza Hotel, Sonja Henies Plass 3.

Allmän information

En aktie ger en röst. På bolagsstämman har aktieägarna rätt att delta, yttra sig och rösta.

På årsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt genom att besluta om årsredovisningen, resultatdisposition, styrelsens sammansättning, val av revisorer, kompensation till styrelseledamöter och revisorer samt andra viktiga frågor i enlighet med den svenska aktiebolagslagen och bolagsordningen för SAS AB. Årsstämman kan enligt bolagsordningen äga rum i Stockholm eller Solna.

För att underlätta för aktieägare i Danmark och Norge att delta i bolagsstämman kan de delta från Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare som deltar på detta sätt har samma rättigheter som de aktieägare som deltar i stämman i Stockholm eller Solna. De kan delta, yttra sig och rösta i samma stund som aktieägarna på plats i Stockholm eller Solna. Detta innebär att stämman i praktiken hålls på tre platser samtidigt.

Delta på årsstämman

Aktieägare som önskar att delta på årsstämman måste meddela bolaget om detta i förväg. Detaljer om anmälningsförfarandet kommer att publiceras i kallelsen till årsstämman.

Förslag eller frågor till kallelsen till årsstämman

Aktieägare som önskar att ta upp en specifik fråga eller har ett förslag till kallelsen till årsstämman kan göra det. För att kunna förbereda kallelsen till årsstämman skulle SAS AB ha erhållit detta skriftligt den 20 februari 2011 på följande adress:

SAS AB /STODL
Årsstämman 2011
S-195 87 Stockholm
Sweden

Februari 2011

Mars 2011

April 2011

Sista dag för att ta emot ärende för att ta med i kallelsen: 20 februari

Kallelsen sänds ut: mars
Avstämningsdag: 5 april
Inpasseringskort: 6 april

Årsstämman: 11 april 2011

Sista anmälningsdag
Danmark/Norge: 4 april
Sverige: 5 april

Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrning beskriver tankegångar och bestämmelser hur bolag ska ägas och styras.

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och moderföretag för SAS koncernen. SAS AB är sedan juli 2001 noterat på NASDAQ OMX Stockholm med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo. Stockholmsbörsen införde under 2005 svensk kod för bolagsstyrning (Koden) som del i noteringsavtalet. SAS AB har sedan dess följt Koden i dess olika versioner. Målsättningen med bolagsstyrningen är att SAS ska ha en effektiv styrning och kontroll av verksamheten i kombination med god transparens, tydlighet och god affärsetik. Denna bolagsstyrningsrapport följer Kodens regler och tillämpningsanvisningar. Inga väsentliga förändringar avseende bolagsstyrning har skett i förhållande till föregående år.

Highlights 2010

- Under våren genomförde SAS en nyemission med företrädesrätt för SAS aktieägare på cirka 5 miljarder SEK.
- SAS refinansierade 2 miljarder SEK i obligationer under våren genom en kombination av lån, emission av ett konvertibelt obligationslån och utfärdande av en företagsobligation.
- Kostnadsprogrammet inom Core SAS utvidgades med ytterligare 2,5 miljarder SEK och uppgår nu till 7,8 miljarder SEK.
- I april stängdes stora delar av det europeiska luftrummet till följd av vulkanutbrott på Island. Den totala resultatpåverkan för SAS uppgick till cirka -700 MSEK.
- Mats Jansson, VD och koncernchef, lämnade sin befattning den 1 oktober 2010.
- Rickard Gustafson tillträdde som ny VD och koncernchef den 1 februari 2011. Fram till dess fungerade vice koncernchefen John S. Dueholm som tillförordnad VD och koncernchef.
- I november bötfällde EU-kommissionen SAS Cargo med 660 MSEK i flygfraktsundersökningen.
- SAS beviljades inte prövningstillstånd i Norges Högsta domstol i tvisten med Norwegian, vilket innebar en negativ effekt om 218 MSEK på koncernens resultat.

Koden

Koden är en del av det svenska näringslivets självreglering och bygger på principen "följ" eller "förklara". Bolag kan avvika från specifika regler, men ska då ange och redovisa skälen.

Sammanställningen nedan sammanfattar Kodens direkta krav där ingen bedömning behöver vägas in. Listan gör inte anspråk på att vara komplett och omfattar inte heller några punkter för rörlig ersättning då detta för närvarande inte tillämpas för ledande befattningshavare i SAS koncernen.

Krav enligt Koden – en sammanfattning	Uppfyllt	Krav enligt Koden – en sammanfattning	Uppfyllt
Bolagsstämma		Styrelsens arbetsformer	
Information om tid och ort för bolagsstämman ska anges på hemsidan senast i samband med tredje kvartalsrapporten.	✓	Styrelsen ska minst en gång per år pröva styrelsens arbetsordning, instruktion till VD och rapporteringsinstruktion.	✓
Vid bolagsstämman ska styrelseordförande och minst så många övriga ledamöter närvara att styrelsen är beslutförför. VD ska också närvara.	✓	Utskott ska protokollföra sina möten och tillhandahålla dem till styrelsen.	✓
Vid årsstämman ska minst en ledamot från valberedningen samt minst en av bolagets revisorer närvara.	✓	Revisionsutskottet ska bestå av minst tre styrelseledamöter och majoriteten ska vara oberoende till bolaget och bolagsledningen varav minst en ska vara oberoende i förhållande till bolagets större ägare.	✓
Valberedningen ska lämna förslag till ordförande för årsstämman i kallelsen.	✓	Styrelsen ska se till att bolaget har god intern kontroll och formaliserade rutiner som säkerställer att rapporteringen efterlever lagar, redovisningsstandarder och noteringskrav.	✓
Språket på bolagsstämman ska vara svenska.	—	Minst ett möte per år med bolagets revisor ska styrelsen genomföra utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen.	✓
Till justerare av protokoll ska aktieägare eller dess ombud som inte är styrelseledamot eller anställd i bolaget utses.	✓	Bolagets halvårs- eller niomånadersrapport ska översiktligt granskas av bolagets revisor.	✓
Protokollet från senaste årsstämma och därefter hållna bolagsstämmor ska finnas tillgänglig på hemsidan.	✓	Styrelsen ska årligen utvärdera styrelsearbetet och redovisa relevanta delar för valberedningen.	✓
Val och arvodering av styrelse och revisorer		Styrelsen ska minst en gång per år utvärdera VD:s arbete utan bolagsledningens närvaro.	✓
Bolaget ska ha en valberedning med en sammansättning enligt Kodens riktlinjer och som bolagsstämman utser eller beslutar hur den ska utses.	✓	Ersättning till ledande befattningshavare	
Majoriteten av valberedningens ledamöter ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, minst en ledamot ska vara oberoende till de största aktieägarna och VD eller annan från bolagsledningen är inte ledamot av valberedningen.	✓	Ett ersättningsutskott ska inrättas.	✓
Namnen på ledamöterna i valberedningen ska anges på bolagets hemsida senast sex månader före årsstämman.	✓	De bolagsstämموvalda ledamöterna i ersättningsutskottet ska vara oberoende till bolaget och bolagsledningen.	✓
Valberedningens förslag ska följa Kodens riktlinjer, ingå i kallelsen och en motivering ska finnas tillgänglig på hemsidan.	✓	Fast lön under uppsägningstid och avgångsvederlag ska sammanlagt inte överstiga ett belopp motsvarande den fasta lönen för två år.	✓
Valberedningen ska på bolagsstämma, där styrelse- eller revisorsval äger rum, lämna en redogörelse.	✓	Information om bolagsstyrning	
Styrelsens storlek och sammansättning		Bolaget ska redovisa eventuella avvikelser mot Koden.	✓
Suppleanter till bolagsstämموvalda ledamöter ska inte utses.	✓	Bolagsstyrningsrapporten ska uppfylla informationskraven enligt Koden och årsredovisningslagen.	✓
Högst en bolagsstämموvald styrelseledamot får arbeta i bolagets ledning eller dotterbolagsledning.	✓	De senaste tre bolagsstyrningsrapporterna ska finnas tillgängliga på hemsidan.	✓
Majoriteten av de bolagsstämموvalda styrelseledamöterna ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.	✓	På bolagets hemsida ska bolagsordningen finnas tillgänglig.	✓
Minst två av de styrelseledamöter som är oberoende till bolaget och bolagsledningen ska vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare.	✓		
Styrelseledamot ska inte utses för längre tid än till slutet av nästa årsstämma.	✓		
Styrelsens ordförande ska väljas av bolagsstämman.	✓		

Denna rapport utgör SAS koncernens bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2010 och har upprättats enligt årsredovisningslagen och Kodens bestämmelser baserat på den revidering av Koden som utkom i februari 2010.

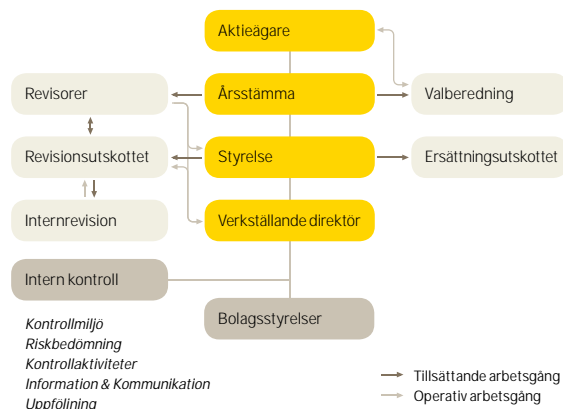
Legala regelverk för SAS koncernen

Bolagsstyrningen i SAS koncernen baseras på svensk lagstiftning, bolagsordningen, svensk kod för bolagsstyrning och NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter samt andra tillämpliga regler och rekommendationer utgivna av relevanta svenska och internationella organisationer.

SAS koncernen följer löpande utvecklingen på bolagsstyrningsområdet och anpassar sina principer för bolagsstyrning i syfte att skapa en effektiv bolagsstyrning och informationsgivning till aktieägarna och reellt ägarinflytande. I enlighet med NASDAQ OMX Stockholms regelverk har SAS koncernen utvecklat en informations-/IR-policy, som uppdaterades under 2010, med avsikt att säkerställa en god informationsgivning till kapitalmarknaden.

Corporate Governance, styrningsstruktur

SAS koncernen hade 69 004 aktieägare per den 31 december 2010. 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 2010

Styrelsen har haft 18 protokollförda möten och 5 beslut fattade per capsulam. Revisionsutskottet har haft 5 protokollförda möten och ersättningsutskottet har haft 7 protokollförda möten. Valberedningen har haft 3 protokollförda möten sedan årsstämman 2010.

SAS har inte överträtt borsreglerna eller god sed på aktiemarknaden enligt beslut av börsens disciplinnämnd eller uttalande av Aktiemarknadsnämnden under 2010.

Avvikelse från Koden

SAS koncernen har under 2010 följt Koden förutom i följande avseende: SAS håller bolagsstämman på svenska, norska och danska vilket avviker mot kodbestämmelsen 1.5.

Förklaring till avvikelse: Enligt bestämmelse i bolagsordningen för SAS AB ska språket på bolagsstämma vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även annat språk. Bakgrunden är SAS koncernens starka skandinaviska karaktär med flest antal 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. Stämmoförhandlingarna i SAS AB hålls huvudsakligen på svenska och stämmomaterial finns tillgängligt 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

Aktieägarnas inflytande i bolaget utövas vid bolagsstämma, som är bolagets högsta beslutande organ. På bolagsstämman i SAS AB mot-svarar en aktie en röst. Begränsningar i röstetalet finns ej. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som i tid anmält sitt deltagande har rätt att delta i stämman och rösta för det totala innehavet av sina 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 företrädda 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

Bolagsstämma kan avhållas i Stockholm eller Solna. Enligt bestämmelse i bolagets bolagsordning kan aktieägare också delta i bolagsstämma 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 eller Solna.

Kallelse till bolagsstämma utfärdas genom annonser i dagstidningar i Sverige, Danmark och Norge och offentliggörs i pressmeddelande och publiceras på bolagets hemsida. Bolaget skickar kallelsen med e-post till de aktieägare som begär det.

Direkta eller indirekta aktieinnehav i bolaget, som representerar minst en tiondel av röstetalet för samtliga aktier i bolaget anges på sid 62 i förvaltningsberättelsen.

Årsstämman 2010

För år 2009 avhölls årsstämman den 7 april 2010 på bolagets huvudkontor i Solna. Uppgift om tid och plats för årsstämman fanns tillgänglig på SAS koncernens hemsida i god tid före tredje kvartalsrapporten 2009 enligt riktlinjerna i Koden. Där framgick även vid vilken tidpunkt en begäran från aktieägare skulle ha inkommit för att få ett ärende behandlat på stämman.

Vid årsstämman 2010 godkändes styrelsens förslag om nyemission av aktier med företrädesrätt för SAS aktieägare samt beslutades att genomföra sammanläggning av aktier (omvänd split). Vidare bemyndigades styrelsen att vid ett eller flera tillfällen och längst intill nästa årsstämma - med avvikelse från aktieägares företrädesrätt

På årsstämman 2010 beslutade arvoden

Namn	Nationalitet	Oberoende	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Totalt, TSEK
Fritz H. Schur	DK	Ja	585		70	655
Jacob Wallenberg	SE	Ja	390		25	415
Dag Mejdell	NO	Nej*	345		25	370
Monica Caneman	SE	Ja	295	45		340
Jens Erik Christensen	DK	Ja	295	45		340
Gry Mølleskog	NO	Ja	295			295
Timo Peltola	SF	Ja	295	95		390
Carsten Bardrup Nielsen	DK	Ja	295			295
Ulla Gröntvedt	SE	Ja	295			295
Asbjørn Wikestad	NO	Ja	295			295
Totalt			3 385	185	120	3 690

* Dag Mejdell anses inte oberoende i förhållande till större aktieägare (men oberoende i förhållande till SAS och och bolagsledningen).

- besluta om emission av obligationslån med åtföljande rätt till konvertering till nya stamaktier i bolaget. Dessutom omvaldes samtliga styrelseledamöter med undantag av Berit Kjöll och Anitra Steen, vilka båda hade avböjt omval. Till nya styrelseledamöter valdes Monica Caneman och Gry Mölleskog. Fritz H. Schur omvaldes till styrelsens ordförande. Stämman beslutade därutöver om arvode till styrelsens ledamöter och revisor, ersättning för arbete i styrelseutskottet, principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen samt utsåg ledamöter till valberedningen intill slutet av årsstämman 2011. Stämman beslöt i enlighet med styrelsens förslag att någon utdelning inte skulle lämnas för år 2009.

Styrelsen

Styrelsen består av sju bolagsstämmovalda 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. Utöver arbetstagarrepresentanterna deltar enligt särskilt beslut av styrelsen en representant för SAS-piloternas organisation som observatör i styrelsen. De bolagsstämmovalda ledamöterna utses för tiden fram till nästa årsstämma i enlighet med Koden. Någon regel om längsta tid som ledamot kan ingå i styrelsen finns inte. Styrelseledamöter och eventuella beroendeförhållanden till bolagets ägare med mera framgår av sid 110.

Ledamöternas medelålder är 57 år och två av de sju bolagsstämmovalda ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämmovalda ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, medan en ledamot inte bedöms vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. SAS AB uppfyller de krav som Koden uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare.

Styrelsens ansvar och arbete

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Koden och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsordningen 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 fortlopande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktören och bolagets styrelseutskott.

Av styrelsens arbetsordning framgår bland annat följande: Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling samt planera och leda styrelsemötena. Ordföranden ska ansvara för att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete och granskar sina egna arbetsrutiner samt tillse att styrelsen fortlopande 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 budget och affärsplan, behandla och godkänna årsboksutslut och delårsrapporter samt fastställa viktigare policies och regelsystem. Styrelsen ska följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt regelbundet följa upp och utvärdera verksamheten utifrån de av styrelsen satta målen och riktlinjerna. Styrelsen ska besluta om större investeringar och förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.

Styrelsens arbete under 2010

Under 2010 avhöll styrelsen 18 sammanträden, varav 10 ordinarie och 8 extra. Därutöver upprättades 5 protokoll per capsulam. Varje ordinarie sammanträde följde en godkänd agenda, och agendaförslag samt underliggande 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.

Avhandlade huvudfrågor vid ordinarie styrelsemöten 2010

8/2	SAS koncernens bokslut för 2009, beslut om förslag till nyemission för årsstämman samt utökning av besparingsprogrammet inom Core SAS.
12/3	SAS årsredovisning.
13/4	Genomgång av SAS kommersiella strategier och SAS interkontinentala verksamhet.
21/4	Första kvartalsrapporten och hanteringen av konsekvenserna av flygstoppet till följd av vulkanutbrottet på Island.
16-17/6	Strategidiskussion samt internrevisionens årsrapport och revisionsplan för 2010.
17/8	Andra kvartalsrapporten och reviderad Finanspolicy för SAS koncernen
29/9	Beslut om expansion på kort- och långlinjer, däribland den nya linjen Oslo-New York.
9/11	Tredje kvartalsrapporten och revisorns genomgång av "hard close" samt revidering av styrelsens arbetsordning och VD-instruktion.
15/12	Budget för 2011 och utvärdering av styrelsearbetet.

Styrelsen har dessutom behandlat hållbarhetsrelaterad information av väsentlig betydelse och utveckling av sjukfrånvaron.

Ytterligare information kring styrelsearbetet under 2010 finns i förvaltningsberättelsen i årsredovisningen på sid 62. Ordföranden och styrelseledamöterna ersätts för sitt arbete i styrelsen i enlighet med beslut taget på årsstämman. Se Not 3 sid 78. En sammanställning av de på årsstämman beslutade arvoden framgår av sid 103.

Utfall 2010 bokförda arvoden till arbetstagaruppleanter, TSEK

Pär Anders Gustafsson	8
Bo Nilsson	12
Tore Hansen	12
Trygve Skogseide	12
Nicolas Fischer	12
Brian Daugaard	10
Sven Cahier, tillträdde 14 juni 2010	4
Anna-Lena Gustafsson, tillträdde 7 september 2010	2


Styrelseutskott och utskottsarbete

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete finns två utskott, ersättningsutskott och revisionsutskott, vars ledamöter utses av styrelsen. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Dessa utskott 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 ska tillställas samtliga styrelseledamöter. Ersättning för arbete i styrelseutskott utgår enligt årsstämmans beslut.

Revisorer

Revisorer utses av årsstämman med uppgiften att granska bolagets finansiella rapportering samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av bolaget. Val av revisor genomfördes vid årsstämman 2009, då Deloitte AB omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2013. Huvudansvarig revisor är Peter Gustafsson (född 1956), som har lett revisionsuppdraget för Deloitte sedan 2003. Vid sidan av SAS AB har han revisionsuppdrag för bland annat SAAB Automobile, Ledstianan, Specialfastigheter, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB. Peter Gustafsson har tidigare varit revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar, Nexus, Song Networks, Rezidor Hotel Group och Teleca. Den huvudansvariga revisorn har vid tre tillfällen under 2010 träffat styrelsen och presenterat upplägget


för revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet, granskningen ("hard close") av delårsrapporten per 30 september, den översiktliga granskningen av halvårsrapporten 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 fem 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 97 MSEK, varav 25 MSEK avser 2010. Av fakturerat belopp under 2010 avser cirka 11 MSEK omfattande arbete i samband med bolagets nyemission. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvoden till revisorn under 2010, se Not 39  sid 95.

Verkställande direktören och koncernledning

Styrelsen utser VD i SAS AB, som tillika är koncernchef. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet. Till VD rapporterar medlemmarna i koncernledningen. I styrelsens instruktioner för VD framgår 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 operativa verksamhet, affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar, samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden samt andra frågor av koncernövergripande karaktär.

VD och koncernchef var Mats Jansson till 30 september 2010. Från 1 oktober tillträdde John S. Dueholm som VD fram till att SAS koncernens nya VD Rickard Gustafson tillträdde tjänsten den 1 februari 2011. Presentation av VD:s bakgrund, erfarenheter, uppdrag och aktieinnehav, se  sid 109.

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden och regelbundna möten med ordföranden avseende koncernens verksamhet och utveckling samt för planeringen av styrelsesammanträdena. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera koncernens ekonomiska ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter. Utöver VD består koncernledningen av fem medlemmar, vilka utsetts av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningens sammansättning, se  sid 109.

Koncernledningen är inte ett bolagsorgan i svensk aktiebolags-

rättslig mening och har som kollegialt ledningsorgan inte något på lag grundat ansvar i förhållande till styrelse och aktieägare. Det är enbart VD som rapporterar till styrelsen. Koncernledningen har normalt protokollförda möten varannan vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar.

Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag och större affärsenheter är främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. För koncernens affärsenheter som inte är separata juridiska enheter har internstyrelser eller liknande styrgrupper etablerats som fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag.

Styrelserna i helägda dotterbolag 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 riktlinjer och policies avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, juridiska frågor, koncernens varumärken, affärsetik samt miljöfrågor.

Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen

Principer för ersättning till bolagsledningen ska utarbetas och presenteras av ersättningsutskottet för styrelsen som förelägger årsstämman förslag till sådana principer för godkännande. Ersättningsprinciperna för 2010 har varit oförändrade jämfört med vad som gällde för 2009 utom såvitt avser riktlinjerna för rörlig lön.


För 2010 har följande av årsstämman fastställda riktlinjer för ersättning och övriga anställningsvillkor till ledande befattningshavare (varmed i SAS avses koncernledningen) tillämpats.

Ersättningsprinciperna ska präglas av förutsägbarhet, såväl beträffande kostnaderna för bolaget som förmånen för den berörde individen. Den sammanlagda ersättningen bör vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen ska utgöras av fast lön, övriga förmåner samt pension. Ingen rörlig ersättning ska enligt årsstämmans beslut utgå till ledande befattningshavare och inga aktierelaterade incitamentsprogram finns i SAS koncernen.

Ersättning till ledande befattningshavare ska utgöras av en fast årlig grundlön. Den fasta lönen ska återspegla de krav som ställs på befattningen avseende kompetens, ansvar, komplexitet och på vilket sätt den bidrar till att uppnå affärsmålen. Den fasta lönen ska också återspegla den prestation som befattningshavaren nått och således vara individuell och differentierad. Övriga förmåner, som bland annat kan omfatta bilförmån och sjukvårdsförsäkring, ska vara marknadsmässiga och endast utgöra en begränsad del av den sammanlagda ersättningen.



Pensionsförmånerna ska vara avgiftsbestämda och premierna ska inte överstiga 35% av den fasta årslönen. Sedan tidigare ingångna avtal med några befattningshavare innehållande delvis avvikande villkor för pension, uppsägning och avgångsvederlag gäller till dess de upphör eller omförhandlas.

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 detaljerade upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner utbetalade under 2010 se Not 3  sid 78-79.

Finansiell rapportering

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.

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.

Valberedningen

Koden anger att valberedningen är bolagsstämans organ med enda uppgift att bereda stämans beslut i val- och arvodesfrågor samt, i förekommande fall, procedurfrågor för nästkommande valberedning. Valberedningens ledamöter ska, oavsett hur de utsetts, tillvarata samtliga aktieägares intresse.

Valberedning, 3 protokollförda möten

Marianne Förander, *Finansdepartementet, för svenska staten, ordförande*
 Peter Brixen, *Danska Finansministeriet*
 Knut J. Utvik, *Norska Närings- og handelsdepartementet*
 Peter Wallenberg Jr, *Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse*
 Karsten Billoft, *Danmarks Nationalbank*
 Anders Rydin, *SEB Fonder*

Förslag att föreläggas årsstämman 2011 för beslut:

- Ordförande vid årsstämman
- Antalet styrelseledamöter och arvodet till styrelsen, uppdelat mellan ordförande, vice ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för arbete i styrelseutskotten.
- Val av styrelseledamöter och styrelseordförande.
- Arvode till bolagets revisor.
- Valberedning inför årsstämma 2012.

Valberedningen har utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Styrelseordföranden ska ha en nära dialog med valberedningen och resultatet av styrelsens utvärdering ska hållas tillgängligt för valberedningen. Minst ett möte med styrelseordföranden och koncernchefen ska genomföras före det att valberedningen lämnar sitt förslag till årsstämman. Valberedningens förslag offentliggörs i kallelsen till årsstämman, på bolagets hemsida och vid årsstämman 2011. Ledamöterna har inte av SAS erhållit arvode eller ersättning för sitt arbete i valberedningen. Vid behov använder valberedningen externa rådgivare och konsulter för vilka SAS koncernen bär kostnaderna.

Närvarofrekvens styrelsemöten 2010

	15/1	25/1	4/2	7/2	8/2	9/3	12/3	1/4	7/4	13/4	21/4	5/5	16-17/6	17/8	15/9	29/9	9/11	15/12
Fritz H. Schur, <i>ordförande</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jacob Wallenberg, <i>vice ordförande</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Monica Caneman, <i>ledamot</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Jens Erik Christensen, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Berit Kjöll, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dag Mejdell, <i>ledamot</i>	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gry Mølleskog, <i>ledamot</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Timo Peltola, <i>ledamot</i>	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Anitra Steen, <i>ledamot</i>	●	●	○	●	●	○	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ulla Gröntvedt, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carsten Bardrup Nielsen, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○
Asbjørn Wikestad, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat - Avgått / Ej tillträtt

Ersättningsutskottet

Ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska utformas med syfte att säkerställa bolagets tillgång till befattningshavare med den kompetens bolaget behöver till för bolaget anpassade kostnader och så att de får för verksamheten avsedda effekter.

Ersättningsutskottet, 7 protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Fritz H. Schur (ordförande)	7
Jacob Wallenberg	7
Dag Mejdell	6

SAS koncernens ersättningsutskott följer Kodens anvisningar. Koden anger bland annat att ledamöterna i ersättningsutskottet ska vara oberoende mot bolaget eller bolagsledningen. Fritz H. Schur och Jacob Wallenberg är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen samt till större aktieägare. Till följd av sin position som VD och koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS anses inte Dag Mejdell vara oberoende i förhållande till större aktieägare.

Ersättningsutskottet utses av styrelsen. Utskottet har behandlat principiella frågor om rörlig ersättning för ledande befattningshavare samt generella frågor rörande riktlinjer och policies för kompensation till högre befattningshavare i SAS samt godkänt vissa ändringar i koncernledningsmedlemmarnas anställningsvillkor. Utskottet har vidare behandlat den nya VD:s lön och övriga anställningsvillkor.

Inför årsstämman 2011 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.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet ska stödja styrelsen i övervakning och utvärdering av den interna och externa revisionsprocessen, svara för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering, fortlöpande träffa bolagets revisor samt ta del av och bedöma rapporter från de externa revisorerna.

Revisionsutskottet, 5 protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Timo Peltola (ordförande)	5
Jens Erik Christensen	5
Monica Caneman (tillträdde den 9 april)	4

Samtliga ledamöter av revisionsutskottet är oberoende i förhållande till SAS koncernen, bolagsledningen och aktieägarna i enlighet med Koden. Utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekreteraren, SAS koncernchef, SAS koncernens CFO, bolagets externa revisor samt, beroende på ärendenas karaktär, chefen för den interna revisionen. Utskottet ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget.

Under 2010 har utskottet - utöver de årligen återkommande ärendena rörande kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen, detaljerad genomgång av årsbokslut och delårsbokslut per 30 september - haft särskilt fokus på bolagets finansiella ställning och refinansieringsarbetet. Vidare har utskottet arbetat med villkoren för nyemissionen och den riktade konvertiblemissionen samt behandlat frågor om värderingen av flygplansflottan, internrevisionens arbete och funktion, särskilda fokusområden i revisionsarbetet, riskanalyser och internkontrollen.

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 försäkran om tillförlitligheten i den externa rapporteringen. Den koncernövergripande kontrollmiljön är ytterligare beskriven på andra ställen i bolagsstyrningsrapporten.

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen beskrivs nedan inom fem områden som tillsammans formar basen för en god kontrollstruktur.

Kontrollmiljön

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar den kultur som SAS koncernen kommunicerar och verkar i. Koncernen har som ambition att dess värderingar; pålitlighet, öppenhet, omtanke och värdeskapande ska genomsyra organisationen.

Stor vikt läggs vid att samtliga handlingar, såväl internt som externt, ska präglas av denna värderingsgrund. Under 2005 distribuerades till samtliga medarbetare en "Code of Conduct" för SAS som väl beskriver önskat förhållningssätt i olika situationer, inklusive en rapportstruktur för avvikelser från önskat förhållningssätt (whistle blower). En uppdaterad version gavs ut under 2008 med kravet att samtlig personal genomgår den interaktiva utbildningen på koncernens intranät. "Code of Conduct" finns ytterligare beskriven i SAS Corporate Manual. (se nedan).

Styrningen av koncernen finns beskrivna i olika interna dokument, som beskriver styrfilosofi, styrmodell, enheterna och bolagens roll och ansvar, ägarkrav, övergripande uppföljning, interna affärsrelationer samt segregation av arbetsuppgifter. Information om koncernens styrning finns tillgänglig för samtliga medarbetare på koncernens intranät.

För såväl SAS koncernens styrelse som för varje dotterbolag finns en arbetsinstruktion för styrelse och VD som



tydligt anger ansvar och befogenheter. I samband med implementeringen av Core SAS har vitala delar av styrdokumentet, organisationsbeskrivning samt koncernövergripande policies, definierande mandat och befogenheter samlats i en manual, SAS Corporate Manual (SAS CM). Denna manual är övergripande styrande för samtliga SAS manualer och digitalt distribuerad på SAS Portal för att underlätta enkel revision och åtkomst.

SAS koncernens kontrollmiljö



Riskbedömning

Företagsledningen gör varje år en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas.

Kritiska processer i koncernens finansiella rapportering



Dessutom har företagsledningen identifierat ett antal kritiska områden, gemensamma för samtliga enheter och bolag inom SAS koncernen, 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 godkänns av 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.

SAS koncernen har ekonomiansvariga personer, både centralt och lokalt, med ansvar för den finansiella uppdateringen.

Kontrollmål och utvärderingar

SAS har utarbetat ett relativt omfattande formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktprocessen, inköpsprocessen, löneprocessen samt kapitalförvaltningsprocessen. Dessa kontrollmål inkluderar även IT kontroller som säkrar ändringshantering, användaradministration och rutiner och ansvar. Ledningen i samtliga enheter och dotterbolag genomför årligen en egen utvärdering av den interna kontrollen med avseende på uppfyllande av kontrollmålen, inklusive dokumentation av processerna i kontrollaktiviteterna. Denna kontroll och utvärdering omfattar även processer som utförs av tredje part. Utvärderingen 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 vilka är föremål för uppföljning.

Den utvärdering som genomfördes under 2010 påvisade ett marginellt förbättrat resultat jämfört med föregående år. I tillägg till detta fokuseras på olika fördjupningsområden inom de identifierade kritiska processerna för merparten av enheterna och dotterbolagen inom koncernen. 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, uppföljning avseende processen för reseräkningsrutiner, processen för kostnads- och intäktskontroll inom utvalda delar av försäljningsorganisationen utanför Skandinavien, utvalda delar av marknadsföringsprocessen, den generella inköpsprocessen, processen för hantering av luftfartsavgifter och inköp av flygbränsle samt uppföljning av processen för upphandling av konsulttjänster.

Därutöver har uppföljningsrevisioner genomförts vad gäller kommersiella mellanhandlaren bland annat avseende Singapore Technologies, Spanair och airBaltic.

Information och kommunikation

SAS koncernens ambition är att informations- och kommunikationsvägar avseende den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen ska vara ändamålsenliga och kända i koncernen. Policies och riktlinjer avseende den finansiella processen kommuniceras till samtliga berörda inom koncernen genom direkt distribution via elektronisk post men även genom intranätet där samtliga policies och riktlinjer inom det finansiella området är samlade i "SAS Group Financial Guide". SAS koncernens publicerade externa rapporter byggs på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin.

Finansiell information som lämnas regelbundet:

- Bokslut och delårsrapporter
- Årsredovisning
- Pressmeddelanden
- Presentationer och telefonkonferenser riktade till finansanalytiker, investerare och media vid publicering av viktig information
- Möten med kapitalmarknaden i Sverige och internationellt

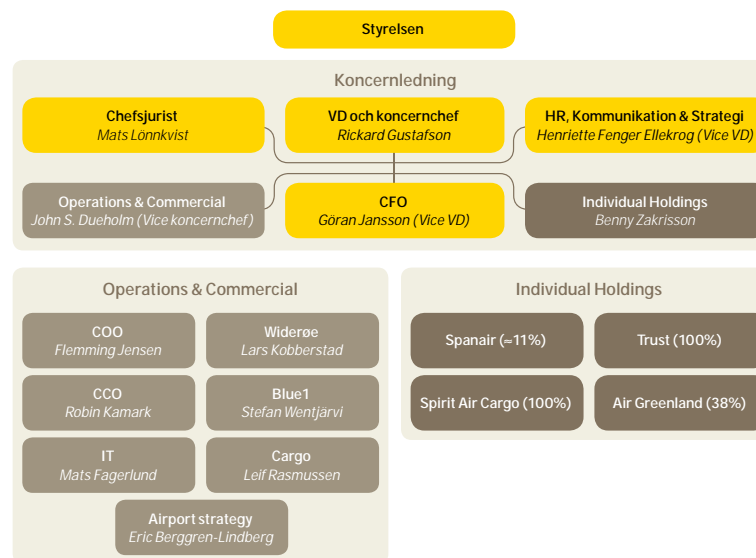
Ovanstående information finns dessutom tillgänglig på koncernens hemsida www.sasgroup.net

SAS koncernens redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomiansvariga i enheterna och dotterbolagen. Samtliga enheter och dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inklusive den finansiella statusen och utvecklingen. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns för SAS koncernen en informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden och 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 koncernledningen och revisionsutskottet. Den finansiella rapporteringen behandlas på varje styrelsemöte och möten i revisionskommittén.

SAS koncernens ansvarsområden 15 mars 2011



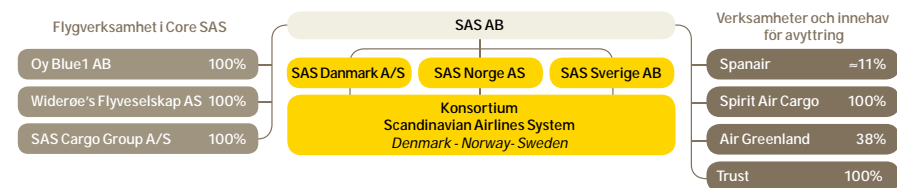
SAS koncernens fackliga struktur inom Skandinavien

Danmark
Dansk Pilotforening, DPF • Dansk Kabinforening, CAU • HK Luff fart (tjänstemän) • LH (tjänstemän) • SALDA (tjänstemän) • Prosa (tjänstemän) • Flymekaniker, Klub 537 • Automekaniker, Klub 222 • Hantverkare • Expeditionsarbejderne, 3F • Flyarbejderne, 3F • 3F Cargo • SISAS (tjänstemän) • Civing (tjänstemän)

Norge
Norske SAS Flugeres forening, NSF • Norsk Kabinforening, NKF • SNF (ex BU-piloter) • SNK (ex BU-kabin) • SPK (tjänstemän) • PSP Parat (tjänstemän) • VKL, Verkstadsklubben • NFO, Flygtekniker • FLT, forbundet for ledelse og teknik • Handel och kontor (tjänstemän) • SMF (tjänstemän) • Lederne • NITO • Tekna • Widerøe: WFF, piloter

Sverige
Svensk Pilotforening, SPF • Svensk Kabinforening, SCCA • Unionen (tjänstemän) • SAF (SAS Akademiker) • Ledarna • Transportarbetareförbundet

SAS koncernens legala struktur 15 mars 2011



SAS Konsortiet är SAS koncernens enhet där Scandinavian Airlines flygverksamhet bedrivs och 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 trafikkärligheterna för Scandinavian Airlines och Air Operator Certificate (AOC) för Scandinavian Airlines. 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.
- Mars/april 2009: Verksamheten inom SAS Scandinavian Airlines återfördes till SAS Konsortiet.
- Oktober 2009: Flygverksamheten i SAS Scandinavian Airlines Norge AS återfördes till SAS Konsortiet.
- November 2009 British Midland såldes.
- September 2010: Skyways Holding AB såldes.
- November 2010: Estonian Air såldes.
- SAS Ground Services i Danmark samt SAS Tech AB avbolagiserades per årsskiftet 2010/2011 och verksamheten är nu en del av SAS Konsortiet.

Koncernledning

Koncernledningen svarar för koncernens affärsstyrning, ekonomiska rapportering, förvärv/avyttringar, finansiering och kommunikationen med aktiemarknaden samt andra koncernövergripande frågor. Medlemmarna i koncernledningen tillsätts och leds av VD i samråd med styrelsen. Det är enbart VD som rapporterar till styrelsen medan övriga koncernmedlemmar rapporterar till VD. Koncernledningen har fördelat ansvaret inbördes vad gäller koncernens affärsstyrning och har normalt protokollförda möten varannan vecka.



Rickard Gustafson Född 1964

Verkställande direktör och koncernchef
Medlem av SAS Group Management från den 1 februari 2011.
Tidigare olika ledande befattningar inom GE Capital, både i Europa och USA, och 2006-2011 VD på Codan/Trygg-Hansa.
Externa styrelseuppdrag: inga
Utbildning: Civilingenjör Industriell Ekonomi
Aktieinnehav: 40 000
Närstående till VD innehar inga aktier eller andra finansiella instrument i bolaget eller i företag som bolaget har betydande affärsbindelser med.



John S. Dueholm Född 1951

Koncerndirektör och vice koncernchef
Medlem av SAS Group Management från den 1 september 2002. Ansvar för SAS Commercial, SAS Operations, SAS Group IT, SAS Cargo, Widerøe och Blue1. Tidigare ansvarig för affärsområdena Scandinavian Airlines, Airline Support Businesses och Airline Related Businesses, VD för SAS Data samt Senior Vice President 1996-1998 i SAS Technical Division.
Koncerndirektör i Group4Falck 1998-2002.
Externa styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Addici AB, styrelseledamot i Storebrand ASA.
Utbildning: Cand. merc. Financing & Business Administration.
Aktieinnehav: 29 776



Henriette Fenger Ellekrog Född 1966

Vice VD och koncerndirektör, Human Resources, Kommunikation och Strategi
Medlem av SAS Group Management från den 9 februari, 2010. Sedan 2007 ansvarig för Human Resources, och sedan 2010 ansvarig för Kommunikation och Strategi. Sedan 1998 ledande befattningar inom TDC A/C, senast som HR & Chief of Staff Senior Executive Vice President. Dessförinnan befattningar och chefsposter på Mercuri Urval A/S och Peptech (Europe) A/S.
Externa styrelseuppdrag: Ordförande för Svenska Flygbranschen, Styrelseledamot Daycatch A/S, Fonden för Dansk-Norsk Samarbejde, Advisory Board för kvinnor i ledande befattningar och styrelser för Dansk Industri samt medlem i Rektoratets Rådgivningspanel, Københavns Universitet
Utbildning: Cand. ling. merc. vid Handelshøjskolen i København.
Aktieinnehav: 12 200



Göran Jansson Född 1958

Vice VD och CFO
Medlem av SAS Group Management sedan 2011
Från och med den 1 mars 2011 efterträder Göran Jansson tidigare CFO Mats Lönnkvist som lämnade sitt uppdrag för SAS den 1 april 2011.
Externa styrelseuppdrag: Styrelseordförande i BankIt AB, Styrelseledamot i Human Care AB, Note AB, nWise AB, Stille AB och Axis Communication AB.
Utbildning: Civilekonom från Stockholms Universitet
Aktieinnehav: -



Mats Lönnkvist Född 1955

Koncerndirektör, chefsjurist
Medlem av SAS Group Management sedan 2009
Ansvarig för Legal, Insurance och Public Affairs samt styrelsesekreterare i SAS AB.
Tidigare uppdrag/befattningar: Olika juristbefattningar i SAS Group 1988-2009, Advokatfirman Mannheimer & Zetterlöf 1984-1988.
Externa styrelseuppdrag: inga
Utbildning: Jur. kand. examen från Uppsala Universitet
Aktieinnehav: 2 704



Benny Zakrisson Född 1959

Koncerndirektör Individual Holdings
Medlem av SAS Group Management sedan 14 juni 2007 och ansvarig för Individual Holdings. 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), icell, iTell.
Utbildning: Jur. kand från Stockholms Universitet.
Aktie- och obligationsinnehav finns genom annan förvaltning.

Aktiekonvertibler och optioner
Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda till ledningen i SAS koncernen.

Sekreterare i koncernledningen
Mats Lönnkvist, Chefsjurist SAS koncernen.

Styrelse

Styrelsen ansvarar för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen och de ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande samt tillsättande av VD. Samtliga bolagsstämmovalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Stämman 2010 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om omval av följande styrelseledamöter i SAS AB: Fritz H. Schur, Jens Erik Christensen, Dag Mejdell, Timo Peltola och Jacob Wallenberg. Till nya styrelseledamöter i bolaget valdes Monica Caneman och Gry Mølleskog. Till styrelsens ordförande omvaldes Fritz H. Schur. Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda till styrelsen i SAS koncernen.

Revisorer: Deloitte AB

Huvudansvarig revisor:

Peter Gustafsson, född 1956, Auktoriserad revisor. Utsedd 2003.

Övriga större uppdrag: SAAB Automobile, Ledstjärnan, Specialfastigheter, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB. Tidigare revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar, Nexus, Song Networks, Rezidor Hotel Group och Teleca.

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.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande för företagen i Fritz Schur Gruppen. Ordförande i Posten Norden AB, DONG Energy A/S, F. Uhrenholt Holding A/S, Relationscore ApS och C.P. Dyvig & Co. A/S. Vice ordförande i Brd. Klee A/S.

Utbildning: B.Sc Economics and Business Administration.

Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: Styrelseordförande i Det Danske Klasseloteri A/S och Post Danmark A/S. Styrelseledamot i ByrumLabflex A/S, De Post NV/La Poste SA, Belgien och A/S FH. VD för F.L.B. International ApS. Universitetsbogbinder D.L. Clements EFTF.

Aktieinnehav: 40 000



Vice ordförande

Jacob Wallenberg Född 1956

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Investor AB. Vice ordförande i Atlas Copco och SEB samt styrelseledamot i ABB Ltd, The Coca-Cola Company, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse och Handelshögskolan i Stockholm.

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

Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: Vice ordförande i Stockholms Handelskammars Service AB, Electrolux AB och styrelseledamot i Svenskt Näringsliv och Nobelstiftelsen.

Aktieinnehav: 10 000



Andre vice ordförande

Dag Mejdell Född 1957

Andre vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2008.

VD och koncernchef i Posten Norge AS.

Styrelseuppdrag: Ordförande i Arbejdsgiverforeningen Spekter och International Post Corporation. Vice ordförande i Orkla ASA (bedriftsforsamlingen) och EDB Ergo Groups styrelse. Styrelseledamot i IK Investment Partners

Utbildning: MBA från Norges Handelshøyskole.

Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: VD och Koncernchef för Dyno Nobel ASA. Styrelseordförande för Svenska Handelsbanken, Region Norge. Styrelseledamot i DWIDAG System International GmbH.

Aktieinnehav: 31 160



Monica Caneman Född 1954

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Fjärde AP Fonden, Linkmed AB, SOS International AS och Arion bank hf. Styrelseledamot i Investment AB Öresund, Poolia AB, Orexo AB, Schibsted ASA, Securia AB, Intermail AS, Point International AB och SPP AB.

Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: Styrelseordförande i EDT AS och Interverbum AB. Styrelseledamot i Resco AB, Nocom AB, Akademikliniken AB, Nya Livförsäkrings AB SEB Trygg Liv, XponCard Group AB, Lindorff Group AB, Citymail Group AB, EDB Business Partner ASA, Nordisk Energiförvaltning ASA och Svenska Dagbladet AB.

Aktieinnehav: 4 000



Jens Erik Christensen Född 1950

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2006.
Styrelseuppdrag: Ordförande i Scandinavian Private Equity A/S, Dansk Merchant Capital A/S, Tower Group A/S, Alpha Holding A/S, Core Strategy A/S, Ecsact A/S, Doctorservice Holding A/S. Viceordf i BankNordik A/S, Hugin Expert A/S, Lægernes Pensionsbank A/S. Ledamot i Andersen&Martini A/S, Lægernes Pensionskasse, Skandia Liv AB, TK Development A/S, Nordic Corporate Investment A/S, Your Pension Management S.A., medlem av danska regeringens infrastrukturkommission.
Utbildning: Cand. act. Københavns Univers.
Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: VD för Codan A/S, VD för Codan Försäkring A/S och VD för TryggHansa AB samt medlem av Executive Committee i Royal & Sun Alliance plc under perioden 1999 – 2006, dessförinnan styrelseuppdrag och affärsutveckling inom den finansiella sektorn.
Aktieinnehav: 12 666



Gry Mølleskog Född 1962

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.
Senior Client Partner i Korn/Ferry International.
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande Norsk Folkemuseum. Styrelseledamot i Norwegian Property ASA.
Utbildning: Studier från Universitetet i Oslo og Handelshøyskolen BI.
Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: Senior Vice President SAS Airlines, chef vid norska Kronprinsparets stab. Styrelsemedlem i Norsk Folkemuseum, Hurtigruten ASA, Oslostrikken AS, Posten Norge och Steen og Strøm.
Aktieinnehav: 666



Timo Peltola Född 1946

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.
Styrelseuppdrag: Ordförande i Neste Oil. Vice ordförande i TeliaSonera. Styrelseledamot i AW Energy Oy, CVC Capital Partners Advisory Board. Advisor i CapMan public market fund. Citigroup's Nordic Advisory Board member.
Utbildning: Ekonomexamen, Handelshögskolan Åbo. Studier vid IMI Geneva. Ekonomie doktorsgrad honoris causa, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors samt Handelshögskolan i Åbo.
Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: Ordförande i Pensionsförsäkringsbolaget Ilmarinen, styrelseledamot i Huhtamaki Oyj, CEO i Huhtamaki Oyj 1988-2004.
Aktieinnehav: 2 000



Arbetsgatarrepresentant

Carsten Bardrup Nielsen Född 1957

Verksam i SAS Tech Danmark.
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008.
Övriga styrelseuppdrag/befattningar: Inga.
Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: Inga.
Aktieinnehav: 2 962
Suppleanter:
Nicolas Fischer, förste suppleant.
Aktieinnehav: 5 927
Anna-Lena Gustafsson, andre suppleant.
Aktieinnehav: 0



Arbetsgatarrepresentant

Ulla Grøntvedt Född 1948

Verksam i SAS Scandinavian Airlines System.
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.
Övriga styrelseuppdrag/befattningar: Inga.
Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: Inga.
Aktieinnehav: 600
Suppleanter:
Bo Nilsson, förste suppleant.
Aktieinnehav: 0
Sven Cahier, andre suppleant.
Aktieinnehav: 0



Arbetsgatarrepresentant

Asbjørn Wikestad Född 1948

Verksam i SAS Ground Services Norge AS.
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008
Fackföreningsledare sedan 1976
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Oslo Taxi BA
Tidigare styrelseuppdrag/befattningar: Inga.
Aktieinnehav: 0
Suppleanter:
Tore Hansen, förste suppleant.
Aktieinnehav: 0
Trygve Skogseide, andre suppleant.
Aktieinnehav: 0

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 företaget som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 17 mars 2011

Fritz H. Schur
Styrelsens ordförande

Jacob Wallenberg
Vice ordförande

Dag Mejdell
Andre vice ordförande

Monica Caneman
Styrelseledamot

Jens Erik Christensen
Styrelseledamot

Gry Mølleskog
Styrelseledamot

Timo Peltola
Styrelseledamot

Carsten Nielsen
Styrelseledamot

Ulla Gröntvedt
Styrelseledamot

Asbjørn Wikestad
Styrelseledamot

Rickard Gustafson
Verkställande direktör och koncernchef

Årsredovisningen och koncernredovisningen har som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 17 mars 2011. Koncernens resultat- och balansräkning och moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 11 april 2011.

Vår revisionsberättelse har avgivits den 17 mars 2011

Deloitte AB

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i SAS AB

Organisationsnummer 556606-8499

Vi har granskat årsredovisningen och koncernredovisningen, med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 102-111, bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i SAS AB för år 2010. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 60-112. 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 och koncernredovisningen samt 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. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 102-111. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderföretaget och för koncernen, disponerar vinsten i moderföretaget enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Rapport om bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 102-111 och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Som underlag för vårt uttalande om en bolagsstyrningsrapport har upprättats och är förenlig med årsredovisningens övriga delar, har vi läst bolagsstyrningsrapporten och bedömt dess lagstadgade innehåll baserat på vår kunskap om bolaget.

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

Stockholm den 17 mars 2011

Peter Gustafsson
Auktoriserad revisor

SAS koncernens **hållbarhetsredovisning**



SAS cares about **sustainability**

Det är SAS övertygelse att en ekonomiskt hållbar verksamhet förutsätter socialt och miljömässigt ansvar. Arbetet med hållbarhetsfrågor bidrar på olika sätt till ökad värdetillväxt och konkurrenskraft.

Hållbarhetsarbetet i korthet

SAS välkomnar en öppen debatt om flyg och miljö. Vi vill med denna hållbarhetsredovisning ge en nyanserad bild av flygets faktiska miljöbelastning och medverka till att rambetingelserna är konkurrensneutrala. Denna hållbarhetsredovisning omfattar hela SAS koncernen och uppfyller EMAS krav.

Hållbarhetsarbetet 2010 i korthet

- SAS koncernens samtliga flygbolag certifierades enligt såväl ISO 14001 som EMAS och är därmed de enda flygbolag i världen med båda certifieringarna.
- IATA och den flygrelaterade industrin fortsatte att verka för att flyget ska inkluderas i ett globalt handelssystem med utsläppsrätter i syfte att minska de klimatpåverkande utsläppen.
- SAS Klimatindex förbättrades med 4 enheter till 90 (94).
- Trots en fortsatt utmanande marknadssituation i kombination med hårt vinterväder som påverkade bränsleförbrukningen lyckades SAS minska sitt relativa utsläpp till 121 gram (127) per passagerarkilometer.
- SAS fick som enda flygbolag i Europa tillstånd att genomföra avancerade inflygningar med hjälp av satellitnavigering (RNP AR).
- SAS fick en delad förstaplats i en utvärdering av flygbolags miljöarbete som genomfördes av International Consumer Research & Testing.
- SAS bränslebesparingsprogram har under året resulterat i ökad bränsleeffektivitet på 0,5%.

Hållbarhetsrelaterade nyckeltal¹

	2010	2009	2008
Intäkter, MSEK	40 723	44 918	52 870
EBT före engångsposter, MSEK	-435	-1 754	-339
EBT-marginal före engångsposter, %	-1,1	-3,9	-0,6
Antal passagerare, 1 000	28 148	27 382	41 741
Medelantal anställda	15 041	18 786	24 635
varav kvinnor, %	44	45	42
Sjukfrånvaro, %	7,1 ²	6,9	6,5
Totalt antal arbetsskador	327	291	368
Klimatindex	90	94	98
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	3 654	3 793	5 935
Utsläpp av kväveoxider (NO _x), 1 000 ton	14,8	15,4	24,7
Gram koldioxid (CO ₂)/passagerarkilometer	121	127	131
Bränsleförbrukning flygverksamhet, 1 000 ton	1 160	1 204	1 879
Bränsleförbrukning markverksamhet, 1 000 liter	3 668	3 869	3 969
Vattenförbrukning, 1 000 m ³	159	169	176
Energiförbrukning, mark, GWh	216	205	213
Osorterat avfall, 1 000 ton	0,9	1,1	0,9
Farligt avfall, 1 000 ton	0,3	0,4	0,5
Externa miljörelaterade kostnader, MSEK	356	364	451

¹ Metodändring för miljönyckeltal, se sid 124 och 125 samt Redovisningsprinciper på www.sasgroup.net under Sustainability.

² Metodändring. Avser endast Scandinavian Airlines, se sid 129.

Flygets andel av de globala koldioxidutsläppen (CO₂)

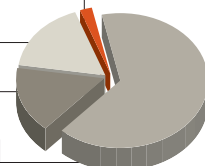
Flyg 2%

Ovriga transporter 17%

Jordbruk 16%

Energi/övrigt 65%

Källa: IEA (2007)



Det kommersiella flyget svarar för cirka 2% av de globala utsläppen av koldioxid, vilket motsvarar cirka 12% av transportsektorns globala utsläpp. Resterande 88% av transportsektorns globala utsläpp fördelas på vägtrafik 76% samt sjöfart och järnväg 12%. För att hantera sin andel har flygindustrin antagit ett ambitiöst mål att halvera de totala utsläppen fram till och med 2050 jämfört med 2005. SAS har antagit ännu ambitiösare mål att minska de totala utsläppen med 20% 2020 jämfört med 2005. Läs mer på sidan 122.

”

Sedan 1995 har koncernens utsläpp av koldioxid minskat med 34% från

183 till
121

gram per passagerarkilometer.



”

SAS koncernen har publicerat miljö- och hållbarhetsredovisningar i

15 år



Samtliga redovisningar finns på www.sasgroup.net under Sustainability.

”

SAS totala utsläpp ska minska med

20%
2020

jämfört med 2005.



”

Energiförbrukningen i SAS byggnader ska minska

med 15%
2015

jämfört med 2010.



Hållbar utveckling skapar värde

Genom att ständigt förbättra processer och effektivisera produktionen på ett hållbart sätt skapas värde, inte bara i form av tillväxt för aktieägarna utan även för intressenter som passagerare, medarbetare och leverantörer. För att kommunicera detta arbete och dess resultat strävar SAS efter att fortsätta vara framstående inom hållbarhetsrapportering, ett arbete som drivs av omvärldens krav och intressenters förväntningar.


SAS långsiktiga mål ligger fast och rapporteringen av hållbarhetsarbetet ska bibehålla en hög standard för vilken SAS erhållit positiva omdömen av både hållbarhetsanalytiker och andra utomstående bedömare.

SAS intressenter lägger generellt störst vikt vid miljöansvaret, framför allt på hur SAS hanterar kraven med att reducera de klimatpåverkande utsläppen. Därför är miljöansvaret den största delen av SAS redovisade hållbarhetsarbete. För SAS är samhällsansvaret i vid bemärkelse av lika stor vikt men ges inte samma utrymme i denna redovisning.

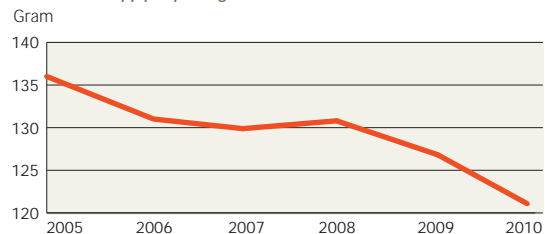
Trots den turbulenta marknaden för flygindustrin de senaste åren har SAS valt att fortsätta det omfattande engagemanget kring hållbarhetsrelaterade frågor. Genom att anpassa kapaciteten och vidta utsläppsreducerande åtgärder har utsläppen per passagerarkilometer minskat kontinuerligt. Ett tydligt bevis på att strukturerade åtgärder ger resultat.

Detta är SAS 15:e hållbarhetsredovisning som sedan 1997 är revisorsgranskad och från och med 2009 även omfattar EMAS krav. Enligt SAS egen bedömning uppfyller koncernens Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2010 de krav som ställs på en hållbarhetsredovisning på tillämplighetsnivå A+ i enlighet med Global Reporting Initiative (GRI).

EMAS omfattning

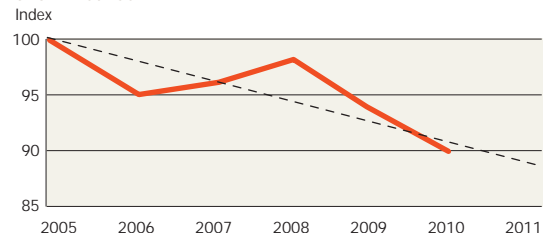
Hållbarhetsredovisningen omfattar hela koncernen exklusive Individual Holdings. Arbetet koncentreras till huvudbaserna, men omfattar alla destinationer i Skandinavien och Finland. Övriga destinationer hanteras genom kontroll och uppföljning av kontrakterade underleverantörer. Se More EMAS  www.sasgroup.net under Sustainability.

Koldioxidutsläpp per passagerarkilometer



Sedan 1995 har koncernens relativa utsläpp av koldioxid minskat med 34% från 183 till 121 gram per passagerarkilometer. De relativa utsläppen 2010 är de lägsta någonsin.

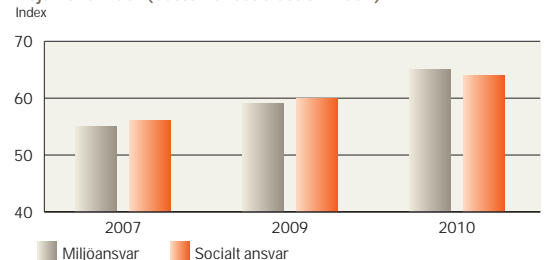
SAS Klimatindex*



Klimatindex mäter klimatpåverkan relaterad till trafiken mätt i passagerarkilometer och består av 2/3 koldioxid och 1/3 kväveoxider (som indikator på övriga växthusgaser). Se Redovisningsprinciper på www.sasgroup.net under Sustainability.

* Justerat från 2005 för att återspegla den nuvarande koncernens klimatpåverkan.

Nöjd Kund Index (Customer Satisfaction Index)



Resultat av delfrågorna i SAS återkommande kundundersökning: "Betygsätt SAS när det gäller att vara ett miljömedvetet företag" och "Betygsätt SAS när det gäller socialt ansvarstagande".



Global Compact, EMAS, ISO 14001 och Carbon Disclosure Project har tillsammans med GRI:s riktlinjer, tagits i beaktande vid upprättandet av denna hållbarhetsredovisning.

CARBON DISCLOSURE PROJECT



Ansvar för hållbar utveckling

Hållbarhetsarbetet utgår från SAS policies och koncernens åtagande att uppfylla principerna i FN:s Global Compact samt baseras på SAS Corporate Manual, SAS värderingar och Code of Conduct.

SAS Corporate Manual

SAS fyra värderingar – omtanke, pålitlighet, värdeskapande och öppenhet – utgör grunden för koncernens hållbarhetsarbete. I Corporate Manual beskrivs SAS organisation, styrform samt de övergripande policies som tillsammans styr koncernens hållbarhetsarbete och verksamhet i övrigt. ➔ Se sid 107.

Code of Conduct

Som ett klargörande och en sammanfattning av koncernens nedtecknade värderingar, policies, riktlinjer och övrigt regelverk har SAS styrelse fastställt en uppförandekod som omfattar samtliga medarbetare i koncernen. För att understryka kodens betydelse

finns system för hur misstänkta överträdelser ska rapporteras och behandlas.

Beträffande implementering och uppföljning av koden har chefer och andra ledare en nyckelroll. Ett omfattande utbildningsprogram stöttar koden och målet är att all personal ska delta i programmet. Vid utgången av 2010 hade 71% av medarbetarna gjort så.

Kodens *Whistle blower* funktion har använts i åtta fall, varav fyra avskrivits utan åtgärd. Tre har avskrivits efter utredning och ett ärende är under utredning. De två ärenden som redovisades som pågående under 2009 avslutades under året.

Affärsrelationer

Konkurrensrättsfrågor står alltid i fokus för flygbranschen. SAS Competition Law Compliance Program omfattar alla berörda medarbetare och ska säkerställa att SAS följer lagar, regler och praxis inom området. Särskilt strikta regler finns med avseende på bestickning, mutor och andra otillbörliga företeelser.

FN:s Global Compact och GRI

SAS koncernen anslöt sig till FN:s Global Compact 2003 och deltar i Global Compact Nordic Network. Ett av kriterierna för att få publicera företagsinformation på Global Compacts hemsida är en årlig uppdatering av materialet, Communication On Progress (COP). Den senaste uppdateringen av SAS information gjordes i juni 2010.

SAS hållbarhetsredovisning följer riktlinjerna i Global Reporting Initiative (GRI) och är revisorsgranskad.

Hållbarhetsrelaterade affärsmöjligheter och risker

Hantering av hållbarhetsrelaterade risker integreras med SAS koncernens övriga övergripande riskhantering.

Genom att ha ett proaktivt och effektivt hållbarhetsarbete kan hållbarhetsrelaterade risker hanteras och vid vissa tillfällen även vändas till affärsmöjligheter. Som exempel kan effektiva säkerhetsrutiner och tillhandahållandet av trovärdig miljödata vara en konkurrensfördel. ➔ Se sid 52.

Organisation och styrning 2010

Hantering av hållbarhetsrelaterade data

Berörda verksamheter redogör en gång per år för åtgärder med syfte att förbättra koncernens hållbarhetsarbete genom en självvärdering. Rapporteringen omfattar bland annat områdena samhällsengagemang, leverantörskontakter, intressentsamverkan, arbetsmiljö, utbildning, konflikter samt arbete med koncernens Code of Conduct och FN:s Global Compact. Ansvar för rapporteringen åvilar respektive chef för bolaget/enheten, men leds och koordineras av samordnarna i Sustainability Network. Miljörelaterade data rapporteras årligen medan medarbetardata löpande följs upp på lokal nivå. Data sammanställs av koncernens avdelning för Environment & Sustainability och rapporteras en gång per år till koncernledningen.



Intressenter – dialog och engagemang

Dialog och samarbete i intresseorganisationer, som exempelvis IATA, resulterade under 2009 inför COP 15 i Köpenhamn i att branschen formulerade en plattform för ett globalt ramverk för hur flyget ska reducera miljöbelastningen. Arbetet fortsatte under 2010 med deltagande i COP 16 i Cancun. På samma sätt deltar SAS i nationella bransch- eller arbetsgivarorganisationer och arbetar där med att skapa större förståelse för flygets villkor.

Tillsammans med övriga nordiska företag som är anslutna till Global Compact deltar SAS i nätverket Global Compact Nordic Network. SAS ingår också i nationella eller nordiska företagsdrivna nätverk med huvudsaklig uppgift att göra samhällsansvar och samhällsengagemang till en naturlig del av företagets dagliga arbete samt att inspirera till redovisningen av dessa frågor.

Relationer och samarbeten med ansvariga för flygplatser och flygtrafikledning har stor betydelse. SAS har under många år deltagit i deras anpassnings- och utvecklingsarbete. Under 2010 tecknade SAS samarbetsavtal i Sverige med Swedavia och LfV samt i Danmark med CPH A/S. Genom effektiviseringar, som ökad punktlighet, förbättrade passagerar- och bagageflöden samt reducerad väntetid, minskar också miljöbelastningen. Samarbetet

med leverantörer av flygtrafikledning har under 2010 också varit viktigt i SAS arbete med att reducera miljöbelastningen vid in- och utflygningar.

För att främja en miljöanpassad och hållbar utveckling inom alla områden är samarbetet med centrala aktörer inom flyg, komponenter, utrustning och catering väsentligt. SAS står inför en förnyelse av stora delar av flottan, där bränsleförbrukning och miljöbelastning är viktiga parametrar i beslutsprocessen. Dialogen med möjliga leverantörer pågår och intensifieras under 2011. SAS för också dialog med en rad möjliga leverantörer av alternativa bränslen som förväntas leda till ett avtal under året.

Hållbarhetsfrågor har fått allt större betydelse för förvaltning och näringsliv och SAS tar initiativ till dialoger med dessa. SAS har en fortlöpande dialog med olika grupper för att vidareutveckla och anpassa produkterna och företaget till marknadens skiftande krav. Alla intressenter som söker kontakt med SAS ska ges möjlighet till dialog.

Medarbetarnas inställning till företaget och dess förmåga att motsvara de anställdas krav på arbetsmiljö, och andra viktiga faktorer som påverkar engagemang och lojalitet, mäts kontinuerligt. Stor vikt läggs vid etiska frågor och utveckling av kultur och värdegrund.



Systematiskt angreppssätt ger fördelar

SAS har under lång tid arbetat med att systematisera, stärka och vidareutveckla relationerna med de externa huvudintressenterna, det vill säga kunder, politiker, finansanalytiker/investerare och allmänheten. Dessa bidrar särskilt till att skapa premisserna för SAS konkurrenskraft och ramvillkor.

Dialog förs med intresseorganisationer, medier och universitet. Den stora mediala fokuseringen på flygets negativa påverkan på miljö är en utmaning för hela flygbranschen. SAS har valt att ta en ledande roll i debatten som ett led i arbetet att koppla varumärket till en ansvarsfull hantering av såväl klimatfrågorna som arbetet med sociala frågor.

Intressentdialog och engagemang

Medarbetare

- Medarbetarindex PULS
- Utvecklingssamtal
- Whistle blower funktion
- Medarbetarmöten på alla nivåer inklusive möten relaterade till ISO 14001 och EMAS
- Dialog och tätt samarbete med fackliga organisationer

Kunder

- Kundenkäter
- Intervjuer
- Nöjd Kund Index
- Imageindex
- Avtalskunder erbjuds koldioxidkompensation
- Direktdialog i möten och löpande kontakter med flera tusen avtalskunder
- Sociala medier

Ägare, investerare, finansanalytiker

- Regelbundna styrelsemöten
- Årsstämma
- Enkäter
- Telefonkonferenser
- Regelbundna möten med ägare och analytiker

Myndigheter

- Tätt kontakt med relevanta nationella och internationella myndigheter, politiker, flygplats-ägare och flygtrafikledningar
- Tillsammans med AEA, IATA och Star Alliance hålls dialogmöten med relevanta myndigheter

Leverantörer

- Inköpsförhandlingar med prioriterade leverantörer baserade på SAS koncernens inköpspolicy och efterlevnad av bland annat Global Compacts principer
- Dialog med energileverantörer

Tillverkare

- Löpande dialog med tillverkare av flygplan, motorer och utrustning angående mer miljö- och arbetsmiljöanpassade produkter, tjänster, kemikalier etc

Partnerskap och nätverk

- Star Alliance
- Global Compact Nordic Network
- CSR Sweden
- IATA, ATAG, SAFUG och Sustainable Biofuel Network
- NHO Klimatpanel, Baltic Development Forum m fl
- Green Light Project

Ideella organisationer

- Medlemskap och samarbete med till exempel Bellona, WWF och Naturvernförbundet
- SAS är huvudsponsor för Rädda Barnen

Branschorganisationer

- ICAO:s miljökommitté CAEP
- Europeiska flygbranschorganisationen AEA
- IATA
- Svenskt Näringsliv
- Dansk Industri
- Näringslivets Hovedorganisation m fl

Massmedia

- Daglig kommunikation och dialog med medier
- Intervjuer
- Artiklar och debattinlägg
- Sociala medier, exempelvis facebook.com/SAS eller twitter.com/SAS

Skolor och universitet

- Stöd och dialog inför uppsatser och avhandlingar
- Föreläsningar och deltagande i konferenser och debatter

Flygplatser och flygtrafikledning

- Partnerskap och samarbetsmodeller etablerade med flygplatsägare och flygtrafikledningar vid de viktigaste flygplatserna
- Fokus på punktlighet, effektivitet och reducerad miljöbelastning

Miljöansvar

SAS verksamhet omfattar operativ flygverksamhet och aktiviteter på marken. Den största miljöbelastningen står själva flygningen för, men även markverksamheten och kundservicen ombord påverkar miljön.

Miljöledningssystem

SAS miljöledningssystem omfattar alla aktiviteter inom SAS koncernen. Systemet baseras på gemensamma miljö- och hållbarhetspolicies, Code of Conduct, FN:s Global Compact, flygoperativa standarder samt ISO 14001 och EMAS. Systemet ger riktlinjer för en kontinuerlig cykel av planering, genomförande, utvärdering samt förbättring av processer och aktiviteter som utförs för att möta verksamhets- och miljömål. SAS har en granskningsprocess som integrerar miljörevisioner i befintliga kvalitets-/säkerhetsinspektioner. Detta är en del av ambitionen att nå ständig förbättring.

SAS har en central avdelning för miljö och hållbarhet som rapporterar till VD och koncernchefen genom chefen för HR, kommunikation och strategi. Avdelningen samordnar hållbarhetsarbetet inom SAS genom SAS Sustainability Network. Årligen genomförs en självutvärdering av hållbarhetsarbetet i alla berörda delar av koncernen. SAS Sustainability Network har en representant från varje bolag/enhet som är ansvarig för en egen lokal miljögrupp och som i sin tur stöttar den lokala ledningen i det enskilda bolaget/enheten.

Nätverket träffas fyra gånger per år. Allt miljöarbete styrs genom policies, väsentliga aspekter, mål och därefter kontroll och uppföljning av resultat.

👉 Organisationsschema sid 108 (exkl. Individual Holdings) samt More EMAS på www.sasgroup.net under Sustainability.

SAS viktigaste miljöaspekter

För att identifiera de mest väsentliga aspekterna i normala och onormala situationer kartlägger SAS miljöaspekterna med en egen utvecklad metod. Graden av miljöaspektens betydelse styrs av

- omfattningen av de miljömässiga konsekvenserna
- mängden utsläpp/avloppsvatten
- lagkrav
- risk för incidenter och avvikelser
- intressentgruppers krav och förväntningar

Alla väsentliga miljöaspekter mäts och nyckeltal och planerade förbättringsaktiviteter följs upp löpande.

I SAS miljöledningssystem görs en distinktion mellan direkta och indirekta miljöaspekter. Direkta miljöaspekter är den miljöpåverkan SAS har direkt kontroll över, medan de indirekta är sådana som bara kan påverkas i större eller mindre grad. Detta har stor betydelse för förbättringsarbetet då kontrollerbar påverkan kan styras genom riktlinjer och policies, medan en indirekt miljöaspekt måste styras genom inköp, kontrakt, samarbetsavtal och dialog.

Ett exempel på direkt miljöaspekt är jetbränsle vars förbränning orsakar utsläpp av växthusgaser till luft. En indirekt miljömässig aspekt är bland annat avtal om hotellövernattningar för SAS-besättningar, där tjänsten orsakar utsläpp till luft, mark och vatten.

Biologisk mångfald

Biologisk mångfald påverkas på olika sätt av flygverksamhet. Själva flygningen påverkar den biologiska mångfalden i begränsad omfattning genom emissioner, framför allt av kväveoxider. En annan aspekt är anläggning och användning av flygplatser vilket, beroende på geografisk placering och genom att ta stora arealer i anspråk, kan påverka vatten, flora, fauna och närboende.

Flygbolag köper tjänster från flygplatser som har privata eller offentliga ägare. För varje nybyggnation eller annan förändring i markanvändningen krävs godkännande av lokala myndigheter. Biologisk mångfald är normalt en godkännandeaspekt.

Se More EMAS 🌐 www.sasgroup.net under Sustainability.

Flygets påverkan

Det kommersiella flyget svarar idag för cirka 2 % av de globala utsläppen av koldioxid, vilket motsvarar cirka 12 % av transportsektorns globala utsläpp (sid 114). Koldioxidutsläppen bedöms svara för cirka två tredjedelar av flygets totala klimatpåverkan medan kväveoxider, vattenånga och partiklar antas stå för merparten av återstoden.

Hittills har flygets klimatpåverkan fokuserats på utsläppen av koldioxid. Framöver kommer fokus sannolikt också omfatta andra klimatteffekter, i första hand kväveoxider och vattenånga.

Industrin och forskare är i stort sett överens när det gäller koldioxidutsläppens storlek och effekter. Samsynen är däremot mindre beträffande kväveoxider, partiklar och vattenånga. Samtidigt höjs allt fler röster för att införa någon form av påлага på kväveoxider. SAS och flygbranschen rekommenderar ECAC:s modell med differentierad landningsavgift baserad på kväveoxidutsläpp. Det finns även förslag på att använda en multiplikator, men storleken på

Resan mot certifiering



SAS Environmental Program

Idén om certifiering föds eftersom SAS koncernen sedan slutet av 1980-talet haft ett aktivt miljöarbete och ett strukturerat miljöprogram samt publicerat en miljöredovisning sedan mitten av 1990-talet.



I juni 2008 fattar högsta ledningen beslutet att certifiera SAS koncernen enligt ISO 14001, då SAS Cargo redan varit certifierat i ett par år och den övriga organisationen hade ett välutvecklat ledningssystem.



Från 2008 bildas ISO 14001-miljögrupper med god expertis från sina respektive områden. Grupperna går igenom manualer, dokumentation och rutiner för att identifiera miljöaspekterna, som bas för det fortsatta GAP-arbetet.



Under arbetet med ISO 14001 visar det sig att EMAS är en lika viktig standard att ha med. Varför inte försöka bli certifierade enligt EMAS också?



En av uppgifterna är att finna ett certifieringsorgan och valet faller på Bureau Veritas som är världens största certifieringsorgan.



Från mitten av 2009 till sensommaren 2010 blir ledningen och samtliga medarbetare i hela organisationen prövade av Bureau Veritas genom certifieringsrevisioner.



Den 23 september 2010 mottar SAS koncernen, som omfattar Scandinavian Airlines, Widerøe, Blue1, SAS Cargo, SGH och SAS Tech, både ISO 14001 och EMAS-certifikatet.



SAS koncernens flygbolag är för närvarande de enda flygbolag i världen som innehar båda certifikaten för hela verksamheten.

denna är dock omstridd och inte baserad på vetenskapliga rön. För tio år sedan diskuterades en multiplikator på 2–4 medan dagens riktvärde ligger kring 1,2–1,8. Frågan finns på EU:s agenda och någon form av beslut väntas senast 2012. Till dess tydligare direktiv tillkännages har SAS valt att redovisa varje utsläpp separat.

Se artikel om flygets miljöpåverkan från Cicero www.sasgroup.net under rubriken Sustainability.

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.

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 29%. Hela den norska inrikestrafiken står för 2,3 % av de nationella utsläppen av koldioxid. Motsvarande andel för dansk, svensk och finsk inrikestrafik är 0,2 %, knappt 1,1 % respektive 1,3 %. (Källa: Nationell statistik).

Marknadens utveckling

Efter en djup lågkonjunktur upplever nu flygbranschen en ökad efterfrågan från framför allt affärsresenärer som är det viktigaste segmentet för de etablerade nätverksbolagen.

Marknaden kännetecknas av fortsatt ökad konkurrens och tilltagande prispress vilket påverkar marginaler och lönsamhet för hela branschen. Det råder olika uppfattningar om flygets framtida utveckling, men enligt AEA växer sannolikt Mellanöstern och Asien snabbast och då främst i Kina och Indien, medan de mogna marknaderna i den industrialiserade västvärlden kommer att visa lägre tillväxtsiffror. Vidare förväntas den huvudsakliga tillväxten ske på längre sträckor där det inte finns något reellt alternativ till flyget.

Flyget är en nödvändig del av infrastrukturen i en globaliserad värld och en förutsättning för att kunna uppnå ekonomisk och social utveckling.

Industrins och IPCC:s beräkningar indikerar en möjlig minskning av utsläpp av koldioxid med i genomsnitt 2 % per år genom teknisk utveckling och effektivisering på kort sikt. Denna trend i kombination med den förväntade långsiktiga tillväxten innebär att flygets miljöpåverkan kommer att öka om inga åtgärder vidtas. Därför har den samlade flygindustrin enats om ambitiösa långsiktiga miljömål.

Vad vi tar in och släpper ut ^{1,2}

IN	SAS ansvar	I luften	Utsläpp till			UT
			Luft	Mark	Vatten	
	Flygbränsle		●	○	○	
	Motorolja		●	○	○	
	Halon		●	○	○	
	Koldioxid (CO ₂)		●	○	○	
	Kväveoxider (NOx)		●	○	○	
	Kolväten (HC)		●	○	○	
	Flyktiga organiska föreningar (VOC)		●	○	○	
	Oljeaerosoler		●	○	○	
	Bränsledumpning		●	●	●	
	Buller		●	○	○	
	Vattenånga (H ₂ O)		●	○	○	
	Svaveldioxid (SO ₂)		●	○	○	
	Kolmonoxid (CO)		●	○	○	
	Halon (CFC) ³	●	○	○		

IN	SAS ansvar	Ombord	Utsläpp till			UT
			Luft	Mark	Vatten	
	Mat och dryck		○	●	○	
	Emballage		○	●	○	
	En-/flergångsartiklar		○	●	○	
	Artiklar till försäljning		○	○	○	
	Tidningar		○	○	○	
	Klorerat vatten		○	○	●	
	Bakteriedödande medel		○	○	●	
	Flygplatsägarens ansvar					
	Avloppsvatten (omhändertagande)		○	○	●	
	Toalettavfall (omhändertagande)		○	○	●	

IN	SAS ansvar	På marken	Utsläpp till			UT
			Luft	Mark	Vatten	
	Avfall		○	●	○	
	Farligt avfall		○	●	○	
	Avloppsvatten, inkl. översvämmat vatten		○	○	●	
	Svaveldioxid (SO ₂), Koldioxid (CO ₂)		●	○	○	
	Kväveoxider (NOx), Kolväten (HC)		●	○	○	
	Sot och partiklar, Lösningsmedel (VOC)		●	○	○	
	Tungmetaller ⁴		○	○	●	
	Återvinning		○	○	○	
	Flygplatsägarens ansvar					
	Glykol (omhändertagande)		○	●	●	
	Urea/Acetat		○	●	●	
	Avloppsvatten (omhändertagande)		○	○	●	

¹ Utsläppsmängder för väsentliga miljöaspekter redovisas i EMAS-dokumentet på www.sasgroup.net under Sustainability.

² Definitioner i tabellen på vad vi släpper ut är omedelbara utsläpp.

³ Flygverksamhet har dispens för att använda halon och avger årligen rapport om förbrukning till myndigheterna. Se sid 121.

⁴ Tungmetaller som kadmium och krom finns som legering och mycket små mängder kan fällas ut under tvätt och regnväder. Vid flygplansunderhåll fångas dessa upp i slutna avloppssystem i hangaren. Processen är starkt reglerad genom mätningar och godkännanden från kommunerna.



Flygindustrins väg mot nollutsläpp

Branschens miljöarbete bedrivs primärt inom fyra områden, de så kallade hörnpelarna: Teknisk utveckling, Infrastruktur, Operativa åtgärder och Ekonomiska styrmedel. Flygindustrins åtaganden när det gäller att minska miljöpåverkan kräver långsiktiga investeringar som tar tid att genomföra och är mycket kapitalkrävande.

Trafikflyget är en relativt ung industri men det finns betydande potential för miljömässiga förbättringar under förutsättning att de är tekniskt möjliga och ekonomiskt försvarbara. De senaste 40 åren har utvecklingen påtagligt förändrat flygets förutsättningar och koldioxidutsläppen per producerad passagerarkilometer har minskat med 70 % enligt IATA.

IATA formulerade 2007 en vision om att det 2050 ska gå att flyga kommersiellt utan klimatpåverkan. Visionen ska förverkligas genom en kombination av ny teknik, effektiviserad flygdrift, nya bränslen samt åtgärder för att förbättra infrastrukturen och andra yttre betingelser för flyget.

Förverkligandet av nollvisionen förutsätter att dagens flygplansflottor till fullo är ersatta med en ny generation flygplan som ännu inte finns i produktion. Ledtiderna för ett sådant utbyte är

20–30 år, varför nollvisionen ska tolkas så att den erforderliga tekniken ska vara kommersiellt tillgänglig.

På vägen mot visionen enades IATA och övriga delar av flygindustrin om en gemensam målbild som sedermera antagits av hela flygindustrin och nu ska vidareutvecklas av ICAO:

- Förbättrad bränsleeffektivitet med i genomsnitt 1,5 % årligen till 2020
- Koldioxidneutral tillväxt från 2020
- 50% minskning av de totala klimatpåverkande koldioxidutsläppen 2050, jämfört med 2005 års nivåer

Se Summit Communiqué 2010  www.enviro.aero.

Se SAS ambitiösa mål  sid 122–123.

Kvothandel

I Kyotoprotokollet, vars åtaganden sträcker sig fram till 2012, slås fast att alla industrialiserade länder ska minska sina utsläpp med 5 % jämfört med 1990 års nivå. EU har gått något längre och åtagit sig att minska gemenskapens totala utsläpp av koldioxid utanför kvothandelssystemet med totalt 20% år 2020. Utöver åtagandet finns målet om ytterligare 10% reducering. Flyget inkluderas i EU:s handel med utsläppsrätter 2012. Specialdirektivet för att inkludera flyget i EU-ETS som antogs av EU 2008, började få effekt under året då kraven på MRV (Monitoring-Reporting-Verifying) av koldioxidutsläpp och producerade tonkilometer (TK) trädde i kraft.

TK-rapporteringen utgör basen för tilldelningen av fria kvoter för alla flygbolag inom EU-ETS. Många flygbolags TK-produktion påverkades starkt i början av året av den isländska vulkanaskan med stängt lufrum under flera dagar i stora delar av Europa som följd. En AEA-rapport visar att SAS totala tilldelning av antalet rättigheter inte påverkas av produktionsstörningen i relation till andra flygbolag.

Samtliga SAS koncernens flygbolag, Scandinavian Airlines, Blue1 och Widerøe, har godkända och verifierade MRV-planer samt rapporter som verifieras för att uppfylla lagkraven i EU-ETS.


SAS räknar med att tilldelningen av rättigheter kommer att motsvara cirka 70 % av behovet för koncernens flygbolag under 2010 och att det idag aktuella priset 15 euro per utsläppsrätt kommer att öka när flyget inlemmas i EU-ETS och därefter ytterligare vid starten av den tredje handelsperioden 2013.

SAS stöder idén om en global lösning på flygutsläpp snarare än regionala eller lokala program. En arbetsgrupp inom AEA, där SAS deltagit, har tagit fram ett förslag till ett globalt system som inte orsakar snedvridning av konkurrensen, kallat GAP (Global Approach for International Aviation Emissions). Förslaget byg-

ger på en indelning av världen i tre block, där de industrialiserade länderna åläggs större förpliktelser än utvecklingsländerna vilket tar hänsyn till FN:s CBDR-princip (Common But Differentiated Responsibility). Därutöver arbetar IATA med ett dokument som för fram idéer om ekonomiska styrmedel för att minska flygets koldioxidutsläpp.

Miljövillkor

Flygverksamheten är starkt beroende av de miljövillkor som gäller för respektive flygplats. Det handlar vanligtvis om buller, regler för användning av avisningsvätskor samt begränsningar av utsläpp till luft, mark och vatten.

Stockholm-Arlanda har i ett av sina miljövillkor ett tak för hur mycket koldioxid och kväveoxider som flygplatsen får släppa ut. Swedavia (tidigare en del av LFV) arbetar med en ansökan om ett helt nytt miljötillstånd som kommer att lämnas in under första kvartalet 2011.  www.arlanda.se/sv/Information-om/Miljoarbete/Dokumentation/Miljorapportering/

Den fastlagda bullergränsen på 80dB(A) för natttrafik på Köpenhamn-Kastrup medförde inte några klagomål från myndigheterna på SAS verksamhet under 2010. Vid kontrollkörning av flygmotorer på marken efter tekniskt underhåll förekom en enskild körning utanför den fastlagda tidsgränsen. För övriga myndighetsbeslutade miljövillkor som exempelvis för tidig avvikelse från utflygningsvägen, onödigt användning av flygplanets extramotor för energiförsörjning (APU) och motorreverseringar hade SAS inga överskridelser under året. Den totala bullernivån minskade, vilket beror på reducerad trafikmängd och utfasningen av många MD-80 flygplan.

Att mäta luftkvaliteten på flygplatsen är också en del av miljövillkoren. Som den första flygplatsen i Europa utförde Köpenhamn-Kastrup under 2010 en kartläggning av luftkvaliteten på rampen, med särskild fokus på ultrafina partiklar. Mätningen utfördes av DMU (Dansk Miljøundersøgelse) och visar en periodvis förhöjd koncentration av ultrafina partiklar. De främsta källorna är APU, flygmotorer, tung trafik på rampen och övrig marktransport till och från flygplatsen. Det finns inga gränsvärden för ultrafina partiklar men de anses hälsovådliga. Koncentrationen av större partiklar i avgaserna låg under gränsvärdena.

En ny bullerföreskrift är utarbetad för Oslo-Gardermoen och kommer inom kort att implementeras. Den nya föreskriften som tillsammans med det trafikregleringssystem som införs i april 2011 ger möjligheter till bland annat flygvägsförkortningar, samt gröna starter och inflygningar.

Vid Helsingfors-Vantaa har problem med förorenad mark på grund av glykol identifierats. Analys och åtgärder hanteras av flygplatsägaren. Flygplatsen har även infört begränsningar för flyg nattetid som bedöms ha ringa påverkan på koncernens verksamhet.

Generellt sett går trenden mot att införa hårdare restriktioner med avseende på tillåtna in- och utflygningvägar. Avvikelser medför i allmänhet böter för flygbolagen. Vidare går trenden mot ökad användning av miljörelaterade avgifter och operationella begränsningar. Det dubbla syftet är att minska lokal miljöbelastning och skapa incitament för flygbolagen att påskynda användningen av bästa tillgängliga teknik sett ur ett miljöperspektiv.

Läs mer i Förvaltningsberättelsen  sid 64–65.


Miljö tillstånd

Den flygoperativa verksamheten har inga egna koncessioner eller miljö tillstånd för flygoperativ drift utan är beroende av de tillstånd som flygplatsägarna har, till exempel för glykolhantering och banavvisning samt gränsvärden för buller och emissioner.

Däremot ingår ett miljö godkännande i den process för certifiering av flygplan som genomförs i de tre skandinaviska länderna samt i villkoren för flygtekniskt underhåll.

Den flygoperativa verksamheten har dispens enligt lag för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna om förbrukning inklusive läckage samt lagerhållning. Dispensen motiveras med att det saknas nya certifierade alternativ till halon för släckning av brand i flygmotorer, kabiner och på flygplans-toaletter. SAS uppskattar att cirka 1 kg halon har släppts ut under 2010.

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 säkrat att dessa bolag har nödvändiga tillstånd, beredningsplaner och försäkringar.

En utförlig beskrivning av SAS koncessioner och miljörelaterade tillstånd finns i Förvaltningsberättelsen  sid 64–65.

Koldioxidkompensation

SAS erbjudande till passagerarna att frivilligt koldioxidkompensera en flygning är en viktig del av SAS miljöarbete. Det ersätter inga andra åtgärder men är en bra lösning för dem som önskar kompensera de koldioxidutsläpp som inte hanteras med dagens tillgängliga teknik.

Samtliga tjänsteresor inom SAS kompenseras och motsvarar utsläpp på 4 000–5 000 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. Så var fallet vid den konferens i maj 2010 i Köpenhamn som avslutade drygt fem års arbete med en ny ISO 26000-standard för Social Responsibility (SR).

Storkunder uppmanas att avtala om koldioxidkompensation, som bygger på en beräkning av resevolymen halvårs- eller årsvis. För den enskilde kunden finns det möjlighet att köpa koldioxidkompensation via SAS hemsida och ett kontinuerligt arbete pågår för att göra det enklare att koldioxidkompensera.

Inför betalningarna för koldioxidkompensationen går oavkortade till SAS samarbetspartner The CarbonNeutral Company, som ansvarar för överföringen till energiprojekt baserade på förnyelsebara källor i verifierade/certifierade projekt.

Den flitigt använda tredjepartsgranskade utsläppskalkylator som finns tillgänglig på SAS hemsidor är sannolikt en av de mest utvecklade på marknaden. SAS erbjuder även storkunder hållbarhetsrelaterad statistik som en del av avtalen.

Se också  www.sasgroup.net under rubriken Sustainability.

Inköp

SAS centrala inköpsfunktion påbörjade under året en genomgång av kontrakt med leverantörer och produkter som anses kunna ha betydande påverkan på miljö och samhälle. Existerande kontrakt går igenom för att säkerställa att leverantörerna lever upp till SAS anbudskrav, som exempelvis att följa FN:s principer i Global Compact och SAS Code of Conduct.

SAS har totalt nära 20 000 leverantörskontrakt varav några hundra är prioriterade utifrån huruvida de direkt eller indirekt har en betydande negativ påverkan ur hållbarhetsperspektiv. Processen innebär miljö-, samhälls- och riskvärdering av leverantören, produktens ursprungsland, transportslag samt i vilken grad leverantören arbetar med ansvarsfrågor och förbättringar på miljö- och samhällsområdet. Målet är att genom dialog och samarbete skapa en större medvetenhet om leveransernas faktiska påverkan på miljö och samhälle och att skapa bästa möjliga förutsättningar för att reducera de negativa effekterna.



Inom ramen för SESAR JU projektet Green Connections kommer SAS under 2011 att utvärdera en flygvägsförkortning in till Stockholm-Arlanda med hjälp av satellitbaserad navigering (RNP AR).

Bränslebesparing

Det finns många sätt att minska bränsleförbrukningen. Två av dessa är bränslebesparingsprogrammet och gröna flygningar som avser behovet av att ändra rutiner hos flygtrafikledningen.


Bränslebesparingsprogrammet

2005 påbörjade Scandinavian Airlines ett program som syftar till att operera existerande flygplanstyper mer bränsleeffektivt. Målet är att vid utgången av 2011 genomföra jämförbara flygningar med 6–7% ökad bränsleeffektivitet jämfört med perioden juni 2005 till juli 2006. Exempel på aktiviteter är att använda endast en motor vid taxning efter landning, att använda flygplanens aerodynamik effektivare i flygningarnas alla faser, att regelbundet tvätta motorerna, att lasta flygplanen optimalt och att koppla markström till flygplanen så snabbt som möjligt efter ankomst till gate. Vid utgången av 2010 redovisades en förbättring med 4,6% sedan programmets start.

Gröna flygningar

SAS har sedan början av 2000-talet arbetat aktivt tillsammans med ansvariga för flygtrafikledningen i Sverige, Norge och Danmark för att finna effektivare metoder att bedriva flygtrafik. Det har bland annat resulterat i tiotusentals gröna inflygningar (Continuous Descent Approach from Top of Descent) och att SAS som enda flygbolag i Europa får bedriva så kallade kurvade inflygningar på Stockholm-Arlanda. På Köpenhamn-Kastrup har gröna starter införts, vilket innebär att cirka 95% av alla startande flygplan på vissa startbanor får tillåtelse att avvika från standardrutinerna och minskar därmed utsläppen av koldioxid med 32 000 ton per år enligt flygplatsens miljöredovisning 2009. Rutinändringen är möjlig tack vare att Kastrup ligger vid Öresund omgiven av vatten på tre sidor. I de flesta andra europeiska flygplatser är man på grund av geografiska förhållanden med näraliggande stadsbebyggelse tvungen att huvudsakligen utnyttja några få, fasta start- och låta flygen stiga stegvis till olika höjder.

SAS medverkar under 2011 i SESAR JU projektet Green Connections. Projektet avser att genomföra över 100 flygningar mellan Göteborg-Landvetter och Arlanda på ett mer effektivt sätt än idag. Det som är speciellt med detta projekt är att det använder satellitbaserad navigering (RNP AR) och ett mer avancerat systemstöd vilket påtagligt ökar förutsägbarheten och kortar flygsträcken med 10 till 15 kilometer. Se illustrationen ovan.

Läs mer om SAS bränslebesparingsprogram i More EMAS  www.sasgroup.net under Sustainability.



Mål och målpåföljelse

Det övergripande målet för SAS hållbarhetsarbete är att skapa långsiktig värdetillväxt för ägarna och bidra till att koncernen når sina mål. Miljömålen fram till 2011 ska lägga grunden för att SAS verksamhet ska bli långsiktigt hållbar.

Under 2010 fortsatte SAS hållbarhetsarbete med hög intensitet inom koncernen i linje med de handlingsplaner som upprättades 2008 för att nå målen senast 2011. De försämrade yttre villkoren på marknaden har inte påverkat mål och tidsplaner.

En viktig uppgift under 2011 blir att formulera nya kortsiktiga miljömål för perioden 2012 till och med 2015 och uppdatera de långsiktiga målen från 2020 och framåt.

Här intill finns en redogörelse för aktuell status vid utgången av 2010 och planerade åtgärder 2011.

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.



En viktig uppgift under 2011 blir att formulera nya kortsiktiga miljömål för perioden 2012 till och med 2015 och uppdatera de långsiktiga målen från 2020 och framåt.

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

Strategier för en hållbar utveckling

SAS ska

- skapa en kultur som bygger på intresse och engagemang för miljöarbetet hos medarbetarna
- aktivt påverka politiska beslutsprocesser för att motverka snedvridning av konkurrensen både inom och mellan olika sektorer
- ha dokumenterad hållbarhetsbedömning som underlag vid alla beslut
- bedriva en strategisk miljökommunikation
- vara pådrivande när det gäller morgondagens lösningar samt bygga allianser och stötta relevanta forskningsprojekt

Strategiskt långsiktigt miljömål

I linje med IATA:s vision är det överordnade långsiktiga målet för SAS miljöarbete att det ska vara möjligt att flyga utan klimatpåverkande utsläpp omkring 2050.

Miljömål 2015 och 2020

På väg mot det strategiska långsiktiga miljömålet har SAS satt två utsläppsmål avseende den flygoperativa verksamheten:

- 50% lägre utsläpp per producerad enhet 2020 jämfört med 2005
- 20% lägre utsläpp 2020 jämfört med 2005, trafiktillväxten inräknad

Dessutom är målet att reducera energiförbrukningen, mätt i kWh, i SAS byggnader med

- 15 % 2015 jämfört med 2010

Miljömål 2008–2011

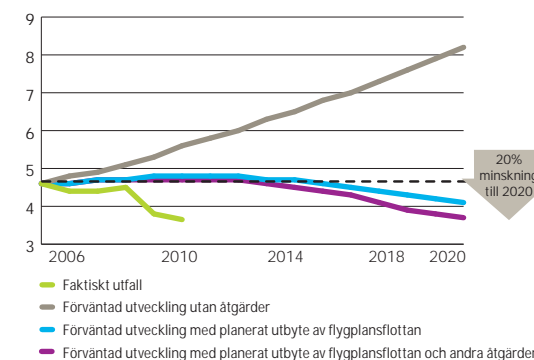
- SAS ska uppfattas som det mest miljömedvetna flygbolaget i Europa
- SAS ska ha certifierade miljöledningssystem i enlighet med ISO 14001
- SAS ska ha branschens mest effektiva bränslebesparingsprogram
- SAS ska vara bland de första flygbolagen som använder inblandning av alternativt flygbränsle när det är godkänt och kommersiellt tillgängligt
- SAS ska ha en långsiktig plan för flygplansflottan som leder till en betydande minskning av klimatpåverkande utsläpp
- SAS ska ha uppnått målet för SAS miljöeffektivitetsindex

SAS koncernens övriga hållbarhetsrelaterade policier se sid 134.


SAS miljöstrategiska mål för 2020

Miljoner ton CO₂

Baserad på 4% årlig tillväxt




De absoluta utsläppen av koldioxid har sedan 2005 justerats för att återspegla den nuvarande koncernen. Förbättringen förklaras av trafikneddragning och ökad bränsleeffektivitet. SAS kommer under 2011 att genomföra en uppdatering av de långsiktiga målen för 2020 och framåt. Bakgrunden är delvis det omfattande omorganiseringsarbetet inom ramen för Core SAS samt ökad insikt i flygplantillverkarnas planer för nästa generations flygplan vilket påverkar SAS egna planer för flygplansflottan.

Mål 2008–2011	Måluppfyllelse och åtgärder 2010	Status	Åtgärder 2011
SAS ska uppfattas som det mest miljömedvetna flygbolaget i Europa	<p>För att realisera målet har SAS under året intensifierat engagemanget och kommunikationen kring hållbarhetsarbetet. Detta manifesteras exempelvis genom att vara det enda flygbolag som certifierats enligt ISO 14001 och EMAS, ha fler miljöanpassade produkter ombord och i loungen, fler miljöanpassade flygningar, stort engagemang i sökandet efter lämpliga leverantörer för kommande flygplansinköp och framtida inköp av bränslen baserat på förnyelsebara källor. Under året har ett antal kommunikationsaktiviteter genomförts som syftar till att stödja målet. Det handlar om medverkan i externa sammanhang som exempelvis konferenser och mässor, men även i egen regi i alla de kanaler SAS förfogar över, samt aktiviteter som ökar engagemanget bland SAS medarbetare.</p> <p>SAS har under året fortsatt vara en stark pådrivare i miljö- och hållbarhetsfrågor inom internationella organ som IATA och AEA liksom att aktivt delta i samhällsdebatten i dessa frågor.</p> <p>Två indikationer som tyder på att vi är på väg att realisera målet är att vi ligger på delad första plats i en utvärdering av olika flygbolags miljö- och kommunikationsarbete som genomförts av International Consumer Research & Testing och att resultatet i frågan i NKI om huruvida vi uppfattas som ett miljömedvetet företag har förbättrats år för år sedan 2007.</p>	 Enligt plan	<p>SAS ska under 2011 fortsätta sitt stora engagemang i hållbarhetsarbetet. De möjligheter som miljöcertifieringarna ger ska vidareutvecklas med syfte att accelerera utvecklingen mot SAS långsiktiga strategiska miljömål.</p> <p>SAS avser att under året fatta inriktningsbeslut om nästa generations flygplan och hoppas att teckna minst ett avtal om leveranser av flygbränslen baserat på förnyelsebara källor i perioden 2015–2020. SAS planerar att fortsätta det omfattande miljökommunikationsarbetet och sätta det i relation till den samhällsnytta flyget bidrar till, samt fortsätta engagera sig i de internationella samarbeten som bedrivs i IATA:s och AEA:s regi och som syftar till en global reglering av luftfarten.</p>
SAS ska ha certifierade miljöledningssystem i enlighet med ISO 14001	<p>SAS koncernens tre flygbolag certifierades enligt ISO 14001 och EMAS i september 2010. Det innebär att SAS flygbolag är de enda i världen som certifierats enligt båda standarder. SAS Cargo Group kompletterade vid samma tidpunkt sitt ISO 14001 certifikat med EMAS.</p> <p> Se sid 118.</p>	 Slutförd	SAS kommer fortsätta förbättringsarbetet genom verksamheternas miljöprogram.
SAS ska ha branschens mest effektiva bränslebesparingsprogram	<p>2005 påbörjade Scandinavian Airlines ett program som syftar till att operera existerande flygplantyper mer bränsleeffektivt. Målet är att vid utgången av 2011 genomföra jämförbara flygningar med 6–7% ökad bränsleeffektivitet jämfört med perioden juni 2005 till juli 2006. Vid utgången av 2010 redovisades en förbättring med 4,6% sedan programmets start. Delmålet för 2010 var 1% förbättring. Resultatet blev 0,5% ökad bränsleeffektivitet.</p> <p>SAS har byggt upp en omfattande databas (MRV) med bränslerelaterade nyckeltal för varje flygplanstyp, flygplansindivid och flygsträcka som ständigt utvärderas och följs upp med förslag till förbättringar. Databasen ger underlag för beräkningarna inför kvothandelssystemet inför EU-ETS.</p>	 Enligt plan	<p>Beslut är fattat att implementera ett nytt färdplaneringssystem som ger förutsättningar till effektivare flygningar. SAS ska även intensifiera utvecklingen av databaserade systemstöd för att ytterligare kunna förfinna metoderna för att mäta måluppfyllelse, öka medarbetarengagemanget och sätta framtida mål efter 2011.</p>
SAS ska vara bland de första flygbolagen som använder inblandning av alternativt flygbränsle när det är godkänt och kommersiellt tillgängligt	<p>Flygets framtida utveckling är starkt beroende av branschens förmåga att hitta alternativa flygbränslen baserade på en eller flera förnyelsebara källor. SAS var med och bildade arbetsgruppen SAFUG (Sustainable Aviation Fuel User Group) med uppdrag att påskynda utvecklingen av nya långsiktigt hållbara flygbränslen från förnyelsebara källor. Gruppen följer uppmärksamt de certifieringsarbeten som för närvarande pågår och som syftar till certifiering av alternativa bränslen under 2011/2012. Utgångspunkten för utveckling av förnyelsebara flygbränslen är att de ska vara ett syntetiskt bränsle och måste ha minst lika goda prestanda som dagens fossila samt totalt sett påverka ekosystemet minimalt. Framställningen ska dessutom vara långsiktigt hållbar och därmed inte konkurrera med produktion av mat samt använda så lite dricksvatten och areal som möjligt. Flera framställningsprocesser är redan kända och utmaningen blir att få tillräcklig produktionskapacitet när bränslet är certifierat.</p>	 Enligt plan	<p>Under 2011 kommer SAS att fortsätta sitt engagemang inom SAFUG samt i Biofuel Network inom Copenhagen Capacity. SAS ställer sin kompetens och sina flygplan till förfogande för att genomföra eventuella utvärderingar. SAS kommer att samverka med och förhoppningsvis skriva bindande avtal med ett antal potentiella leverantörer på den nordiska marknaden. SAS ambition är att använda så mycket biobränsle som möjligt när det är kommersiellt tillgängligt.</p>
SAS ska ha en långsiktig plan för flygplansflottan som leder till en betydande minskning av klimatpåverkande utsläpp	<p>En viktig förutsättning för att nå SAS strategiska miljömål 2020 är en kostnadseffektiv och resurssnål flygplansflotta anpassad till marknadens behov. Strategin baseras på att kontinuerligt kunna byta ut flygplanen till bästa möjliga teknik när det är ekonomiskt försvarbart. Under 2010 tog SAS koncernen fem nyttillverkade och fyra begagnade flygplan i trafik, medan tolv äldre flygplan togs ur trafik. SAS har en gynnsam flottasammansättning som medger stor flexibilitet inför kommande anskaffningar av flygplan och i likhet med flera andra flygbolag bevakar SAS resultatet av de utvecklingsarbeten som för närvarande pågår hos de aktuella tillverkarna. Läs mer  sid 46–47 och 59.</p>	 Enligt plan	<p>SAS fattade i början av 2011 beslut om att harmonisera flygplanstyperna på baserna i Oslo och Stockholm till Boeing 737NG. Förhandlingar om att ersätta flygplan har påbörjats med tillverkare och leasingbolag. Beslut avseende basen i Köpenhamn fattas under året. Under året kommer ytterligare Boeing 717 att anskaffas för att fasa ut Avro RJ85 hos Blue1.</p>
SAS ska ha uppnått målet för SAS miljöeffektivitetsindex	<p>Miljöindex för de flesta av SAS flygbolag förbättrades under året. Därmed ligger Scandinavian Airlines och Blue1 före eller i linje med sina mål till och med 2011. Bidragande till den positiva utvecklingen är infasningen av effektivare flygplan, högre kabinfaktor och ett bränslebesparingsprogram som ger fortsatt effekt. Läs mer  sid 127.</p>	 Enligt plan	<p>SAS fortsätter att säkra en hög kabinfaktor, genomförandet av bränslebesparingsprogrammet och en hög bränsleeffektivitet inom samtliga verksamheter. Det borgar för en fortsatt positiv utveckling för samtliga miljöindex.</p>

Resultat Miljöansvar 2010

Trots att inledningen av 2010 präglades av en lågkonjunktur och fortsatt vikande efterfrågan i kombination med svåra väderförhållanden i början och slutet av året förbättrades SAS klimatindex, som även omfattar andra utsläpp än koldioxid till 90 (94). De totala koldioxidutsläppen minskade med 3,7% jämfört med 2009.

Under året förbättrades SAS koncernens bränsleeffektivitet betydligt och de relativa koldioxidutsläppen minskade till 121 (127) gram per passagerarkilometer. Den positiva utvecklingen beror primärt på högre kabinfaktor som en konsekvens av tidig anpassning av kapaciteten till marknaden, men också på en ökad efterfrågan, hög punktlighet, framdrift i flygbolagens bränslebesparingsprogram och förnygringen av flygplansflottan under året. Vid jämförelser med andra flygbolag är det viktigt att jämföra flygbolag med liknande trafiksystem och använda samma produktionsmått. SAS flyger frekvent på i genomsnitt kortare sträckor för att tillgodose affärsresenärernas behov jämfört med flygbolag som betjänar privatresemarknaden. Vid en jämförelse på specifika linjer blir resultatet ofta detsamma. Relativt ofta används tillgängliga säteskilometer som produktionsmått vilket ger lägre utsläpp per enhet men relaterar inte till om utsläppet ger någon samhällsnytta. SAS använder uteslutande passagerarkilometer som produktionsmått.

SAS koncernen certifierades enligt ISO 14001 och EMAS och är nu det enda flygbolag i världen med båda certifieringarna. I samband med ISO 14001 och EMAS-certifieringen genomfördes ett stort antal aktiviteter. Exempelvis har samtliga medarbetare fått information om SAS miljöaspekter och hur den enskilde kan verka för att minska miljöbelastningen. Läs mer  sid 118.

Inga väsentliga utsläpp har skett i samband med tekniskt underhåll.

Under året redovisades små mängder spill av Jet A1-bränsle vid några enstaka tillfällen i samband med tankning av flygplan. Bränslet togs om hand enligt gängse rutiner.

Ingen bränsledumpning har ägt rum under året.

Förvaltning av samtliga koncernens egna och inhyrda fastigheter sköts av Coor Service Management. SAS är därmed delaktigt i Coors miljö- och energiprogram för fastighetsförvaltning.

SAS har ett omfattande samarbete med myndigheter och organisationer i miljöfrågor. Under 2010 noterades ett fortsatt ökat intresse från storkunderna rörande verksamhetens miljöledningssystem och hållbarhetsarbete. Ett stort antal hållbarhetsrelaterade presentationer har genomförts vid olika seminarier och mässor under året.

Nyckeltal SAS koncernens flygverksamhet^{1, 2}

	Scandinavian Airlines			Widerøe			Blue1		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008	2010	2009	2008
Passagerarkilometer, milj. ³	27 956	27 775	31 907	722	666	653	1 614	1 332	1 386
Tillgängliga säteskilometer, milj. ³	35 382	36 790	42 532	1 157	1 110	1 098	2 309	2 054	2 146
Kabinfaktor, % ³	79,0	75,5	75,0	62,4	60,0	59,5	69,9	64,9	64,6
Bränsleförbrukning, kg/passagerarkilometer	0,037	0,039	0,041	0,063	0,061	0,066	0,045	0,050	0,050
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	3 280	3 454	4 167	143	129	136	231	210	219
Utsläpp av kväveoxider (NO _x), 1 000 ton	13,5	14,2	17,3	0,50	0,43	0,46	0,80	0,71	0,81
Bullerpåverkan, km ² /85dB(A) vid start ⁴	2,35	2,35	2,64	0,23	0,21	0,21	1,88	2,09	2,17
Miljöindex	93	97	101	90	82	88	79	86	90

¹ Metodändring för 2010 på grund av införandet av ny databas (MRV). Se Redovisningsprinciper på www.sasgroup.net under Sustainability. ² Uppgifter för 2008 och 2009 har justerats på grund av metodändringar avseende densitet för flygbränsle, kväveoxidberäkning, bullerkonturer och passagerarkilometer. ³ Inkluderar samtliga passagerare ombord på alla genomförda flygningar (linjetrafik, charter etc.), vilket gör att siffrorna avviker från SAS koncernens månatliga trafikalsrapportering som även återges på sidan 54. ⁴ Vågad genomsnittlig bullerkontur med hänsyn till antal starter med respektive flygplanstyp och/eller flyplansindivid i trafiksystemet.

Under 2010 genomfördes en organisationsförändring inom ramen för Core SAS och de tre produktionsenheterna som Scandinavian Airlines tidigare bestod av slogs samman inom SAS konsortiet. Vidare överfördes SAS Ground Handling, SGH, och majoriteten av SAS Tech till SAS konsortiet. Widerøe, Blue1 och SAS Cargo Group, SCG, är organisatoriskt oförändrade. Det innebär att resultatet avseende miljöansvar nu redovisas utifrån flygverksamheten bestående av Scandinavian Airlines, Widerøe och Blue1 samt de tre markverksamheterna SGH, SAS Tech och SCG.

Trots att SAS har satt mål i flygverksamheten avseende miljöeffektivitetsindex fram till och med 2011 i en organisatorisk uppdelning som inte längre existerar kommer dessa att redovisas till och med 2011 års hållbarhetsredovisning.

SAS har mot bakgrund av senaste årets organisationsförändringar samt arbetet med ISO/EMAS-certifieringen analyserat vilka måttal som ger högst potentiell styrkraft, mot givna miljösmål. Som konsekvens har SAS beslutat att inte redovisa miljöindex inom markverksamheterna vars miljöbelastning sker utan direkt möjlighet att påverka omfattningen, exempelvis styrt av väder och säkerhetsföreskrifter. SAS kommer dock fortsatt att öppet redovisa sin påverkan och förbrukning inom markområdet inklusive de tjänster som säljs till externa kunder.

Scandinavian Airlines och Blue1 ligger före eller i linje med sina miljösmål till och med 2011. Som komplement redovisas nyckeltal för flygverksamheten baserat på de geografiska marknader som flygbolagen betjänar.

Historiska data har justerats för att återspegla utvecklingen hos bolagen inom Core SAS.

Flygverksamheten

Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines flyger på destinationer med stora passagerarströmmar inom Skandinavien samt internationellt, med knutpunkterna Köpenhamn, Oslo och Stockholm.

Koldioxidutsläppen per passagerarkilometer blev 2010 de lägsta någonsin, 117 gram.

Under 2010 tog Scandinavian Airlines två nytilverkade och ett begagnat flygplan i trafik, medan sju äldre flygplan togs ur bruk. SAS möts ofta av påståendet att det råder en korrelation mellan ett flygplans ålder och dess miljöprestanda. En helt ny Boeing 737NG har i stort sett likvärdig miljöprestanda som en som levererades 1998. En viss produktutveckling som innebär en förbättring på 2–3 procentenheter har dock skett och SAS hanterar detta genom exempelvis det pågående motoruppgraderingsprogrammet och genom att montera winglets om det ger önskad effekt. Ännu viktigare är hur flygplanet används över sin livstid. SAS har exempelvis Boeing 737NG i storlekarna 120+, 140+ och 180+ säten som medger en stor flexibilitet beroende på efterfrågan och som borgar för så låga totala utsläpp som möjligt vid varje givet tillfälle. Under året har dessutom arbete genomförts för att identifiera potentiella ersättare till dagens kortlinjeflotta på kort och lång sikt. Detta arbete tar höjd för hållbarhetsrelaterade aspekter till hela flygplanens livscykel, allt från byggnation till användning och avveckling.

Läs mer om SAS flygplansflotta  sidan 46–47 och 59.

Nyckeltal SAS koncernens mark- och kontorsverksamhet¹

	2010	2009	2008
Energiförbrukning, GWh	216	205	213
Vattenförbrukning, 1 000 m ³	159	169	176
Osorterat avfall, ton	906	1 118	928
Farligt avfall, ton	311	371	528
Bränsleförbrukning, 1 000 liter	3 668	3 869	3 969
Glykolförbrukning ² , m ³	5 599	4 003	3 700

¹ Avser koncernens totala mark- och kontorsverksamhet (SAS, Widerøe, Blue1, SAS Tech, SGH, SAS Cargo samt administration, stab och ledning). Avser även tjänster åt andra flygbolag. Uppgifter för 2008 och 2009 har justerats på grund av nya mätmetoder och förbättrad datafångst. Uppgifterna för 2008 och 2009 inkluderar även markverksamheten i Spanair och Air Maintenance Estonia som avyttrats. Se Redovisningsprinciper samt More EMAS på www.sasgroup.net under Sustainability.

² Ökning p g a svåra väderförhållanden under vintermånaderna.

Under året har Scandinavian Airlines bränslebesparingsprogram gett en ökad bränsleeffektivitet på cirka 0,5%. Detta är sämre än väntat då målet var cirka 1% förbättring och en stor del av förklaringen ligger i de hårda vintermånaderna som påverkat början och slutet av 2010. Programmet fortsätter med oförminskat engagemang.

Flygverksamhetens koldioxidutsläpp på flygbolagens olika marknader

Koldioxid, 1 000 ton	Flygverksamheten
Inrikes i Danmark	34
Från Danmark med destination inom Europa	410
Från Danmark med destination utanför Europa	426
Inrikes i Norge	553
Från Norge med destination inom Europa	266
Från Norge med destination utanför Europa	22
Inrikes i Sverige	205
Från Sverige med destination inom Europa	236
Från Sverige med destination utanför Europa	139
Inrikes i Finland	39
Från Finland med destination inom Europa	109
Från Finland med destination utanför Europa	11
Från destination inom Europa med destination i Skandinavien och Finland	611
Från destination utanför Europa till destination i Skandinavien och Finland	595
Totalt	3 654

Under året har även beslut fattats om ett nytt färdplanerings-system. När det är implementerat kommer det att ge förutsättningar för effektivare flygningar och att accelerera framtida bränslebesparingsprogram. Läs mer under More EMAS www.sasgroup.net under Sustainability.

Scandinavian Airlines har inte brutit mot några bullerföreskrifter under 2010.

I slutet av mars fick SAS som första flygbolag det formella tillståndet av Svenska Transportstyrelsen att genomföra så kallade kurvade inflygningar med SAS Boeing 737NG på Stockholm-Arlandas tredje bana. Det innebär i praktiken att inflygningen sker med hjälp av det satellitbaserade navigationssystem (RNP AR) istället för de traditionella markbaserade inflygningssystemen (ILS). I den tillämpning som används på Stockholm-Arlandas tredje bana sker inflygningen i en S-formad kurva. Därmed flyttas bullret i flygplatsens närområde och exponeringen i känsliga områden minskar. Oftast innebär även inflygningen en flygvägsförkortning vilken minskar de klimatpåverkande utsläppen. Utvecklingen med de kurvade inflygningarna påbörjades 2004 genom ett samarbete mellan SAS och LfV.

Under året har Scandinavian Airlines genomfört så många gröna starter som möjligt från Köpenhamn-Kastrup och gröna inflygningar till Stockholm-Arlanda.

Ökat fokus har under året lagts på hållbarhetsfrågor i produktutvecklingen. Exempelvis utvärderas ett stort antal viktreducerande åtgärder i de produkter som erbjuds ombord i kombination med mer miljöanpassade produkter ombord och på marken. Två konkreta exempel på att "många bäckar små..." är att de hörlurar som används på långlinjeflygningarna har reducerats med totalt 15 kg i vikt och att de komfortkit som delas ut i Business Class numera är gjorda av återvunna PET-flaskor, samt att inneremballagen är av återvunnet papper.

Möjligheten att via Scandinavian Airlines hemsida frivilligt koldioxidkompensera sin resa utnyttjas av mindre än 1% av kunderna, men den tredjepartsgranskade utsläppskalkylatorn används i stor omfattning.

Widerøe

Widerøes huvudmarknad är Norge och flygbolaget bedriver regional trafik med en betydande andel upphandlingstrafik, främst i Nordnorge.

Under året togs tre Q400 i trafik samt en Q100 i början av 2011. Widerøe tog under 2010 över Scandinavian Airlines produk-

tion med Fokker 50 på Vestlandet, den så kallade Westlink. Fokker 50-produktionen ersattes med Bombardier Q300/400.

Fokus under 2010 har varit på bränslebesparingsprogrammet. Sedan starten i mars 2009 har det resulterat i en besparing om drygt 1 100 ton bränsle, motsvarande över 3 500 ton koldioxid jämfört med referensperioden 2008/2009.

Blue1

Blue1:s huvudmarknad är Finland med en stor andel trafik till övriga Europa.

Vid ett tillfälle under 2010 startade ett plan från Blue1 efter tillåten starttid i Paris vilket medförde en bot på cirka 115 000 SEK.





Markbaserade miljöåtgärder

Energi

Som en del av certifieringsprocesserna för ISO 14001 och EMAS startade under året en omfattande energiplan för all verksamhet i samtliga byggnader som ägs eller hyrs av SAS.

Planerna har utarbetats tillsammans med leverantören Coor Service Management. Planerna innehåller bland annat inventering av byggnader för att identifiera vilka omedelbara åtgärder som kan sättas in, eller vilka medelstora investeringar som kan göras med en återbetalningstid under de 5 år planerna gäller samt en energikampanj som löper från 2011 till 2015. I planerna ingår också utveckling av registreringsrutiner av energiförbrukningen samt uppföljningsmöjlighet och löpande rapportering.

Uppföljning och rapportering sker vid koncernens huvudbaser i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Energiträkningen, "Spara för att bevara", startade i februari 2011. En energiplaneringsgrupp mäter, följer upp genom miljörevisioner och -inspektioner samt ser till att fokus läggs på de mest prioriterade områdena.

Samtliga verksamheter har utarbetat energiplaner för att minska energiförbrukningen.

Marktransporter

SAS ansluter sig till flygplatsernas ansträngningar att reducera koldioxidutsläppen och deltar i "bättre luft"-projekt. Som ett resultat förbättras eller byts SAS markutrustning ut mot mer miljöanpassade enheter.


SAS arbetar för att samtliga företagsbilar byts ut mot miljöbilar. Riktlinjer kommer att utfärdas för alla bolag och enheter inom SAS, men beslut fattas lokalt eftersom miljöbilar definieras olika från land till land.

Avisning

Avisning är oundvikligt ur säkerhetssynpunkt. Avisning av flygplanen före start sker med glykol. Då detta utgör en miljöbelastning fortsätter sökandet efter alternativ teknik. Under tiden utvärderas olika metoder för att minska glykolanvändningen. Bland annat fortsätter försöken med ett system med elektronisk styrning av glykolhalten och en förebyggande avisningsmetod som leder till en väsentlig minskning av glykolanvändningen utan att kompromissa med egna och myndigheters säkerhetskrav.

Under 2010 har avisning och användning av glykol blivit en viktig del av ISO 14001/EMAS ledningssystem. Aktiviteter utvärderas och revideras med systematisk uppföljning av alla avvikelser. Vid en mycket kall vinter är det dock inte säkert att ansträngningarna att minska förbrukningen per avisning motverkar det ökande antalet avisningar vilket leder till en högre total glykolförbrukning.

I och med den omfattande glykolanvändningen under vinterhalvåret kan utsläpp av glykol ske i undantagsfall. Vid dessa tillfällen finns specificerade åtgärder för att begränsa eller helt avvärja eventuell miljöbelastning. Den överblivna glykolen hanteras och återvinns, varvid ingen eller ringa mängd släpps ut till vatten.

More EMAS  www.sasgroup.net under Sustainability.

Blue1 bytte under 2010 ut sina MD-90 mot Boeing 717 samt fattade beslut om att ersätta sina Avro RJ mot ytterligare Boeing 717.

Blue1 inriktade miljöarbetet på att minska de relativa utsläppen från flygverksamheten. Koldioxidutsläppen per passagerarkilometer minskade med knappt 10% till 143 gram tack vare en hög kabinfaktor och den pågående uppgraderingen av flygplansflottan.

SAS Ground Handling, SGH

SGH utför bland annat passagerar- och loungeservice samt in- och utlastning, avisning och bogsering av flygplan.

Glykolförbrukningen ökade med 40% jämfört med föregående år till följd av de hårda vintermånaderna med mycket snö och is och i övrigt svåra väderförhållanden.

De hårda vintermånaderna tillsammans med ökad produktion förklarar även ökningen i energiförbrukning under året.

De viktigaste miljöaspekterna för SGH är diesel- och bensinförbrukning, energianvändning samt spill av bränsle och glykol. SGH:s miljömål utgår från att minska påverkan från dessa miljöaspekter. SGH arbetar intensivt med att reducera utsläppen från fordon och utrustning vilket medför både en lägre miljöbelastning och en bättre arbetsmiljö. Bland annat görs detta genom att förbättra punktligheten varvid både SGH:s egen och flygverksamhetens miljöpåverkan gynnas. I Danmark har man även investerat i två eldrivna traktorer som ersättning för dieseldrivna.

I mars 2010 uppstod ett glykolläckage på cirka 20 m³ i ett glykol-lager som Swedavia tillhandahåller på Stockholm-Arlanda. Genom att säkerhetsrutinerna fungerade kunde läckaget hanteras utan utsläpp.

I alla tre skandinaviska länder finns det samarbeten med olika aktörer på flygplatserna inom ett flertal områden, exempelvis mätning av elförbrukning i byggnader och minskning av utsläpp från fordon. Diskussioner med flygplatsoperatörerna i de skandinaviska länderna indikerar att kraven på bland annat avfallshantering och utsläppskrav på maskiner och fordon kommer att skärpas vilket även kan innebära högre kostnader för SAS. Exempelvis kommer Swedavia att införa hårdare miljökrav för fordon på flygplatserna.

Medarbetarna visar stort intresse för miljöfrågor och har inkommit med idéer och förbättringsförslag.

SAS Tech

SAS Tech sköter tekniskt underhåll på flygplanen och har sin huvudsakliga verksamhet i Skandinavien. De största kunderna utgörs av koncernens flygbolag.

SAS Tech ansvarar för merparten av den verksamhet inom koncernen som kräver miljörelaterade tillstånd. Verksamheten är också den största användaren av kemikalier och genererar högst andel farligt avfall. Detta tas om hand av godkända avfalls- hanterare. Förutom farligt avfall är de viktigaste miljöaspekterna utsläpp relaterade till energiförbrukning, förbränning av bensin och diesel.

SAS Tech har ett kontrakt med en extern leverantör för inköp och lagerföring av kemiska produkter för att härigenom minska mängden farligt avfall, korta ner lagringstiden och få bättre kostnads kontroll. Detta arbete har inneburit att mängden kasserat material har minskat väsentligt samt att verksamheten kan hålla mindre lager av kemiska produkter. Antalet inköpta produkter har minskat med en tredjedel totalt sett och SAS Techs egna inköp har minskat med mer än 90%.


SAS Cargo Group, SCG

SCG tillhandahåller post- och flygfraktstjänster inom ramen för verksamheten inom Scandinavian Airlines och andra partners. Verksamheten styrs från Köpenhamn och inkluderar expeditions- verksamheten Trust.

Den viktigaste miljöaspekten i SCG är förbränningen av fossilt bränsle i flygfraktverksamheten. Andra väsentliga miljöaspekter är förbränning av fossilt bränsle inom vägtransporter samt energiförbrukning i byggnader.

SCG påbörjade 2010 arbetet med ett nytt Revenue Management System. Detta kommer förbättra möjligheten att planera och estimerar mängden frakt per avgång. Förbättrad precision ökar möjligheten att optimera bränslemängden vilket leder till minskade utsläpp.

I september 2010 blev SCG recertifierat enligt ISO 14001 och är en del av SAS koncernens EMAS-certifiering. 2008 satte SAS Cargo ett miljömål till 2011 för vägtransporter, som tillhandahålls av extern transportör, om en minskning av koldioxidutsläppen från 153 till 148 gram/tonkm. Resultatet för 2010 var 160 (163) gram/tonkm. Under 2009 försämrades resultatet markant då SAS Cargos vägtransporter utförs i ett nätverks- system. När efterfrågan och produktion minskat har det inte varit möjligt att anpassa antalet transporter i motsvarande grad. Detta gav en lägre utnyttjandegrad och därmed en högre relativ miljö- belastning.

För mer information se More EMAS  www.sasgroup.net under Sustainability.

SAS miljö- och klimatindex

SAS mäter sedan 1996 miljöeffektivitet med hjälp av miljöindex där miljöbelastningen mäts i förhållande till produktionen. Miljöindex mäts för varje enskilt flygbolag, men inte för koncernen i dess helhet. Dessa index används som verktyg för styrning och uppföljning av koncernens miljöprestanda. Från och med 2007 har samtliga miljöindex omarbetats efter en ny modell med 2005 som basår. Flygbolagens mål har satts i samråd med koncernledningen. Index består till 50% av koldioxid, 40% kväveoxider och 10% buller i förhållande till den mest väsentliga produktionsparametern passagerarkilometer.

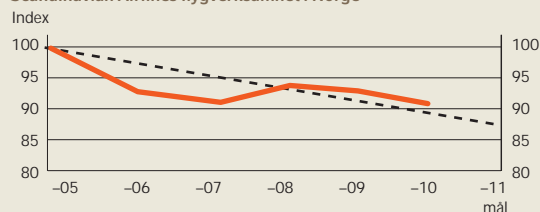
Från och med 2007 redovisar SAS också ett klimatindex,

som avser vägd klimatpåverkan exklusive buller, det vill säga utsläpp av koldioxid (2/3) och kväveoxid (1/3). Klimatindex mäter koncernens samlade klimatpåverkan relaterad till trafiken mätt i passagerarkilometer.

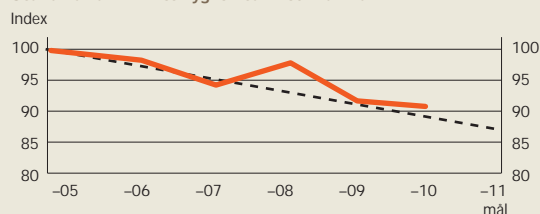
Den positiva utvecklingen beror primärt på högre kabinfaktor som en konsekvens av tidig anpassning av kapaciteten till marknaden, men också på en ökad efterfrågan, hög punktlighet, framdrift i flygbolagens bränslesparingsprogram och förnyringen av flygplansflottan under året. Widerøes resultat försämrades bland annat på grund av metodförändringar i och med införandet av ny databas (MRV).

Miljöindex och målbild för flygverksamheten

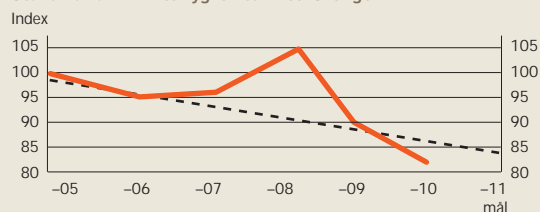
Scandinavian Airlines flygverksamhet i Norge



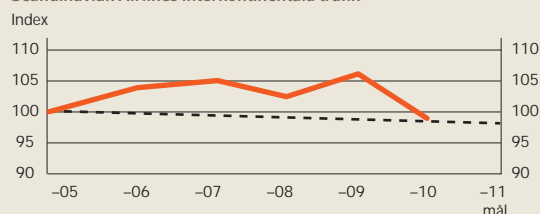
Scandinavian Airlines flygverksamhet i Danmark



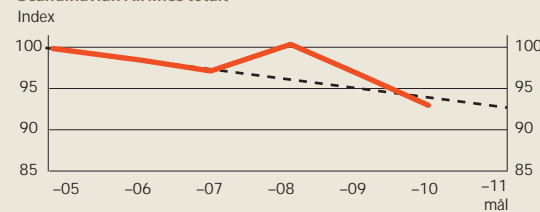
Scandinavian Airlines flygverksamhet i Sverige



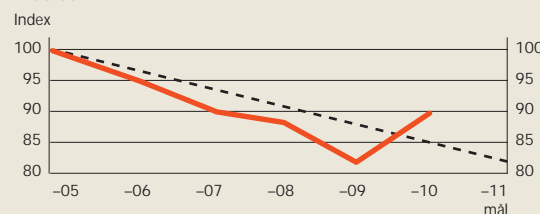
Scandinavian Airlines interkontinentala trafik



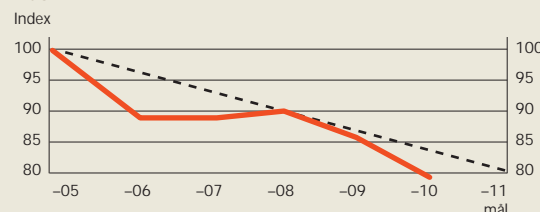
Scandinavian Airlines totalt



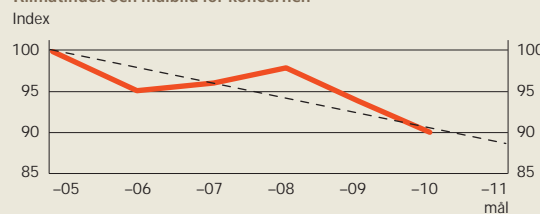
Widerøe



Blue1




Klimatindex och målbild för koncernen



Markverksamheternas index

SAS har mot bakgrund av senaste årets organisationsförändringar samt arbetet med ISO/EMAS-certifieringen analyserat vilka måttal som ger högst potentiell styrkraft mot givna miljömål. Som konsekvens har SAS beslutat att inte redovisa miljöindex inom markverksamheterna vars miljöbelastning sker utan direkt möjlighet att påverka omfattningen, exempelvis styrt av väder och säkerhetsföreskrifter. SAS kommer dock fortsatt att öppet redovisa sin påverkan och förbrukning inom markområdet, inklusive de tjänster som säljs till externa kunder.

Angående redovisningsprinciper och More EMAS  www.sasgroup.net under Sustainability.

Samhällsansvar

SAS är en viktig del av samhällets infrastruktur både nationellt och internationellt. SAS bidrar till samhällsnyttan genom att ge medborgarna möjlighet att delta i både privata och arbetsrelaterade möten rörande utveckling och samarbete i ett globalt perspektiv. I detta sammanhang är det viktigt att SAS medarbetare både ser utmaningarna och kan bidra med lösningar till de frågeställningar som uppkommer i det dagliga arbetet.

Konkurrensen i flygbranschen inom Europa är hård. Här har medarbetarna en central roll när det gäller att skapa mervärden i kunderbjudandet. SAS strategiska kulturarbete är därför inriktat på att öka arbetsglädjen, motivationen och engagemanget hos den egna personalen samt att öka förståelsen för de värderingar som är grunden för hur verksamheten bedrivs. Målet är att detta ska få positiva återverkningar på förhållandet till kunderna och stärka SAS konkurrenskraft.

Kulturell utveckling

Utvecklingen av det sociala ansvaret bygger på ett antal fokusområden, som är grunden för utvecklingen av SAS företagskultur.

Ledarskapsutveckling

När det gäller utvecklingen av det sociala ansvaret har ledarna en nyckelroll som förebilder samt uttolkare och genomförare av SAS strategier. SAS eftersträvar ett tydligt ledarskap präglad av ledorden *konsekvent, rak och pålitlig*. Ledaren ska ha god självinsikt och mognad samt veta hur de personliga egenskaperna ska brukas för att uppnå ett förtroendefullt samarbete med personalen.

Under 2010 fortsatte SAS utvecklingen av en rollmodell för alla ledare i organisationen. Den innehåller en utvärderingsmodul som en gång om året ska visa om ledaren lever upp till kraven samt ett ledarskapsprogram för de kunskapsmässiga förutsättningarna. Både utvärderingsmodulen och flera delar av ledarskapsprogrammet genomfördes under 2010. Hit hör en satsning på den så kallade SAS Leadership Program och en Masterutbildning för ett antal ledare i samarbete med BI Handelshøyskolen i Norge.



SAS koncernens samhällsansvar omfattar i första hand de egna medarbetarna och den omvärld som är beroende av och påverkas av SAS verksamhet i ett antal länder, främst inom Norden.

Organisationsutveckling

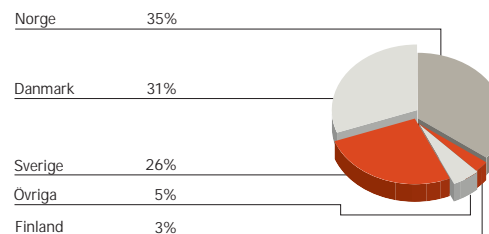
Core SAS organisationen, som infördes i februari 2009, innebar en grundläggande omstrukturering av SAS tidigare organisation. Under första halvåret 2010 togs ytterligare steg i organisationsutvecklingen med fokus på åtgärder som säkerställer tydligt styrda, effektiva processer som leder till bättre lönsamhet.

Anpassning och övertalighet

SAS har under året genomfört ytterligare kostnadsreduktioner inom ramen för Core SAS. Övertalighet bland personalen har hanterats genom förhandlingar med fackföreningarna som följer nationella lagar och avtal.

Se Core SAS  sid 10–13.

Geografisk fördelning av anställda 2010



SAS koncernens verksamhet är koncentrerad till de skandinaviska länderna.

Fackliga samarbeten

Samarbetet med de fackliga organisationerna sker i huvudsak nationellt, där dialog sker med de fackföreningar som har kollektivavtal med SAS. Samarbetet sker inom ramen för nationella lagar och avtal som berör respektive enhet.

I SAS koncernens styrelse finns arbetstagarrepresentanter från de tre skandinaviska länderna. De anställda väljer representanter från enheter i den skandinaviska verksamheten. Ledningen för löpande diskussioner med de fackliga företrädarna framför allt i frågor som rör personal- och kostnadsreduktioner, organisationsstruktur och behovet av ökat kundfokus.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

SAS mål är att arbetsmiljön ska vara så god som möjligt och att sjukfrånvaron och antalet skador ska reduceras fortlöpande.

Under 2010 uppgick den totala sjukfrånvaron i Scandinavian Airlines till 7,1%, i Blue1 till 9,2% och i Widerøe till 5,3%.

Sjukfrånvaron är relativt hög och ett ständigt fokusområde för hela SAS. Resultatet visar att sjukfrånvaron är speciellt hög bland flygande personal och inom SGH och Blue1. En förklaring är att dessa personalgrupper befinner sig i en miljö med större interaktion med många människor, större grad av växlande arbete inom- och utomhus och fler tunga arbetsuppgifter samt att det exempelvis inte går att arbeta ombord på ett flygplan vid en lindrig förkylning som möjligen är hanterbar i en administrativ miljö.



Under 2010 togs ett nytt rapporteringssystem i bruk inom Scandinavian Airlines. Systemet mäter frånvaron i förhållande till faktisk och planerad arbetstid och inte till kalenderdagar, vilket i praktiken innebär att resultatet inte är jämförbart med föregående år. Systemet beräknas ge snabbare sammanställningar och därmed möjligheten att prioritera åtgärder som ska leda till en minskad sjukfrånvaro genom målinriktade insatser.

Vid en nationell jämförelse är sjukfrånvaron störst i Norge vilket delvis kan förklaras av olika nationella regler.

Långtidsfrånvaron, 60 dagar och mer, utgör totalt nästan hälften av den totala sjukfrånvaron. Stabs- och administrationsområdena Group IT och Finance har låg sjukfrånvaro.

Scandinavian Airlines sjukfrånvaro


	DK	NO	SE	Total
Antal anställda december 2010 ¹	5 211	5 161	4 513	14 883
varav kvinnor,%	35,4	39,6	38,8	37,9
Total sjukfrånvaro,%	5,3	10,1	5,8	7,1
Långtidsfrånvaro (mer än 59 dagar),%	41,4	55,1	43	48,4
Sjukfrånvaro för kvinnor, %	7,3	12,1	6,8	8,7
Sjukfrånvaro för män, %	4,4	9,0	5,2	6,1
Sjukfrånvaro anställda under 30 år, %	3,9	5,7	7,0	5,4
Sjukfrånvaro anställda 30–39 år, %	6,3	10,1	5,3	7,7
Sjukfrånvaro anställda 40–49 år, %	5,4	9,9	5,5	6,9
Sjukfrånvaro anställda 50–59 år, %	4,9	10,9	6,2	7,2
Sjukfrånvaro anställda 60 år och äldre, %	4,3	9,7	6,1	6,8

¹ Avviker från uppgifterna i den finansiella redovisningen som redovisar heltidstjänster, FTE.

Arbetskadorna

Antalet arbetskadorna har stigit till 327 (291). Den högsta arbetsskadefrekvensen återfinns inom SGH i Danmark, inom Cargo och Spirit och bland flygande personal. Inom alla tre områdena är det dock värt att notera att Sverige skiljer ut sig med ett jämförelsevis lågt antal skador. Omfattningen av arbetskadorna innebär att SAS fortsatt kommer att prioritera det förebyggande arbetet, i synnerhet inom de områden där utmaningen är störst.

Vid sidan av sjukfrånvaro och arbetskadorna arbetar varje administrativ enhet aktivt med frågor rörande distansarbete där det är möjligt, flexibla arbetstider, sjukförsäkringar med mera. Det är varje enskilt bolags eller enhets ansvar att säkerställa en väl fungerande arbetsmiljö.

Arbetet sker i samverkan med skyddsombud, chefer och partsammansatta skyddskommittéer som omfattar alla medarbetare i respektive land. Se Arbetsmiljöpolicy  sid 134.

Företagshälsovård

Företagshälsovården eller Hälsa-Miljö-Säkerhets-avdelningen (HMS), som omfattar hela koncernen, har förutom medicinsk personal även egna terapeuter, stress- och rehabiliteringsexperten samt arbetsmiljöingenjörer. Avdelningen har även utvecklat och erbjuder speciella tjänster, bland annat flygmedicin, stresshantering, uppföljning av sjukfrånvaro, hälsoprofil, ergonomi och rådgivning inom kemikaliehantering.



SAS koncernens sjukfrånvaro

	Scandinavian Airlines flygverksamhet			Scandinavian Airlines markverksamhet									Koncernens administrativa funktioner ²					SAS koncernen ³		
	DK	NO	SE	SAS Tech			SGH			SCG & Spirit			Commercial	Finance	HR & Comm.	Group IT	Stab & övriga	Scandinavian Airlines	Blue1	Widerøe
Antal anställda december 2010 ¹	1 707	1 792	1 276	540	452	499	1 927	2 232	1 608	420	257	285	931	292	286	198	181	14 883	416	1 186
varav kvinnor,%	49,1	55,9	52,7	3,9	3,5	6,4	29,6	32,2	34,5	20,7	18,3	18,9	53,4	52,5	58,0	37,6		37,9	47	31
Total sjukfrånvaro,%	9,1	11,8	7,6	3,1	6,4	3,5	4,3	10,8	7,8	4,2	7,9	5,2	6,0	2,2	3,7	2,0		7,1	9,2	5,3
Långtidsfrånvaro (mer än 59 dagar),%	41,4	54,8	45,6	3,3	52,3	36	42,7	56,7	38,7	46,6	44,3	44,1	53,3	57,4	59,6	46,2		48,4	27,4	3,4
Totalt antal arbetskadorna med mer än en dags sjukfrånvaro	65	29	8	16	6	3	94	48	15	15	5	4						308	13	6
Arbetskadefrekvens H-värde⁴	26,7	11,6	4,1	16,6	7,3	5,6	28,7	15,0	7,0	19,6	11,3	11,8						15,9⁵	15,7	3

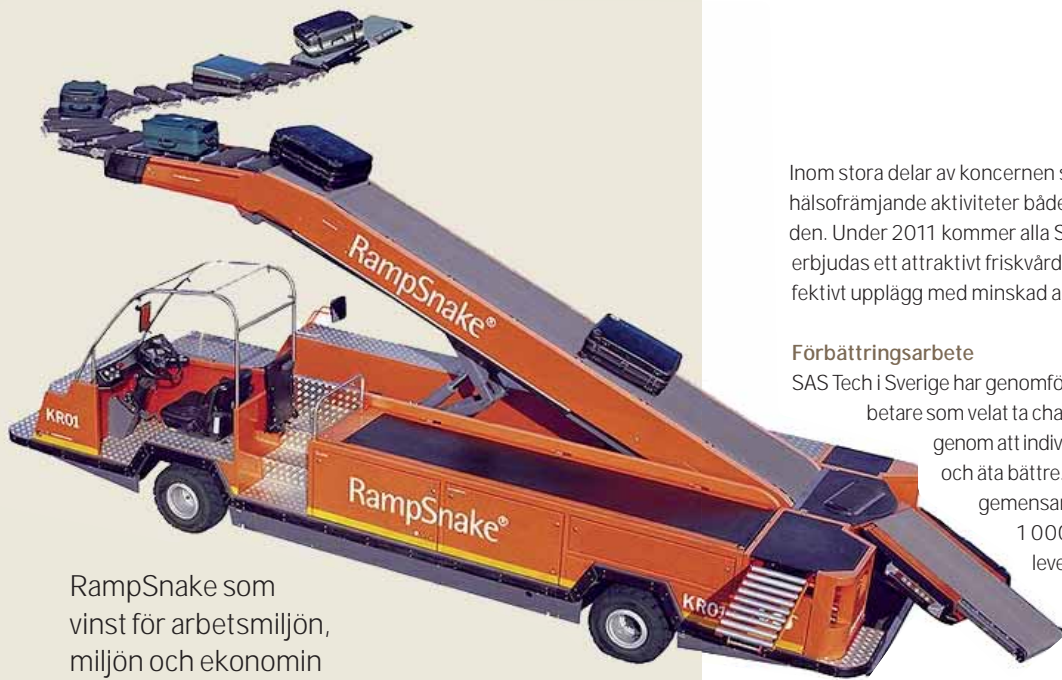
¹ Avviker med undantag av Blue1 och Widerøe från uppgifterna i den finansiella redovisningen som redovisar heltidstjänster, FTE.

² Registrering och uppföljning av det totala antalet arbetskadorna inom administrativa funktioner är inte systematiserat på samma sätt som för operativ verksamhet.

³ Stab & övriga är den post som kvarstår efter uppdelning av medarbetarna i redovisade grupperingar. Dessa medarbetare är medräknade i nyckeltal för Scandinavian Airlines men redovisas inte separat.

⁴ H-värde: Antal arbetskadorna per miljon arbetstimmar.

⁵ H-värde för Scandinavian Airlines exklusive administrativa funktioner.



RampSnake som vinst för arbetsmiljön, miljön och ekonomin

Bagagebandet som kan gå runt hörn och sänka och lyfta bagaget i flygets lastrum för att reducera de anställdas fysiska belastning har varit under inkörning i ett par år. 20% snabbare, 80% färre lyft och en reducerad mantid med 30% var målet för RampSnake när den lanserades och som fortfarande gäller. De första åren präglades av barnsjukdomar. Tekniska problem samt funktionsfel och brister resulterade i att målen inte nåddes. Under de senaste åren har man dock successivt lyckats lösa en rad problem och RampSnake används i allt större utsträckning. Driftstabiliteten i Köpenhamn-Kastrup ligger på 80–85% men målet är 90%. Med ett utökat samarbete mellan användarna och dem som sköter servicen på RampSnake är utsikterna goda att målen ska nås.



Ytterligare ett spännande perspektiv med RampSnake är att den kan ersätta *Sliding Carpets* som installerats i många av SAS flygplan. *Sliding Carpet* reducerar också den fysiska belastningen på lastarbetaren, men är inte tillnärmelsevis så effektiv som RampSnake. Därtill kommer att *Sliding Carpet* är en fast installation som väger olika mycket och därmed orsakar extra bränslekostnader och ökat koldioxidutsläpp. Om förutsättningar finns kan RampSnake som ersättning för *Sliding Carpet* därmed bli en vinst för både arbetsmiljön, miljön och ekonomin.

Inom stora delar av koncernen satsar man på olika former av hälsofrämjande aktiviteter både på arbetsplatsen och på fritiden. Under 2011 kommer alla SAS medarbetare i Sverige att erbjudas ett attraktivt friskvårdskoncept och ett kostnadseffektivt upplägg med minskad administration.

Förbättringsarbete

SAS Tech i Sverige har genomfört hälsoprofiler på alla medarbetare som velat ta chansen att förbättra sin hälsa genom att individuellt bli coachade att träna mer och äta bättre. Resultatet är slående då den gemensamma vikten har reducerats med 1 000 kg och de medverkande upplever sin hälsa som mycket bättre. SGH i Sverige har startat ett projekt i samarbete med AFA Försäkring, som erbjuder ett rapporteringsverktyg,

TRIA (Transportbranschens Informationssystem om Arbetsmiljö) för arbetsskador och tillbud. Projektet startade redan 2008/2009 med inmatning av data i systemet, som är unikt för flygbranschen. Under andra halvåret 2010 startade en förstudie med positivt resultat.

Ett samarbete i Danmark mellan SGH, kabin och flight deck när det gäller förbättring av städningen ombord genomfördes med gott resultat, varvid risken för smittspridning med mera minskade.

Piloternas psykiska arbetsmiljö har kartlagts och resulterat i stort fokus på att åtgärda de viktigaste punkterna kommande år, däribland inflytande på arbetstidsplaneringen.

Tragiskt dödsfall

I mars bragdes en SAS anställd om livet på ett hotell i samband med passiv tjänstgöring. Den tragiska händelsen har föranlett ytterligare åtgärder som syftar till att undvika liknande händelser i framtiden.

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 inom SAS i Norden och de fackliga organisationerna har en stark ställning. Kollektivavtalen reglerar med stor noggrannhet arbetstider, löner och andra anställningsvillkor. Med samma villkor för samma arbetsuppgifter råder

det full jämställdhet mellan män och kvinnor även i dessa frågor.

Generellt i SAS dominerar kvinnorna i yrken som kabinpersonal, handläggare, assistenter och passagerarservice på flygplatserna medan männen dominerar inom områdena piloter, tekniker, flygplansunderhåll, lastning och lossning av bagage. Kvinnorna är också deltid arbetande i betydligt högre grad än männen.

Av bolagets piloter är 95% män och bland flygkaptenerna är andelen 97%. Samtidigt är rekryteringsbasen för kvinnliga piloter liten eftersom få väljer det yrket. SAS har heller inte rekryterat piloter de senaste tio åren. När det gäller kabinpersonalen är 79% kvinnor.

Den högsta ledningen i koncernen domineras av män. Sedan februari 2010 består koncernledningen för SAS av en kvinna och fem män. I ledningsforumet TOP100 är cirka 23% kvinnor.

Varje år upprättas likabehandlingsplaner som bygger på analys och kartläggning av en mängd faktorer, alltifrån sjukfrånvaro till mobbing och trakasserier. Som stöd finns en partsammansatt referensgrupp. Se Jämställdhetspolicy  sid 134.

Medarbetarundersökningar

SAS årliga medarbetarundersökning PULS genomfördes i slutet av året. Svarefrekvensen uppgick till 76% vilket tillsammans med år 2008 och 2009 är den högsta svarefrekvensen någonsin. Nära 13 000 medarbetare besvarade utsända enkäter.

Resultatet av undersökningen visar att arbetsglädjen i SAS är stigande 62 (61) efter 2009 års indexförsämring med 6 enheter. Åtgärder sattes in på alla nivåer inom koncernen för att skapa handlingsplaner och aktiviteter som tillsammans bidragit till att öka arbetsglädjen. Samtliga delar av koncernen uppvisar en ökande arbetsglädje utom Blue1 som har ett försämrat resultat 2010. Bland samtliga verksamheter är det Widerøe som har högst arbetsglädje. Undersökningen visar generellt på ett fortsatt starkt engagemang genom att lojaliteten och motivationen

Resultatet i totalindex PULS avseende "Arbetsglädje"



är hög hos medarbetarna i hela SAS. Stort fokus läggs nu på att förbättra arbetsglädjen genom ett antal konkreta aktiviteter som tar sin utgångspunkt i de handlingsplaner som upprättas efter att respektive funktion eller avdelning analyserat sitt resultat.

Cirka 73 % av SAS medarbetare svarade att de hade haft medarbetarsamtal under de senaste 12 månaderna.

Kompetensutveckling

SAS har cirka 1 000 ledare på olika nivåer i koncernen. Mer än hälften av ledarna finns inom verksamheter med direkt kundkontakt, såsom försäljning, flygplatstjänster och ombordservice. Ledarnas kompetensutveckling baseras och utvärderas utifrån SAS rollmodell för ledarskap. En systematisk kartläggning pågår fortlöpande i hela koncernen, såväl av befintliga ledare som för att kunna identifiera personer som kan fylla behovet av ledare på lite längre sikt. Ambitionen är att varje ledarämne ska få ett individuellt utvecklingsprogram. Ledarprocessen tar sin utgångspunkt i rollmodellen som både återspeglar generella personliga egenskaper och SAS affärsmässiga mål. Bedömningen fokuserar på individens prestation, förändringsförmåga, ledarskap, potential och ambition.

Kompetensutveckling är en viktig och fortlöpande aktivitet inom hela SAS. Flygande personal och operativ markpersonal omfattas av en rad licens- och kompetenskrav från EU-OPS samt IATA genom bland annat IOSA (IATA Operational Safety Audit). De obligatoriska utbildningarna för olika personalgrupper har genomförts enligt plan, exempelvis om farligt gods, passagerarrättigheter, IT-säkerhet och livsmedelssäkerhet.

Utbildningarna inom Code of Conduct och SAS miljöarbete pågår kontinuerligt. Under året har 71 % av SAS anställda genomfört e-learningen i Code of Conduct och 31 % e-learningen i SAS miljöarbete.

SAS anställda hade under året tillgång till närmare 110 olika webbaserade utbildningar. Inom SAS är så gott som samtliga medarbetare involverade i e-learning, både flygande personal och markanställda.

Avtalsförhandlingar och tvister

2010 präglades av en stabil dialog mellan SAS ledning och de fackliga organisationerna rörande outsourcing och övertalighet som följd av Core SAS strategin och avtalsförändringar rörande personalen inom SAS.

SAS var under året part i fyra konflikter. Tre av dessa var kopplade till tre olika kollektivavtalsförhandlingar rörande riksavtal för svenska tekniker, finska tekniker och finska kabinanställda. Den

fjärde innebar att Scandinavian Airlines svenska piloter drogs in i en sympatistrejck kopplad till kollektivavtalsförhandlingar med piloter på svenska regionalflygbolag.

SAS har under året, och baserat på historiska tvister, varit part i tvister med bäring på hållbarhet, bland annat avseende böter relaterat till flygfraktundersökningen. Mot bakgrund av att SAS är ett börsnoterat svenskt aktiebolag redogörs för samtliga legala tvister av väsentlig betydelse i den lagstadgade Förvaltningsberättelsen ➔ sid 64–65.

Samhällsengagemang och humanitärt arbete

SAS har avtal med svenska staten om att i krisituation tillgängliggöra två specialutrustade Boeing 737 som ambulansflygplan inom ramen för Swedish National Air Medevac (SNAM). En övning med SNAM genomfördes i november under en försvarsmaktsövning och SAS deltog med evakuering av skadade soldater från Ronneby till Arlanda med en ombyggd Boeing 737-800.

Motsvarande avtal finns med norska försvaret och innebär att SAS inom 24 timmar ska kunna ställa en för sjuktransport ombyggd 737-700 till förfogande för medicinsk evakuering, enligt samma princip som med SNAM. Underhåll och utveckling av koncepten sker i samverkan mellan svenska Transportstyrelsen, Socialstyrelsen, Västernorrlands läns landsting och SAS. I Norge sker det i samverkan mellan Forsvarsmakten och SAS.

SAS personal deltog under året i en rad insamlingar till Rädda Barnen. SAS är en av organisationens huvudsponsorer. I Norge beslutade man att intäkterna från insamlingen av returbarur också skulle skänkas till Rädda Barnen.

Liksom tidigare är arrangerade Widerøes medarbetare tillsammans med bolaget en resa för cancersjuka barn till Köpenhamn och Norrköping.

Samtliga delar av SAS har i olika omfattning haft kontakt med skolor och högskolor och deltagit i dialog kring flyget och dess miljöpåverkan.

ISO 26000

SAS har följt utvecklingen av den nya standarden avseende socialt ansvarstagande ISO 26000 noga. Nu är den publicerad och SAS avser att under 2011 utvärdera dess innehåll och bedöma användbarheten för verksamheten.



Interiören i en Boeing 737-800 som byggts om för att kunna genomföra både avancerade och enklare sjuktransporter inom ramen för SNAM.



Julflyg till barnen i Tallinn

Under 25 år har SAS Norge skickat ett julflyg till olika destinationer i östra Europa. De senaste åren har hjälpsändningen gått till stadsdelen Kopli i Tallinn. Även 2010 fyllde SAS ett flygplan med gåvor till de boende i Kopli. Julflyget är en hjälpaktion som drivs av SAS medarbetare, som tillsammans med andra frivilliga arbetar hela året med att samla in varor och bidrag från olika företag och privatpersoner. Flygbolaget ställer ett flygplan till förfogande, medan huvuddelen av gåvorna fraktas med lastbil.

Ekonomiskt ansvar

Det är SAS fasta övertygelse att en långsiktig lönsam verksamhet inte går att bedriva utan att ta ett socialt och miljömässigt ansvar. Kopplingen mellan ekonomi och hållbar utveckling är en självklarhet för SAS.

Vid analys av SAS koncernens resultaträkning innefattas större delen av både intäkter och kostnader, samt väsentliga branschspecifika resultatmått, av poster med relevans ur miljö- och/eller samhällsperspektiv. I korsett genereras högsta möjliga ekonomiska avkastning genom bästa möjliga resursutnyttjande och hantering av bolagets tillgångar, såväl mänskliga som finansiella.



Resursutnyttjande omfattar bland annat att flyga bränsleeffektivt och att ha högt kapacitetsutnyttjande när det gäller passagerare och frakt. Minskad bränsleförbrukning leder till lägre bränslekostnad och samtidigt sjunker de avgifter som SAS koncernen betalar för koldioxidutsläpp. Motsvarande gäller för all övrig verksamhet som, utöver miljöskäl, har starka ekonomiska motiv för att minska energi- och annan resursförbrukning. Ett sätt att tillvarata bolagets tillgångar är att ha en positiv och utvecklande relation med anställda samt att på ett ansvarsfullt sätt sköta underhåll av flygplan och andra tillgångar. Omvänt är långsiktig hållbar lönsamhet och tillväxt en förutsättning för att kunna uppnå och helst överträffa miljökrav, krav på samhällsmässigt ansvarstagande och ett etiskt förhållningssätt som ställs på SAS. Om inte de finansiella resurserna finns för att göra långsiktiga investeringar och upprätthålla ett omfattande hållbarhetsarbete kommer inte heller de nödvändiga stegen i positiv riktning att förverkligas.

Det är SAS ambition att på ett tydligt sätt kunna visa på hur det strategiska hållbarhetsarbetet bidrar till långsiktig värdeskapande. Det innebär att förmågan att aktivt arbeta med att förbättra SAS miljöprestanda, och att kommunicera detta arbete, har direkt positiv effekt på koncernens intjäningsförmåga. SAS koncernens möjlighet att öka sina intäkter grundar sig på förmågan att behålla nuvarande kunder och att attrahera nya.

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.

Mål och måluppfyllelse

Scandinavian Airlines har ett ambitiöst bränslebesparingsprogram. Målet för programmet, som sjösattes 2005, är en effektivitetsförbättring på 6–7% fram till och med 2011 jämfört med perioden juni 2005 till juli 2006. Vid årets slut hade bränsleeffektiviteten

ökat med 4,6% sedan programmet påbörjades. Bränslebesparingsprogrammet redovisas mer i detalj på sidan 121.

SAS koncernens finansiella mål och resultat  se sid 4–5 i årsredovisningen.

Ekonomiska aspekter på miljöansvar

Miljöarbetet i SAS har flera övergripande syften. Förutom att effektivisera resursutnyttjandet och förbättra miljöprestandan ingår att säkerställa att koncernens verksamhet bedrivs i linje med miljölagar och bestämmelser. Nedan redogörs för några av de viktigaste aspekterna av miljöarbetet ur ett ekonomiskt perspektiv.

Infrastrukturavgifter och säkerhetskostnader

Flyget betalar kostnaderna för den infrastruktur som krävs och nyttjas för genomförandet av flygningarna, det vill säga flygplatser och flygtrafikledning. För 2010 minskade dessa med drygt 3% till 7 210 MSEK. På motsvarande sätt betalar även SAS koncernen 1 309 MSEK i säkerhetskostnader, vilket för de flesta andra transportslag finansieras via skattemedel.

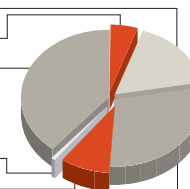
Miljörelaterade kostnader

SAS koncernens externa miljörelaterade kostnader minskade med 2% till 356 MSEK under 2010. Dessa kostnader bestod av miljörelaterade skatter och avgifter som ofta hänger samman med flygplanens miljöprestanda och ingår i landningsavgiften. Kostnaderna minskar trots att antalet passagerare har ökat. Övriga miljörelaterade kostnader som till exempel kostnader för

Fördelning av kostnader 2010

Flygbränsle	16%
Leasingkostnader	5%
Personalkostnader	33%

Externa miljökostnader	1%
Luftrfartsavgifter	10%
Övrigt	35%



avfallshantering, reningsanläggningar samt kostnader för miljöstaberna uppgick till 50,1 (38,4) MSEK. Ökningen är framförallt ett resultat av högre kostnader för avfalls- och glykolhantering.

SAS koncernen har inga större kända miljörelaterade skulder eller ansvarsförbindelser, till exempel i form av förorenad mark.

Miljörelaterade investeringar

De investeringar som SAS koncernen gör i enlighet med koncernens policier ska vara såväl miljömässigt som ekonomiskt försvarbara, och på så vis bidra till koncernens värdetillväxt samt att säkerställa att koncernen klarar beslutade framtida miljökrav. Det bör noteras att även investeringar som inte lyfts fram under detta avsnitt kan ha positiv påverkan på miljön. Under avsnittet särredovisas de investeringar som tydligt kan kopplas till strukturerat miljöarbete.

2010 års investeringar uppgick totalt till 2 493 (4 661) MSEK, varav 10,9 (16,5) MSEK utgjordes av miljörelaterade investeringar framförallt i form av winglets på levererad Boeing 737NG samt utbyte av dieseldrivna traktorer mot eldrivna vid SGH.

Scandinavian Airlines har ett pågående motoruppgraderingsprogram inom ramen för det ordinarie tekniska underhållet på majoriteten av Boeing 737NG-flottan. I praktiken innebär det att motorerna uppgraderats till senaste version, så kallad Tech Insert. Till dags dato har i storleksordningen hälften av flottans motorer på de Boeing 737NG som levererades före 2006 uppgraderats och är därmed cirka 3 % bränsleeffektiva än den motor flygplanet levererades med. Flygplan levererade efter 2007 har redan Tech Insert.

Forskning och utveckling

SAS bidrar på många sätt till utvecklingen av ett hållbart samhälle. Hit hör koncernens engagemang och stöd till utveckling och spridning av miljöanpassad teknik som biobaserat flygbränsle och miljöanpassade flygningar. Under 2010 har SAS varit engagerad 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 de skandinaviska leverantörerna av flyg-

trafikledning med syfte att påskynda utvecklingen av ett effektivare utnyttjande av luftrummet.

SAS koncernen driver och bekostar till viss del en teknikutveckling som kommer hela branschen till godo. Koncernen och dess flygbolag har en internationellt ledande roll när det gäller att utarbeta miljörelaterade normer och standarder för flyget. SAS är representerat i ett antal kommittéer, projekt och arbetsgrupper relaterade till miljö och samhällsansvar inom organ som IATA, ICAO, AEA, N-ALM och SESAR JU.

Ekonomiska aspekter på samhällsansvar

SAS samhällsansvar 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, ersättningar och arbetsmiljö. Därutöver ska koncernen bidra till en positiv utveckling av de samhällen där verksamhet bedrivs samt vara en respekterad samhällsaktör.

Flyget bidrar till att förbättra villkoren för de lokala arbetsmarknaderna i den skandinaviska glesbygden liksom för affärsresandet inom 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

SAS flygverksamhet är starkt sysselsättningsdrivande. Enligt rapporten "Luftfarten i Skandinavien – värde och betydning" från 2004 beräknas varje anställd inom SAS flygverksamhet generera ungefär ytterligare ett arbetstillfälle i andra branscher och företag. Därmed skapas indirekt sysselsättning för många människor i de skandinaviska länderna.

Under 2010 betalade SAS koncernen ut löner på totalt 12 634 (17 225) MSEK varav sociala avgifter svarade för 1 644 (1 943) MSEK och pensioner för 1 604 (2 687) MSEK.

SAS eftersträvar att nå marknadsmässiga löner för alla medarbetargrupper.

Kurser och vidareutveckling

För att bibehålla och vidareutveckla medarbetarnas kompetens genomförs varje år omfattande utbildningsprogram. Under 2010 genomgick SAS medarbetare uppskattningsvis 468 000 timmars utbildning, varav största delen är hänförlig till obligatoriska utbildningar. En ökande andel av SAS utbildningsinsatser sker genom webbaserade kurser, e-learning. E-learning kan inte alltid ersätta klassrumsutbildning men tack vare ökad flexibilitet och tillgänglighet kan fler kurser genomföras till lägre kostnad.

Kostnader för sjukfrånvaro och olyckor

Sjukfrånvaro och arbetsskador är en stor kostnad för den enskilde medarbetaren och arbetsgivaren liksom för samhället i stort. Sjukfrånvaron påverkas av en rad olika faktorer som exempelvis smittorisk och olyckor samt fysiskt och psykiskt belastande arbetsmiljöer. SAS koncernens bolag arbetar enligt olika metoder i syfte att förebygga såväl kort- som långtidsfrånvaro.

SAS egna beräkningar på kostnader för sjukfrånvaron på Scandinavian Airlines är knappt 290 MSEK. Beräkningen möjliggörs av det rapporteringssystem för sjukfrånvaro som infördes under 2010 och skiljer sig från tidigare års estimeringar av samhällskostnaderna för sjukfrånvaro.

Hållbarhetsrelaterade avgifter, kostnader och investeringar

MSEK	2010	2009	2008
Infrastruktur			
Infrastrukturavgifter	7 210	7 466	7 680
Säkerhetskostnader	1 309	1 373	1 372
Miljökostnader*			
Externa miljörelaterade kostnader	356	364	451
varav miljörelaterade avgifter	66,3	76,2	88,6
varav miljörelaterade skatter	289	288	362
Ovriga miljörelaterade kostnader	50,1	38,4	33,7
Miljörelaterade investeringar			
Flygverksamheten	7,0	15,6	16,7
Markverksamheten	3,9	0,9	0,9
Totalt	10,9	16,5	17,6
Andel av SAS totala investeringar i %	0,4	0,4	0,4

* Miljökostnader har justerats för att återspegla den förändrade koncernstrukturen.

SAS hållbarhetsrelaterade policies

SAS värderingar – omtanke, pålitlighet, värdeskapande och öppenhet – omfattar samtliga verksamheter i koncernen och utgör grunden för allt arbete med hållbarhetsfrågor. Utifrån dessa värderingar har SAS fastställt övergripande policies som tillsammans med ett antal strategier styr hållbarhetsarbetet.

Sustainability policy

To contribute to sustainable development, SAS employees must, in their day-to-day work, take the Group's financial performance into account as well as its environmental and social impacts on the community.

For SAS, sustainable development means a simultaneous focus on financial growth, environmental improvements and social responsibility. The Group's task, based on its core values, is to create long-term growth in shareholder value. This requires integrating environmental and social responsibility into business activities. Maintaining and developing human resources is vital for the Group to reach its goals.

Work Environment Policy

SAS values an active leadership that:

- Creates a work environment that supports the SAS Group's strategies as well as the rules and regulations in each country.
- Plans work in a way that considers organizational needs but also enables employees to be actively involved, in the work and socially.
- Ensures SAS's position as a good role model within the work environment area.

In order to achieve this it is the responsibility of the management to ensure that:

- Goals and preventive plans for working environment are a natural part of the ongoing business planning within each company.
- Leaders and employees at all levels and in all units are actively involved in work environment matters.
- Annual work environment studies are carried out.

Environmental Policy

SAS will contribute to sustainable development by optimizing resource use and minimizing its environmental impact in all its operations.

SAS's environmental goals are based on constant improvement and on each subsidiary setting specific targets and working to reach them.

SAS will seek to use renewable energy.

SAS will have an environmental program as good as or better than leading industry competitors' that attracts customers and capital.

SAS's environmental goals and activities are to be coordinated and harmonized with other production, quality and financial targets and will comply with applicable legislation and other requirements.

Diversity Policy

SAS bases all external recruitment, internal recruitment, promotion, skills development and other contacts between company and employee on the concept of the equality of all persons. All employees and job applicants shall be treated in a proper and impartial manner, where work competence and conformity with the safety and security requirements of the SAS Group are of primary importance. All employees and applicants for vacant positions also have the right to be treated on an impartial and formal basis and not on the basis of what, on proper or improper grounds, might be thought of as characteristic for the gender or group to which he or she belongs. All employees are responsible for behaving and acting in the workplace in a manner that is in accordance with the values expressed by this policy.

Action plans

To achieve diversity in the long term, without compromising competence, qualifications and security, within the various business operations of the Group and at various job levels within these operations, the respective business unit shall prepare an annual action plan for certain prioritized activities with the purpose of increasing diversity.

Sustainability-related part of Purchasing Policy

In choosing suppliers, the value of long-term and continuous access to the best product/service at the lowest total life cycle cost must be taken into account.

As set forth in SAS Group Code of Conduct, SAS Group has committed to social issues and by joining the UN Global Compact, the SAS Group has pledged in all activities to defend and promote human rights and to combat corruption, discrimination and all forms of forced labor. It is essential that the same requirements are undertaken also by SAS suppliers.

Moreover, as also set forth in SAS Group Code of Conduct, SAS Group aims to be leaders in sustainable development efforts in the airline industry and thereby contributing to sustainable society development. Hence, SAS Group's primary focus is to create responsible and sustainable traffic growth while reducing its environmental impact and optimizing resource management by reducing emissions, reducing consumption of energy and water, reducing noise and treating waste as a resource, among other measures.

In view hereof, suppliers shall be able to demonstrate environmental management according to ISO 14001 or equivalent or as a minimum be able to document an environmental program or system.

All purchasing agreements must be signed by two duly competent persons.

Each purchasing activity must be satisfactorily documented from specifications up to a signed agreement.

This is in order to permit subsequent review and to guarantee the availability of documentation in the event of any claim and/or legal dispute.

Any agreement at variance from SAS General Terms & Conditions must be approved by SAS Corporate Legal Affairs before being concluded.

Contracts must be filed in accordance with the applicable filing rules.

All purchasing activities must be conducted in a professional manner, demonstrating sound ethics, high moral standards and in accordance with applicable legislation.

All information concerning purchasing, potential tenderers or suppliers must be held confidential in the interests of competition.

Entertainment may not be accepted except to the extent it is clearly motivated and modest in scale.

Revisors rapport över översiktlig granskning av SAS koncernens hållbarhetsredovisning

Till läsarna av SAS koncernens Hållbarhetsredovisning

Inledning

Vi har fått i uppdrag av företagsledningen i SAS koncernen att översiktligt granska innehållet i SAS koncernens hållbarhetsredovisning för år 2010. Hållbarhetsredovisningen omfattar hållbarhetsinformation i SAS koncernens Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2010, sidorna 113-135 samt redovisningsprinciper samt GRI korsreferenser på SAS koncernens 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 RevR 6 Bestyrkande av hållbarhetsredovisning utgiven av Far. 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 IAASBs standarder för revision och kvalitetskontroll 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 de delar av Sustainability Reporting Guidelines G3, utgiven av The Global Reporting Initiative (GRI), som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt de redovisnings- och beräkningsprinciper som företaget särskilt tagit fram och angivit. Dessa framgår på SAS koncernens hemsida på internet (www.sasgroup.net

under rubriken Sustainability). Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

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 företags 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 företags årsredovisning för år 2010,
- bedömning av företags uttalade tillämpningsnivå avseende GRIs riktlinjer,
- övervägande av helhetsintrycket av hållbarhetsredovisningen, samt dess format, därvid övervägande av informationens inbördes överensstämmelse med tillämpliga kriterier, och
- avstämning av den granskade informationen mot hållbarhetsinformationen i företags årsredovisning för år 2010.

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 17 mars 2011

Deloitte AB

Elisabeth Werneman
Auktoriserad revisor

Torbjörn Westman
Specialistmedlem i Far

Om SAS hållbarhetsredovisning 2010

I SAS hållbarhetsredovisning 2010 beskrivs de mest väsentliga miljö- och samhällsaspekterna som verksamheten påverkar. Här redogörs för det som, efter kontinuerlig dialog, bedöms vara intressant för de huvudsakliga målgrupperna: finansanalytiker, kunder, leverantörer, medarbetare, myndigheter, politiker och ägare.

Det är SAS egen bedömning att SAS koncernens Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2010 uppfyller de krav som ställs på en hållbarhetsredovisning på tillämplighetsnivå A+ i enlighet med Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines, version 3.0. Deloitte AB har bestyrkt SAS koncernens Hållbarhetsredovisning 2010 och bekräftar att den uppfyller tillämplighetsnivå A+.

Redovisningsprinciper

SAS 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 2010 samt redovisningsprinciper, GRI korsreferenser. Till hållbarhetsredovisningen tillkommer "More EMAS" som redogör mer i detalj för SAS koncernens miljöbelastning. Se 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 2010 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:s korsreferenser på SAS hemsida på Internet. Korsreferenserna inkluderar även tabellen för GRI:s tillämplighetsnivåer.
- 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 2010.

SAS koncernens verkställande ledning godkände hållbarhetsredovisningen i februari 2011. Koncernens styrelse har i mars 2011 angivit årsredovisningen och tagit del av hållbarhetsredovisningen. SAS koncernens verkställande ledning ansvarar för hållbarhetsarbetets organisation och integrering i verksamheten. SAS koncernens Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2009 publicerades i mars 2010.

Extern granskning

Väsentlig hållbarhets information

All väsentlig hållbarhetsinformation i Års- och Hållbarhetsredovisningen 2010 har granskats av Deloitte. Bestyrkanderapporten finns på nästa sida.

EMAS

Denna publicerade redovisning har EMAS-verifierats av Bureau Veritas. EMAS-verifiering och registrering är utförd på alla underliggande data för varje affärsområde omnämnt i denna redovisningsmiljödel. Granskningen är utförd som en del av den periodiska genomgången av den samlade ISO 14001 och EMAS miljöcertifieringen. Bureau Veritas, ackrediteringsnummer DANAK 6002.

EU-ETS

Externa revisorer har verifierat system och rapporter avseende EU's handelssystem med utsläppsrätter. PricewaterhouseCoopers för SAS och Widerøe, samt Bureau Veritas för Blue1.

Kontakt

För ytterligare information om samt synpunkter på SAS koncernens hållbarhetsarbete, kontakta Lars Andersen Resare, Direktör för Miljö och Hållbarhet: lars.andersen@sas.se

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.

Avkastning på synligt eget kapital efter skatt → Periodens resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget i relation till genomsnittligt eget kapital exklusive minoritetsintressen.

Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), % → Rörelseresultatet ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

B

Betalda passagerarkilometer (RPK) → Se RPK.

Betalda tonkilometer (RTK) → Se RTK.

Blocktimmar → Avser tiden från det att flygplanet lämnar gate till dess att det ankommer vid gate.

Bruttovinstmarginal → Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) i relation till intäkter.

Börsvärde → 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 justerat sysselsatt kapital.

Code-share → När ett eller flera flygbolags flygnummer anges i tidtabellen på en flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

D

Direktavkastning, genomsnittskurs → Utdelning i % av genomsnittlig aktiekurs under året.

E

EASA → European Aviation Security Agency. EU:s flygsäkerhetsmyndighet.

EBIT (inkl. realisationsresultat) → Rörelseresultat.

EBITDA, Rörelseresultat före avskrivningar → Resultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag och resultat från försäljning av anläggningstillgångar.

EBITDA-marginal → EBITDA dividerat med intäkterna.

EBITDAR → Rörelseresultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och leasingkostnader för flygplan.

EBITDAR-marginal → EBITDAR dividerat med intäkterna.

EBT → Resultat före skatt.

EES → Europeiska ekonomiska samarbetsområdet.

Eget kapital per aktie → Synligt eget kapital dividerat med totalt antal aktier.

Enhetsintäkt (RASK) → Totala trafikintäkter/total ASK (scheduled+charter).

Enhetskostnad, total → Flygverksamhetens totala rörelsekostnader inklusive flygplansleasing och totala avskrivningar justerade för valuta och omstruktureringarkostnader minskade med ej trafikrelaterade intäkter per total ASK (scheduled och charter).

Enhetskostnad, operationell → Flygverksamhetens operationella rörelsekostnader justerade för valuta och omstruktureringarkostnader minskade med ej trafikrelaterade intäkter per total ASK (scheduled och charter).

EV (Enterprise Value) → Börsvärde (marknadsvärde på eget kapital) med tillägg av finansiell nettoskuld samt 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing.

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 finns kvar hos leasetagaren. Objektet redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen på grund av att leasetagaren har en skyldighet att köpa tillgången när leasen är slut. Förpliknelsen 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 fackorgan för internationell civil luftfart.

Interline-intäkter → Biljettavräkning mellan flygbolag.

Intresseföretag → Företag där SAS koncernens ägarandel uppgår till minst 20% och högst 50%.

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 skuldsättningsgrad → Finansiella nettoskulden plus kapitaliserade leasingkostnader (x 7) i relation till eget kapital och minoritetsintressen

Justerad soliditet → Eget kapital dividerat med totalt kapital plus 7 gånger årliga operationella leasingkostnader.

Justerat sysselsatt kapital (AV Asset value) → Totalt eget kapital, plus övervärde i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing netto plus finansiell nettoskuld, minus kapitalandelar i intresseföretag.

K

Kabinfaktor Passagerare → RPK dividerat med ASK. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även passagerarbeläggning.

Kapitalandelsmetoden → Andelar i intresseföretag upptas till SAS koncernens andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

Kapitaliserade leasingkostnader (x 7) → Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing multiplicerat med sju.

Kassaflöde från verksamheten → Kassaflödet från löpande verksamhet före rörelsekapitalförändring.

L

LCC → Low Cost Carrier. Lågkostnadsbolag.

M

Marknadsjusterat sysselsatt kapital → Se justerat sysselsatt kapital (AV).

N

n.a. → Not Available, ej tillgänglig uppgift.

Nettoskuld → Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

NKI → Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar tjänster.

NPV → Nuvärde - netto, används bland annat 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 jämställs 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 schablon-skatt.

R

RASK → Totala trafikintäkter/total ASK (scheduled+charter).

Regularitet → Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar.

Resultat per aktie (EPS) → Resultat efter skatt dividerat med totalt antal aktier.

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.

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 → RTK dividerat med ATK.

Totalavkastning → Summan av aktiens kursförändring inklusive utdelning.

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 → Passagerarintäkter/RPK (scheduled).

Hållbarhetsdefinitioner & begrepp

A

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 → Attiksyra (CH₃COOH) - används av flygplansägarna för avisning 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*, specialistgrupp 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, tex maximinivåer för buller eller utsläpp av koloxid, kväveoxider och kolväten.

CFC → Klorfluorkarboner – 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, till exempel ljud. (Se även EPNdB.)

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.

EMAS → *Eco Management and Audit Scheme*. EU:s miljöstyrnings- och miljörevisionsordning. EMAS baseras på ISO 14001. Två av kraven är publicering av miljöredovisning och medarbetarinflytande.

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.

G

Germicider → Kemikalier som används för att ta död på 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, arbets- och etikrättigheter, 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 flygplanen. Det är flygplatsernas ansvar att samla 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 från marschhöjd och flygplanet glidflyger hela vägen ner till landningsbanan med motorerna på tomgång.

H

H-värde → Ett mått på antalet arbetsskador i relation till totalt antal arbetstimmar.

Halon → Allmänt en benämning på halogenerade 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

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, till exempel 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 bränsleeffektivare flygplan, något som är eftersträvsvärt 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, till exempel 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 → (NO_x) 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.)

M

MRV → *Monitoring, Reporting and Verification*. System för mätning, rapportering och verifiering av koldioxidutsläpp och produktion i tonkilometer inom EU:s kvot-handelssystem.

N

N-ALM → Nordiska Arbetsgruppen för Luftfartens Miljöfrågor. Arbetsgrupp sammansatt av luftfarts-, miljö- och kommunikationsmyndigheter samt flygbolag i Norden.

NO_x → Se kväveoxider.

O

Oljeaerosoler → Olja som följer med ut ur flygplansmotorerna vid drift under högt tryck. Vid kontakt med luft bildar oljan en fin dimma.

P

PULS → Personalundersökning om livet i SAS, via individuella frågeformulär.

S

SAFUG → *Sustainable Aviation Fuel Users Group*. Medlemsorganisation för flygindustrin som syftar till att gynna utveckling och kommersialisering av hållbara flygbränslen.

SO₂ → Svaveldioxid (se detta ord).

SPK → *Synthetic Paraffinic Kerosene*, Flygbränsle raffinerat från vegetabiliska källor, exempelvis alger.

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.

Tungmetall → Vissa metaller med hög täthet, till exempel 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 avisning 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 till exempel rengöringsmedel och färger. Från 1 april 2002 tilläts inom EU endast flygplan med låga utsläpp av VOC.

Vägd landning → Beskriver arbetsinsatsen per avgång beroende på flygplans-typer och routesector. Utgångspunkten är den mest förekommande flygplanstypen i SAS (MD-81) som har tilldelats det vägd landningstalet 1,0. Ett mindre flygplan, som kräver mindre arbetsinsats, får ett lägre och ett större flygplan ett högre vägd landningstal.

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 freonerättaren HFC samt metan och lustgas.

Produktion: SAS koncernen och Wildec.

Form: Wildec.

Foto: Alexander Ruas (omslag), K. Lövstuhagen, V. Aronsson, Johan Olsson, Erik Skovboel, Guro Skjelderup, SAS med flera.

Tryck: TMG Sthlm.

Miljögodkänt papper: Galerie Art Matt.

Produktionen är miljödeklarerad enligt Ecomark

(www.tmgsthlm.se/ecomark).

Totalt CO₂: 1 547 kg. Total energiåtgång: 7 462 kWh.

Miljöuppgifterna avser svensk och engelsk upplaga.



sasgroup.net

