

Protokoll fört vid årsstämma med aktieägarna i SAS AB (publ.), org. nr. 556606-8499 ("Bolaget"), tisdagen den 8 mars 2016 med början kl. 15.00 på Bolagets huvudkontor, Frösundaviks allé 1, Solna.

§ 1

Styrelsens ordförande, Fritz H. Schur, hälsade samtliga närvarande välkomna och förklarade stämman öppnad.

§ 2

På förslag av Magnus Skåniger, valberedningens ordförande, valdes advokaten Eva Hägg till ordförande vid stämman.

Det anmäldes att Bolagets chefsjurist, Marie Wohlfahrt, utsetts att föra dagens protokoll.

Stämman beslutade att låta funktionärer och inbjudna gäster vara närvarande som åhörare vid årsstämman.

§ 3

Bifogade förteckning, Bilaga 1, godkändes att gälla som röstlängd vid stämman.

Det noterades att flera av styrelseledamöterna i Bolaget, inklusive styrelsens ordförande, verkställande direktören, valberedningens ordförande samt Bolagets huvudansvarige revisor, var närvarande vid stämman.

§ 4

Framlades och godkändes föreslagen dagordning, Bilaga 2.

§ 5

På förslag av Jan Tore Føsund, Närings- och fiskeridepartementet, för norska staten, utsågs Oscar Stege Unger, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, och Malin Fries, Näringsdepartementet, Enheten för bolagsanalys och ägarstyrning, för svenska staten, att jämte ordföranden justera stämmoprotokollet.

  
MIF  
SR

## § 6

Det upplystes att kallelse till stämman hade varit införd i Post- och Inrikes Tidningar i Sverige den 8 februari 2016.

Vidare upplystes om att, i enlighet med styrelsens beslut, information om årsstämman upplysningvis har varit införda på danska den 8 februari 2016 i Berlingske Tidende i Danmark och på norska den 8 februari 2016 i Aftenposten i Norge.

Det noterades att kallelsen också hållits tillgänglig på Bolagets hemsida sedan den 2 februari 2016. Vidare hade kallelsen skickats per e-post till samtliga registrerade aktieägare som anmält sin e-postadress till Bolaget. Kallelsen hade också skickats per post till de aktieägare som begärt det och uppgivit sin postadress.

Slutligen upplystes om att kallelse har skett även hade annonserats i Svenska Dagbladet den 8 februari 2016.

Stämman konstaterades vara sammankallad i behörig ordning.

## § 7

Årsredovisningen för SAS AB och koncernredovisningen för räkenskapsåret 1 november 2014 – 31 oktober 2015 jämte revisorernas berättelse avseende granskningen av densamma hade tillställts samtliga aktieägare, som uppgivit att de önskade erhålla Bolagets årsredovisning, och hade dessutom funnits tillgänglig på Bolagets hemsida. Den tryckta årsredovisningen fanns även tillgänglig för aktieägarna i stämmolokalen.

Auktoriserade revisorn Bo Hjalmarsson, som är huvudansvarig revisor på PricewaterhouseCoopers AB för revisionen av SAS-koncernen, redogjorde för revisionsarbetet inom SAS-koncernen och föredrog valda delar av revisionsberättelsen.

Årsredovisningen och revisionsberättelsen samt koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen för räkenskapsåret 1 november 2014 – 31 oktober 2015, Bilaga 3, ansågs framlagda i behörig ordning.

## § 8

Ordföranden i styrelsen för Bolaget, Fritz H. Schur, redogjorde för arbetet i Bolagets styrelse och dess ersättningsutskott.

Ordföranden i Bolagets revisionsutskott, Monica Caneman, redogjorde för revisionsutskottets funktion och arbete.

Bolagets verkställande direktör, Rickard Gustafson, höll ett anförande med illustrationer och redogjorde för utvecklingen i SAS-koncernen under räkenskapsåret 1 november 2014 – 31 oktober 2015 samt för SAS nuvarande situation, förändringsarbete, finansiella ställning och framtida utmaningar. Bildmaterialet till anförandet framgår av Bilaga 4.

I den efterföljande diskussionen gjordes inlägg av närvarande aktieägare samt ställdes frågor, vilka besvarades av verkställande direktören och styrelseordföranden.

## § 9 a)

Beslutades att fastställa framlagd resultaträkning och balansräkning samt koncernredovisning och koncernbalansräkning.

## § 9 b)

Uptogs till behandling frågan om dispositioner beträffande Bolagets resultat enligt den fastställda balansräkningen.

Styrelsens och verkställande direktörens av revisorn tillstyrkta förslag till resultatdisposition samt styrelsens yttrande enligt 18 kap. 4 § aktiebolagslagen framlades. Härefter bereddes aktieägarna möjlighet att ställa frågor angående föreslagen resultatdisposition.

Beslutades i enlighet med styrelsens och verkställande direktörens av revisorn tillstyrkta förslag innebärande att ingen utdelning skulle lämnas på bolagets stamaktier och att utdelning på preferensaktier skulle lämnas med ett belopp om 12,50 svenska kronor per kvartal och preferensaktie, dock sammanlagt högst 50 svenska kronor per preferensaktie; att, före nästkommande årsstämma, avstämningsdagar för kvartalsvisa utbetalningar på preferensaktier skulle vara den 4 maj 2016, den 5 augusti 2016, den 4 november 2016 och den 3 februari 2017 (utbetalning från Euroclear Sweden AB beräknas ske den 10 maj 2016, den 10 augusti 2016, den 9 november 2016 och den 8 februari 2017) och att utdelning på preferensaktier kommer att uppgå till högst 350 000 000 svenska kronor och att återstående medel efter utdelning på preferensaktier 5 369 649 239 svenska kronor, skulle balanseras i ny räkning.

## § 9 c)

Stämмоordföranden meddelade att Bolagets revisor har tillstyrkt ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören.

Stämman beslöt, enligt revisorns tillstyrkan, att bevilja styrelseledamöterna och verkställande direktörerna ansvarsfrihet för verksamhetsåret 1 november 2014 – 31 oktober 2015.

Det noterades att närvarande styrelseledamöter vilka var aktieägare i Bolaget, inte deltog i beslutet om ansvarsfrihet.

## § 10 a)

Magnus Skåniger redogjorde för valberedningens arbete sedan årsstämman 2015.

Stämman beslöt att antalet av årsstämman utsedda ledamöter i styrelsen för tiden intill nästa årsstämma hållits ska vara åtta, utan några suppleanter.

## § 10 b)

Magnus Skåniger redogjorde för och motiverade valberedningens förslag, att arvoden för tiden intill slutet av nästa årsstämma ska vara oförändrade och utgå med 410 000 svenska kronor till styrelsens ordförande och, i förekommande fall, 242 000 svenska kronor till styrelsens förste respektive andre vice ordförande, samt 207 000 svenska kronor till respektive övrig

bolagsstämmovald styrelseledamot och ordinarie arbetstagarledamot. Vidare föreslås att varje suppleant till ordinarie arbetstagarledamöter arvoderas med ett inläsningsarvode om 1 000 svenska kronor per styrelsemöte och med ett mötesarvode om 3 500 svenska kronor för varje styrelsemöte som de deltar i. I tillägg till dessa ersättningar, föreslås ersättning utgå för arbete i styrelsens ersättningsutskott med oförändrade 49 000 svenska kronor till ersättningsutskottets ordförande och med 17 000 svenska kronor till envar av ersättningsutskottets övriga ledamöter samt för arbete i styrelsens revisionsutskott med 66 000 svenska kronor till revisionsutskottets ordförande och med 31 000 svenska kronor till envar av revisionsutskottets övriga ledamöter.

Stämman beslöt att arvoden och ersättningar till styrelsen och för utskottsarbete ska utgå enligt valberedningens förslag.

#### § 10 c)

Stämman beslöt, i enlighet med valberedningens förslag, att arvode till Bolagets revisor ska utgå enligt godkänd räkning.

#### § 11

Magnus Skåninger föredrog och motiverade valberedningens förslag till omval av styrelseledamöterna Fritz H. Schur, Monica Caneman, Carsten Dilling Lars-Johan Jarnheimer, Dag Mejdell, Sanna Suvanto-Harsaae, Jacob Wallenberg och, samt nyval av Berit Svendsen, jämte omval av Fritz H. Schur som styrelsens ordförande.

Magnus Skåninger föredrog vidare valberedningens uppfattning i frågan om de föreslagna ledamöternas oberoende i förhållande till Bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i Bolaget.

Beträffande de föreslagna ledamöternas utbildning, arbetslivserfarenhet, ålder, aktieinnehav i bolaget och uppdrag i andra företag hänvisade ordföranden till den presentation som funnits tillgänglig i stämmolokalen och på Bolagets hemsida, Bilaga 5.

På stämмоordförandens fråga förklarade stämman att styrelseledamöterna kunde anses nöjaktigt presenterade genom det material som funnits tillgängligt för aktieägarna.

För tiden intill slutet av nästa omvaldes styrelseledamöterna Fritz H. Schur, Monica Caneman, Carsten Dilling, Lars-Johan Jarnheimer, Dag Mejdell, Sanna Suvanto-Harsaae, Jacob Wallenberg, samt valdes Berit Svendsen till ny styrelseledamot. Det antecknades att styrelseledamoten Birger Magnus härmed avträtt ur styrelsen.

På valberedningens förslag beslöt stämman även att omvälja Fritz H. Schur till styrelsens ordförande.

#### § 12

Magnus Skåninger föredrog och motiverade valberedningens förslag att utse en revisor, att revisorn skulle vara ett registrerat revisionsbolag samt att omvälja det registrerade revisionsbolaget PricewaterhouseCoopers AB till ny revisor.

Beslutades att för tiden intill slutet av nästa årsstämma välja PricewaterhouseCoopers AB till ny revisor i enlighet med valberedningens förslag.

Det noterades att PricewaterhouseCoopers AB utsett Bo Hjalmarsson att fortsätta vara huvudansvarig revisor för revisionen av SAS-koncernen.

### § 13

Magnus Skåniger föredrog och motiverade valberedningens förslag att stämman beslutar att det ska väljas en valberedning med uppgift att arbeta fram förslag enligt nedan att föreläggas årsstämman 2017 för beslut:

- ordförande vid årsstämman,
- antalet styrelseledamöter och arvode till styrelse, uppdelat mellan ordförande, vice ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för arbete i styrelseutskott,
- val av styrelseledamöter och styrelseordförande,
- val av revisor,
- arvode till bolagets revisor, och
- valberedning inför årsstämma 2018.

Vidare föredrog Magnus Skåniger valberedningens förslag att valberedningen ska bestå av representanter för de fyra största aktieägarna i SAS och att den ska utgöras av följande personer:

Magnus Skåniger, Näringsdepartementet, för svenska staten, Rasmus Lønborg, Finansdepartementet, för danska staten, Jan Tore Føsum, Närings- och fiskeridepartementet, för norska staten och Peter Wallenberg Jr för Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse.

Slutligen föreslogs att stämman ska besluta att valberedningen vid fullgörande av sitt uppdrag ska följa den vid stämman framlagda skriftliga instruktionen för valberedningen, Bilaga 6. Det noterades att denna skriftliga instruktion har funnits tillgänglig på Bolagets hemsida samt i stämmolokalen.

Stämman beslöt att välja en valberedning med de uppgifter och den sammansättning som framgick av valberedningens förslag samt fastställde föreslagen skriftlig instruktion för valberedningen, Bilaga 6.

### § 14

Upptogs till behandling styrelsens förslag till beslut om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Fritz H. Schur lämnade en redogörelse för bakgrunden till och innebörden av styrelsens förslag.

Det noterades att huvuddragen i styrelsens förslag redovisats i kallelsen och att det fullständiga förslaget funnits tillgängligt för aktieägarna i stämmolokalen, på Bolagets hemsida sedan tre veckor före stämman samt att årets förslag till riktlinjer motsvarade de riktlinjer som fastställdes av årsstämman 2015. Det fullständiga förslaget bifogas som Bilaga 7.

Stämman beslöt att bifalla styrelsens förslag beträffande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

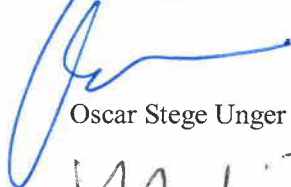
§ 15

Då inga ytterligare frågor förelåg för stämman att avgöra, förklarade ordföranden stämman avslutad.

Justeras:



Eva Hägg



Oscar Stege Unger



Malin Fries

Vid protokollet:



Marie Wohlfahrt



## Förslag till dagordning

### Till årsstämman i SAS AB (publ) 8 mars 2016

1. Stämmans öppnande.
2. Val av ordförande vid stämman.
3. Upprättande och godkännande av röstlängd.
4. Godkännande av dagordningen.
5. Val av två personer att justera protokollet.
6. Prövning av om stämman blivit i behörig ordning sammankallad.
7. Framläggande av årsredovisningen och revisionsberättelsen samt koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen.
8. Redogörelse för arbetet i styrelsen, ersättningsutskottet och revisionsutskottet följt av verkställande direktörens anförande samt i anslutning till detta, möjlighet för aktieägarna att ställa frågor till styrelsen och den verkställande ledningen.
9. Beslut om:
  - a. fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen samt koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen,
  - b. dispositioner beträffande Bolagets resultat enligt den fastställda balansräkningen, och
  - c. ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören.
10. Beslut om:
  - a. antalet styrelseledamöter,
  - b. arvoden till styrelsen, och
  - c. arvode till Bolagets revisor.
11. Val av styrelseledamöter och styrelseordförande.
12. Val av revisor.
13. Beslut om valberedning.
14. Beslut om styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
15. Stämmans avslutande.

**FY2015  
ANNUAL GENERAL MEETING**

**RICKARD GUSTAFSON, PRESIDENT & CEO**

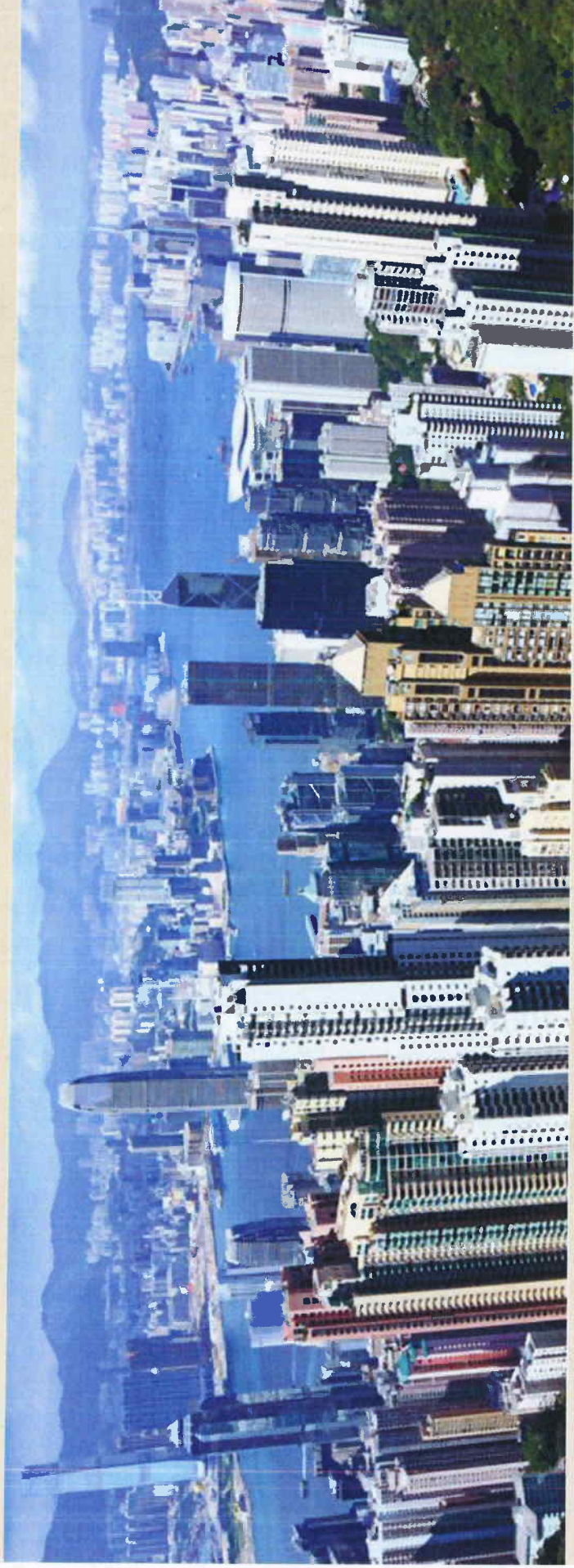
A STAR ALLIANCE MEMBER

**SAS**

BILAGA 4  
(BILAGA 3, SESEPARAT  
DOCUMENT)



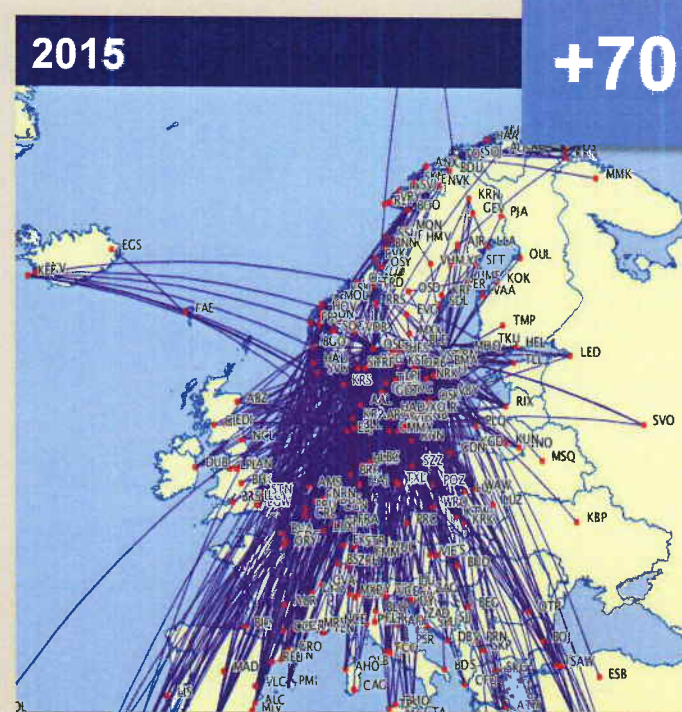
**Where we stand...**



*SAS*



# Improved availability has made air travel more attractive than ever for Scandinavians



**+70%**

# Low cost carriers have grown to sizeable competitors for SAS

Percentage of SAS production with low cost carrier competition



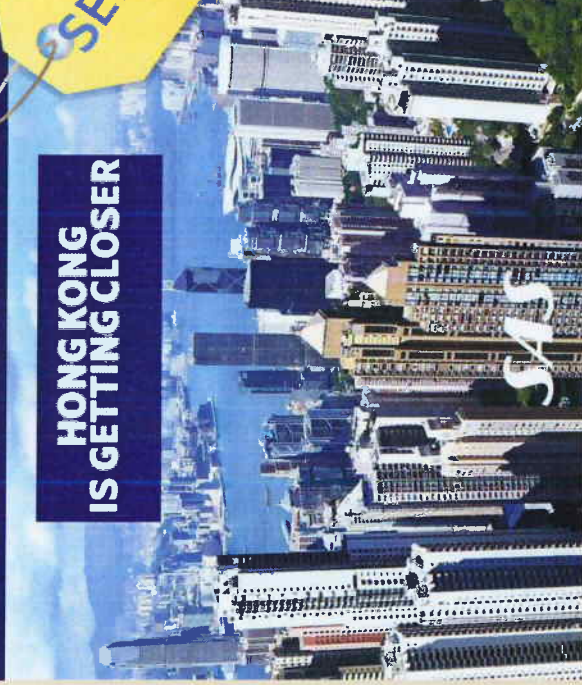
**Air travel is more affordable than ever before**

**1998  
Copenhagen – HKG**



**SEK 6 900**

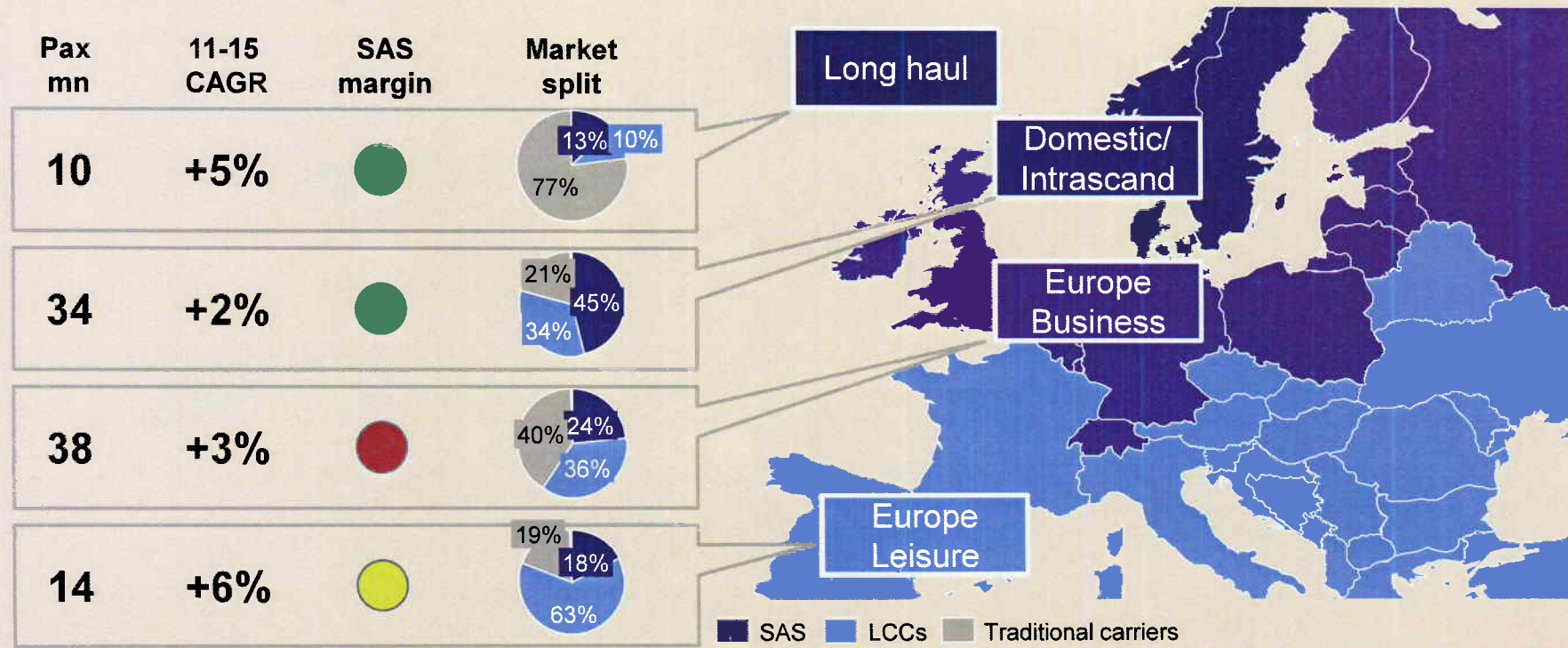
**2015  
Stockholm – Hong Kong**



**HONG KONG  
IS GETTING CLOSER**

**SEK 4 999**

# The market has seen high growth in recent years, especially within leisure and long haul



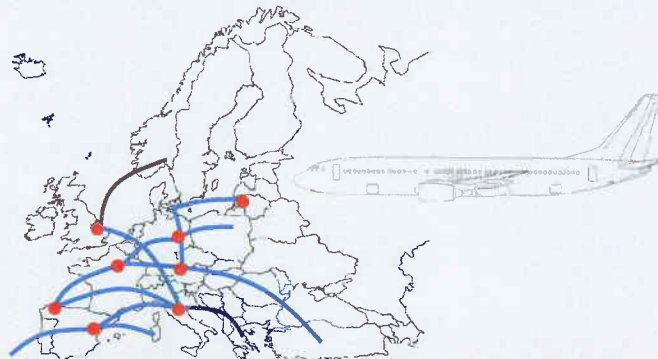
Source: IATA DDS

AN AIR ALLIANCE MEMBER



# SAS strategy is to focus on Scandinavia's frequent travelers

## Typical low cost carrier strategy



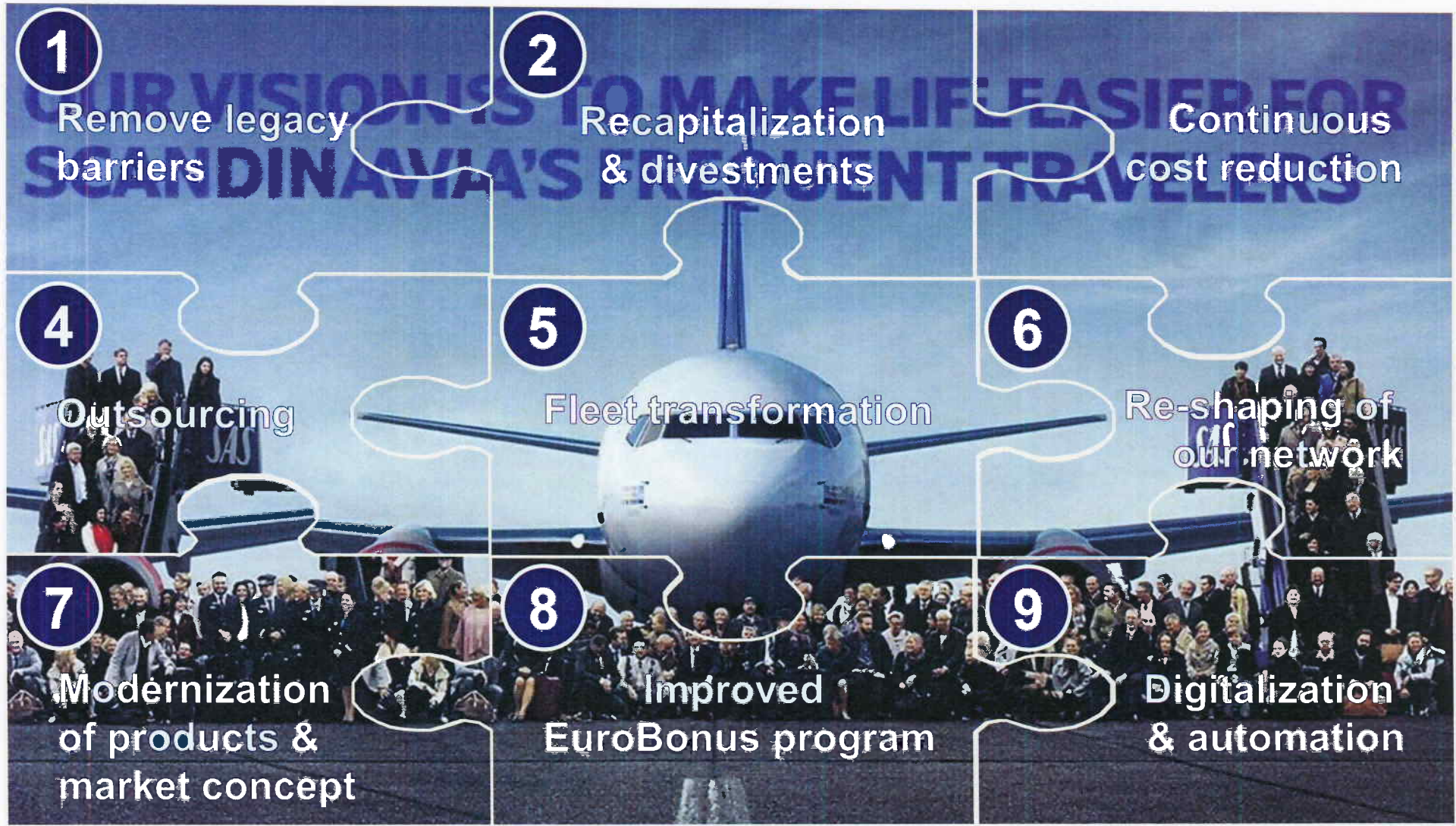
## Strategy of SAS



<b>Market</b>	Multimarket focus, general low yield, especially leisure	Focus on Scandinavia's frequent travelers
<b>Operational platform</b>	One type fleet, operate traffic flows that fit fleet	Fleet designed to fit best network and schedule for customers
<b>Growth</b>	New destinations, anywhere	Improve offer for primary customer base to increase loyalty

**OUR VISION IS TO MAKE LIFE EASIER FOR  
SCANDINAVIA'S FREQUENT TRAVELERS**





1

Remove legacy barriers

2

Recapitalization & divestments

3

Continuous cost reduction

4

Outsourcing

5

Fleet transformation

6

Re-shaping of our network

7

Modernization of products & market concept

8

Improved EuroBonus program

9

Digitalization & automation



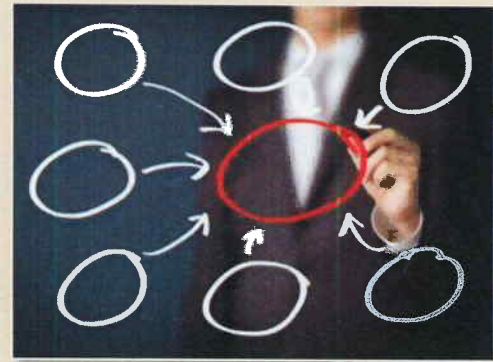
# 1 Remove legacy barriers to stay in the game



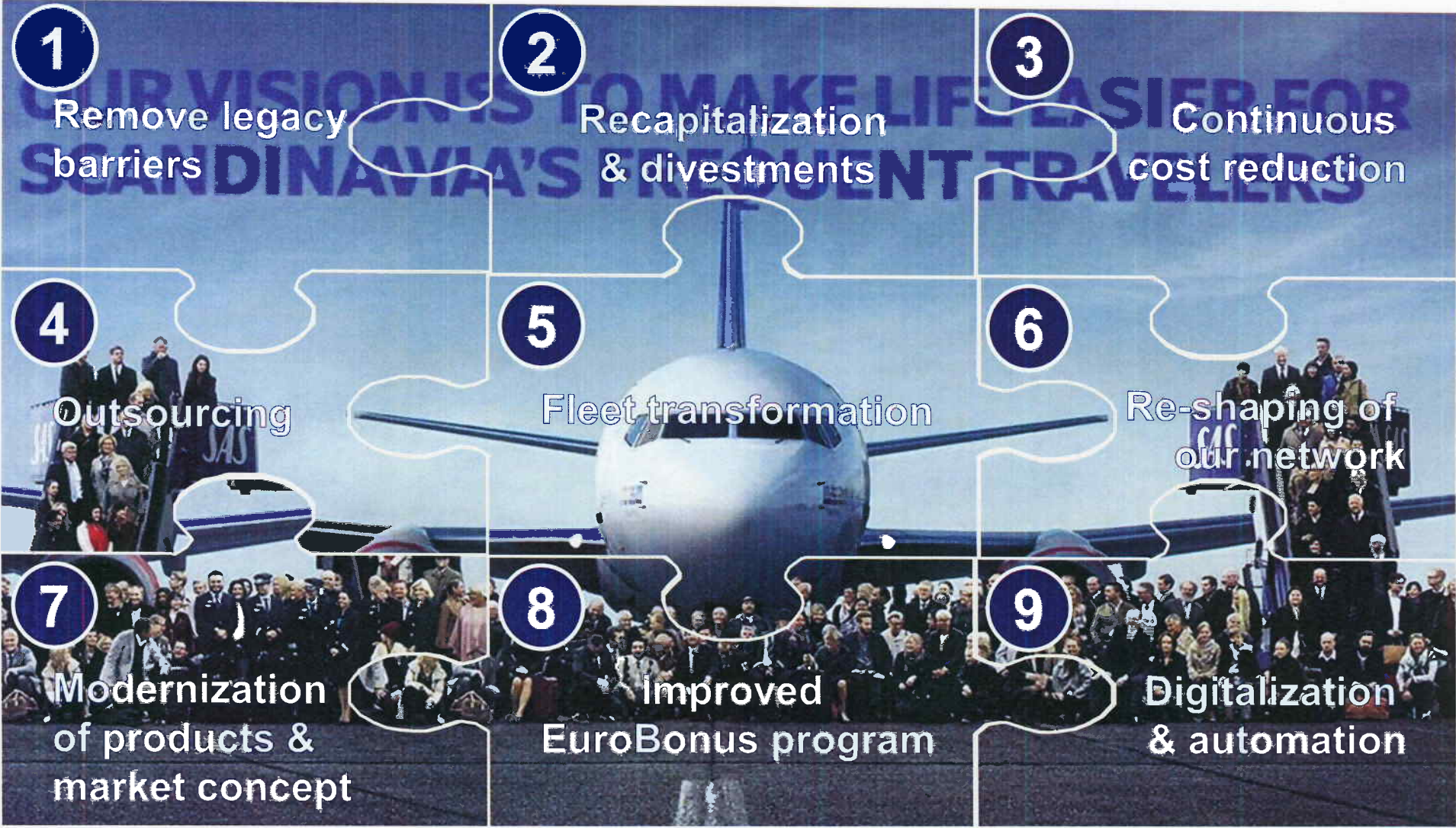
Agreements



Pension plans

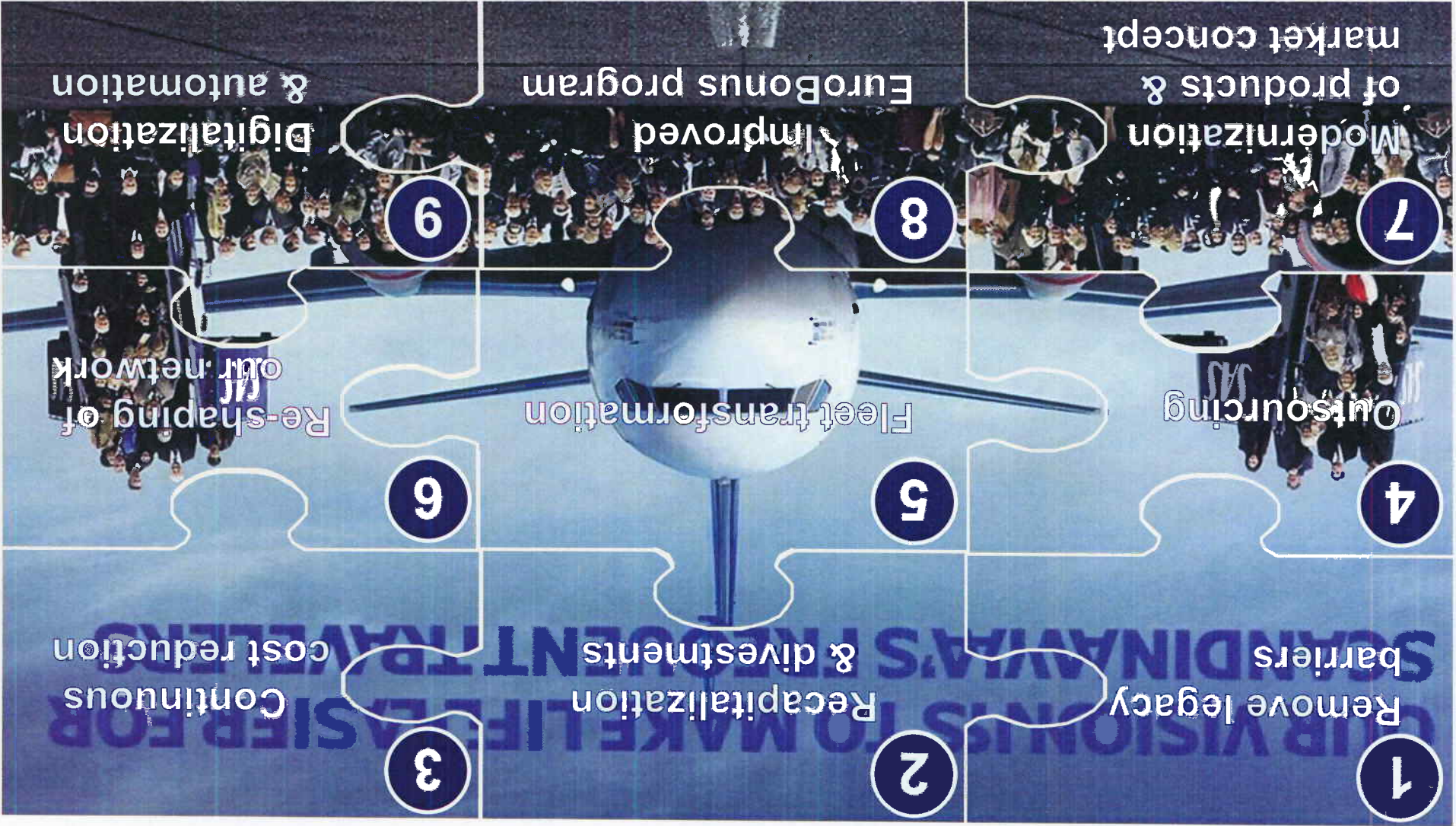


Centralization



## 2 Recapitalization and divestments

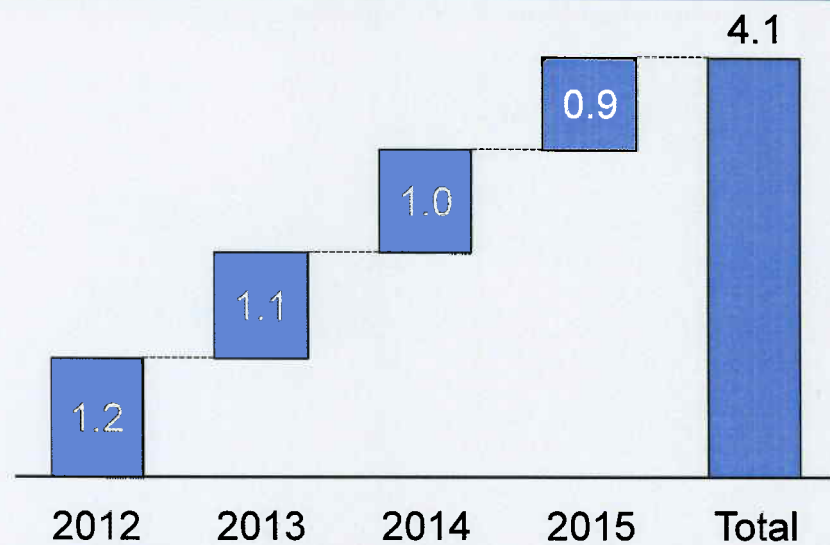
2012	2013	2014	2015
<ul style="list-style-type: none"><li>• Renewed RCF SEK 3.5bn</li><li>• 2015 convertible bond SEK 1.6bn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2017 bond SEK1.5bn</li><li>• Widerøe divestment SEK 2.0bn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preference share SEK 3.5bn</li><li>• 2019 convertible bond SEK 1.6bn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Divestment of 2 slot pairs at London Heathrow SEK 0.7bn</li><li>• Blue 1 divestment</li></ul>



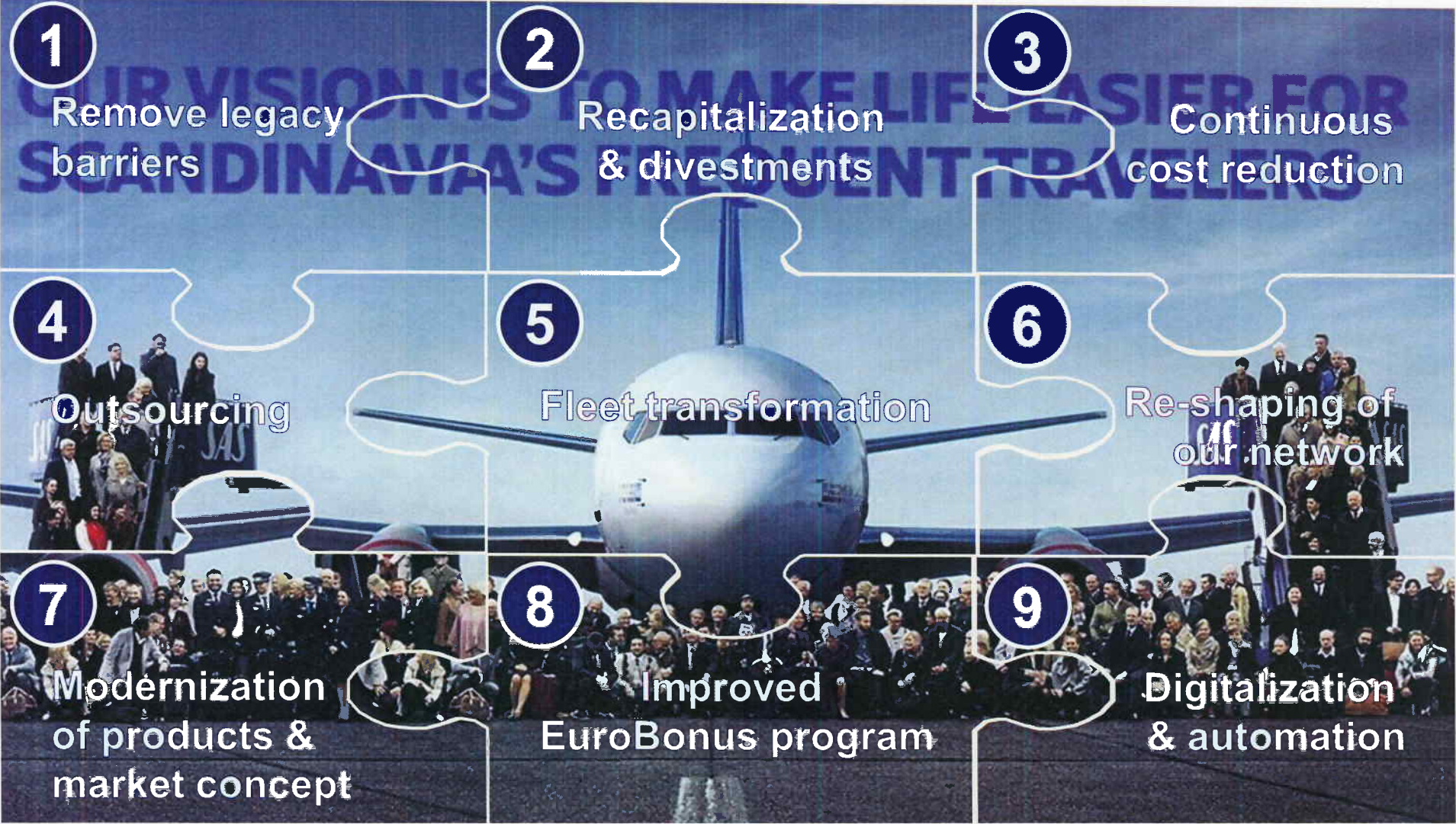
### 3

## Continuous cost reduction – becoming competitive on cost

SEK >4bn cost taken out



- Streamlining of sales and administration
- Product simplifications
- Lean
- Productivity
- Tech
- Facilities



1

Remove legacy barriers

2

Recapitalization & divestments

3

Continuous cost reduction

4

Outsourcing

5

Fleet transformation

6

Re-shaping of our network

7

Modernization of products & market concept

8

Improved EuroBonus program

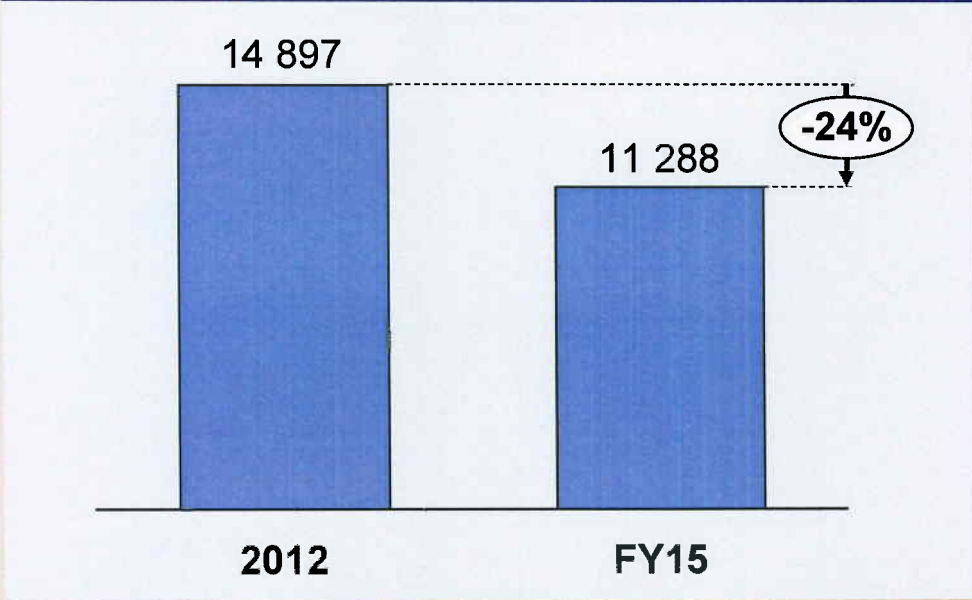
9

Digitalization & automation

# 4

## Outsourcing to achieve greater flexibility

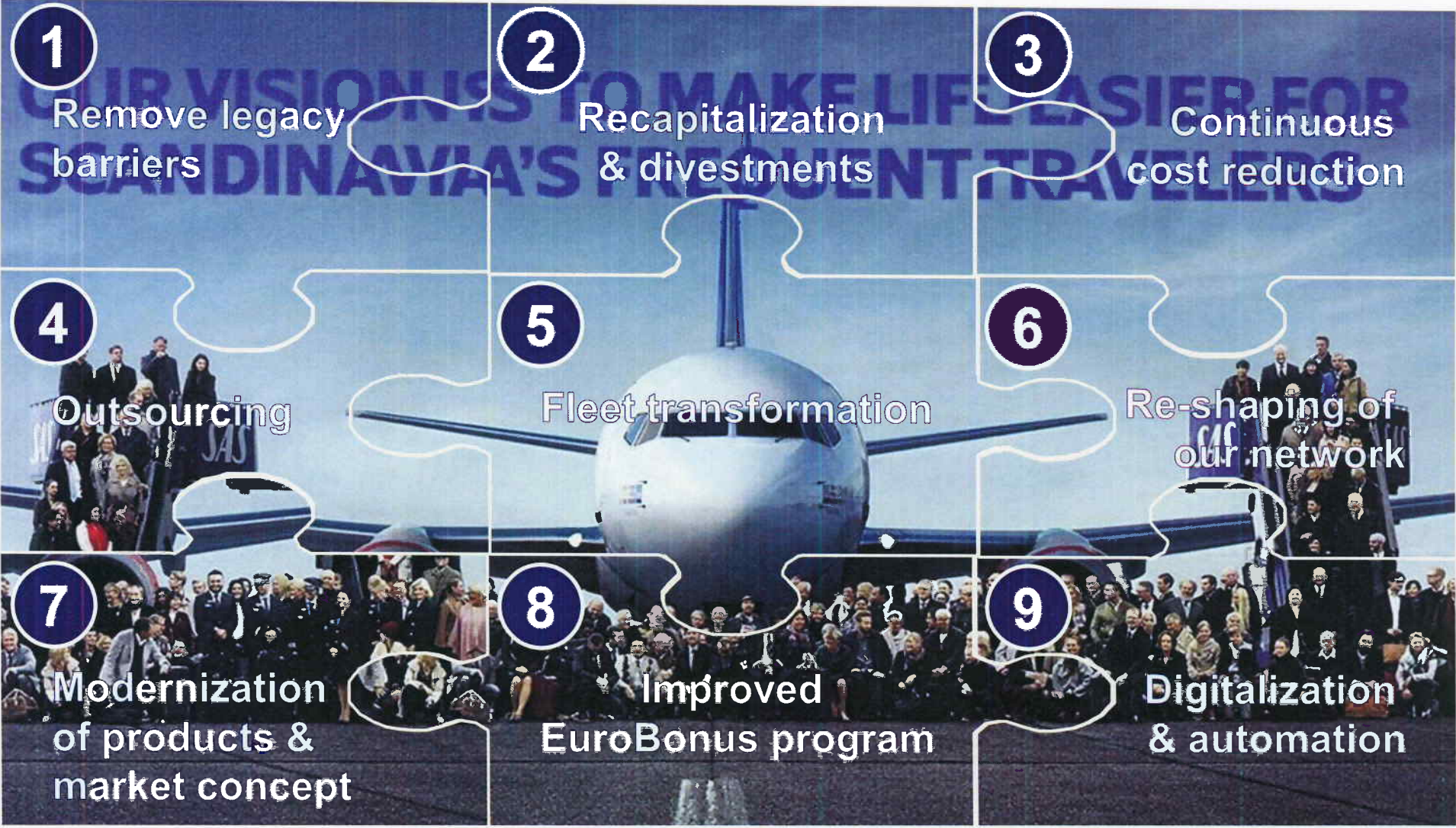
Average # of employees



- Ground handling
- Base maintenance
- Call centers
- Accounting services
- IT



Further reduction of fixed cost





# 5

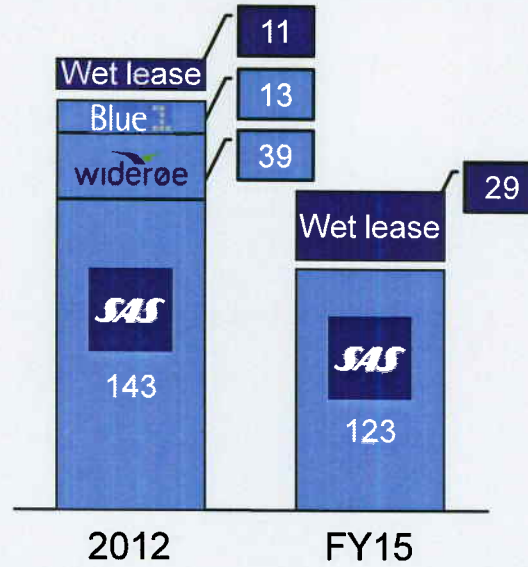
## Transformation of fleet and production model

### Number of aircraft

#### 9 Aircraft types



195 Aircraft



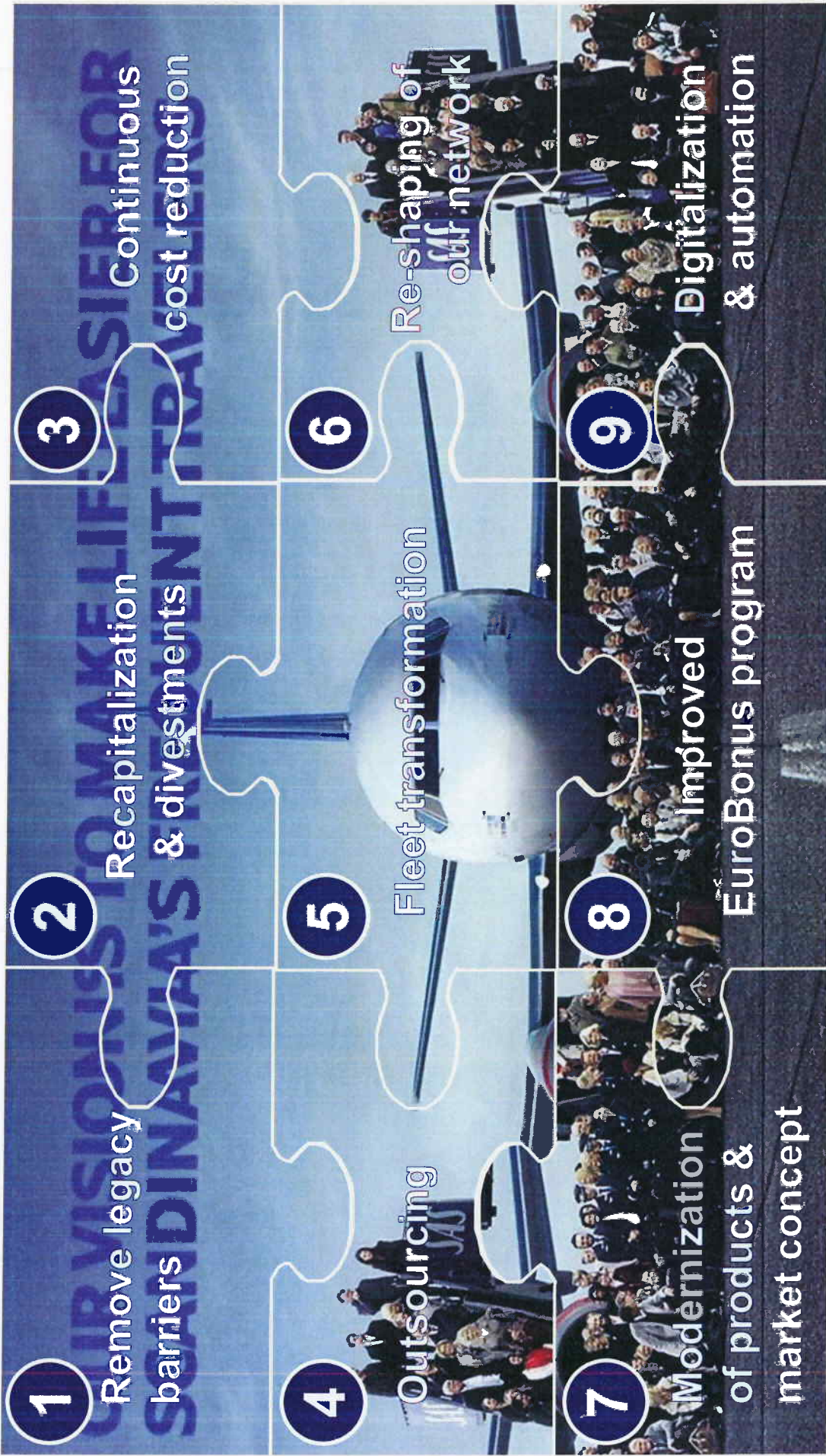
#### 3 Aircraft types



123 Aircraft

WORLDWIDE AIRLINE PARTNER



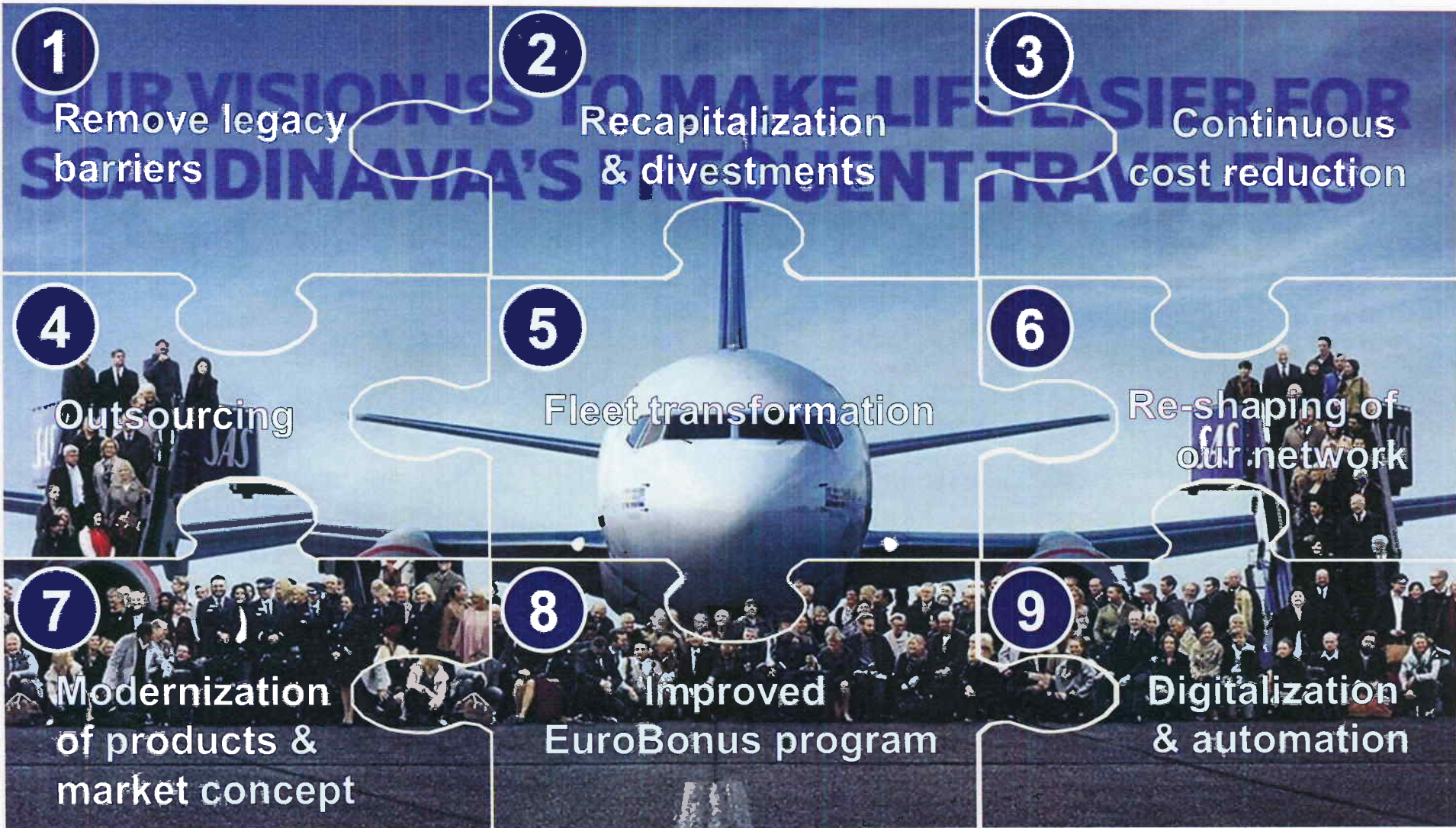


## 6 Re-shaping of our network – secure offering to frequent travelers also during summer

- 261 routes – +22% compared to 2012
- Increased # of attractive leisure routes
- Capacity driven by improved utilization...
- ... up +6% from 2012 to FY15<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Utilization measured as block hours/day/aircraft



# 7

## Product modernization – focusing on Scandinavia’s frequent travelers

✓ New fast tracks



✓ Increased automation

✓ Service classes

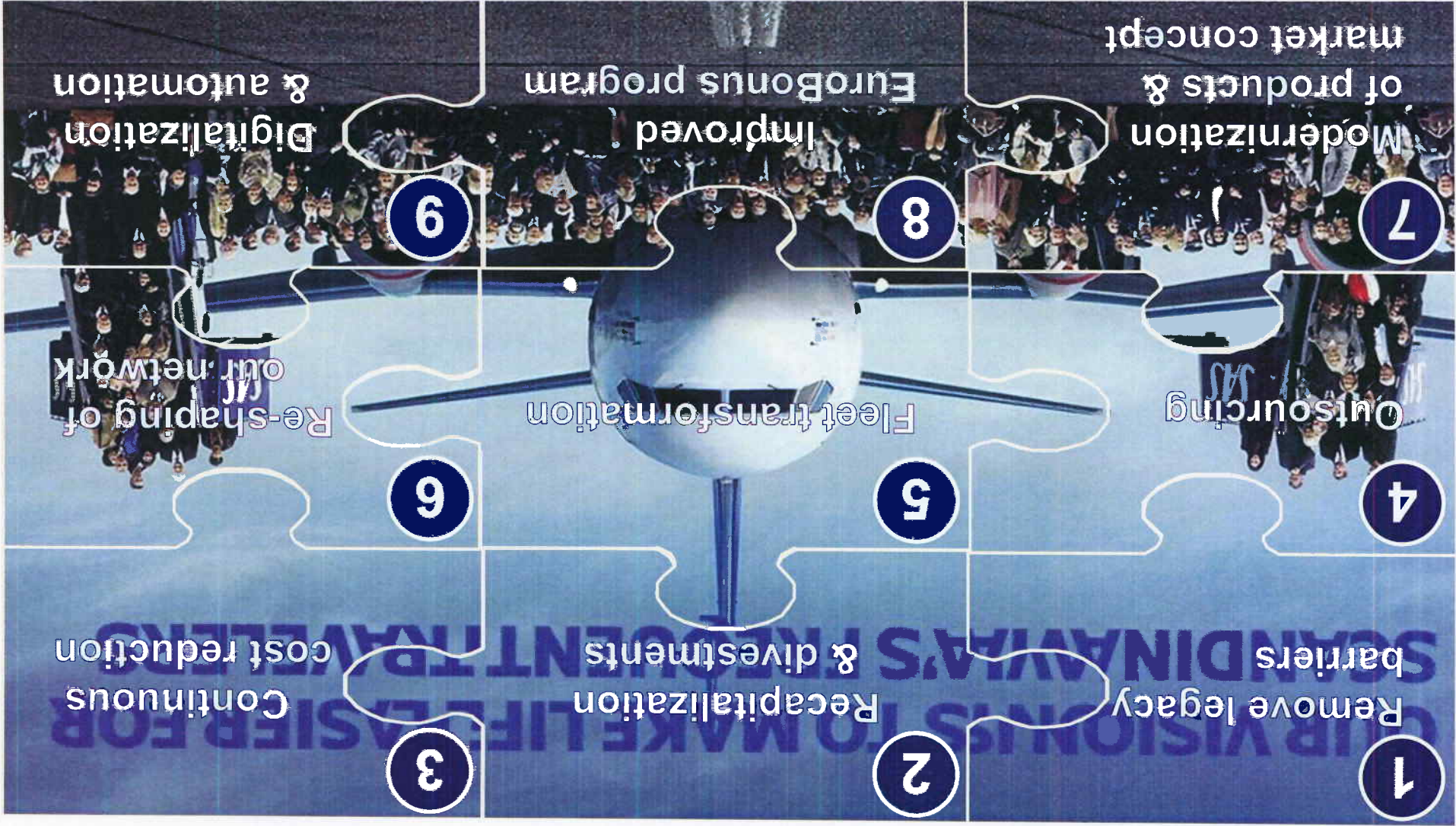


✓ New long-haul cabin

✓ New service concept

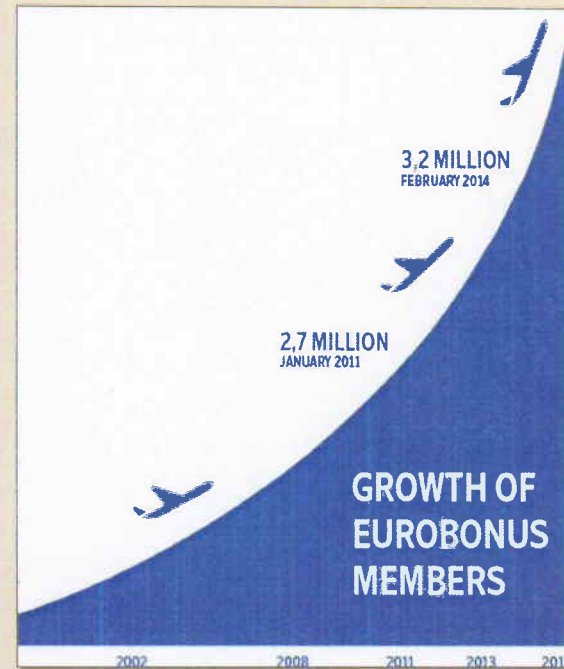


✓ Enhanced lounge offer

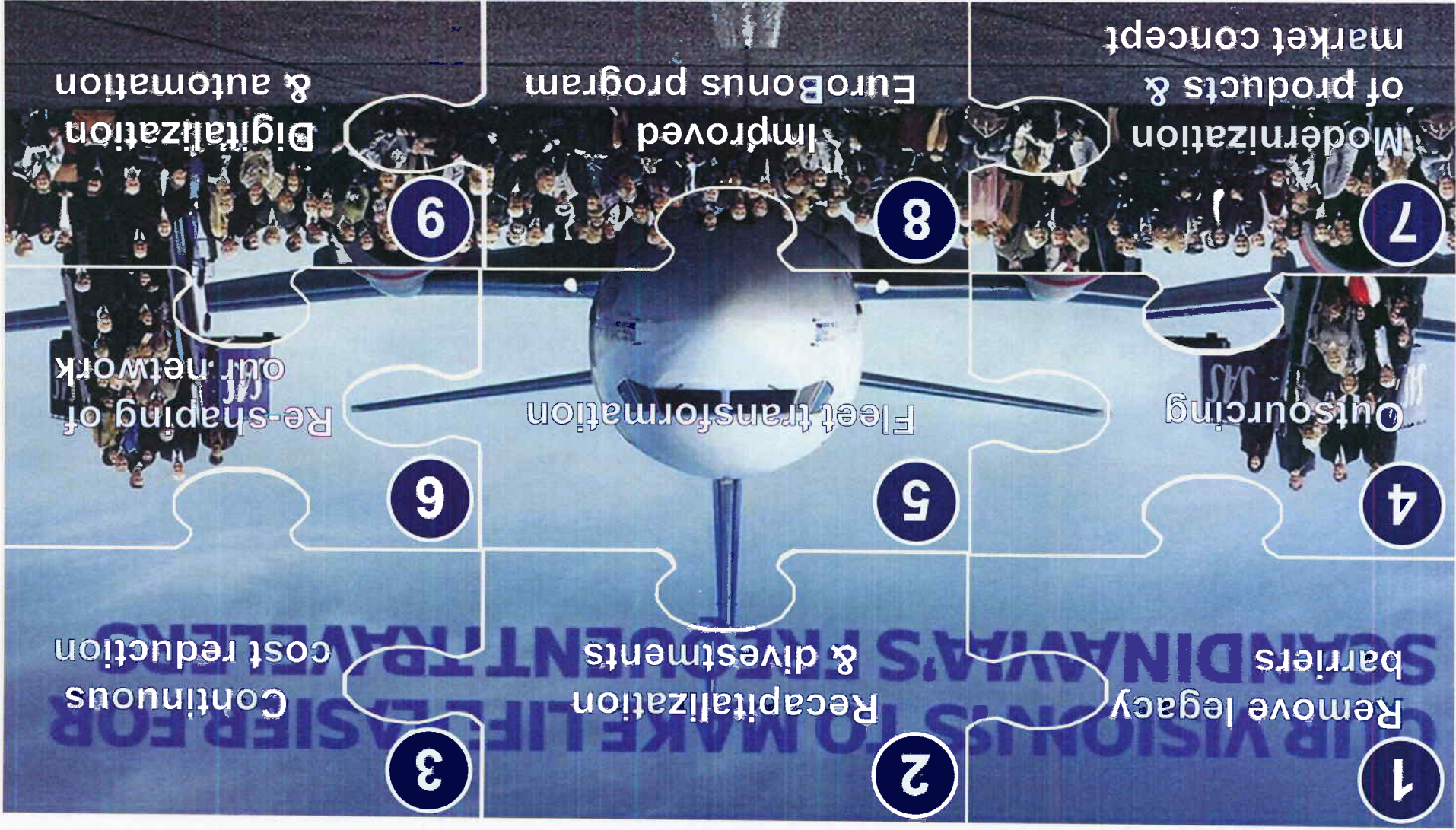


# 8

## Improved EuroBonus program – new tier level structure and benefits



**4.3  
MILLION**

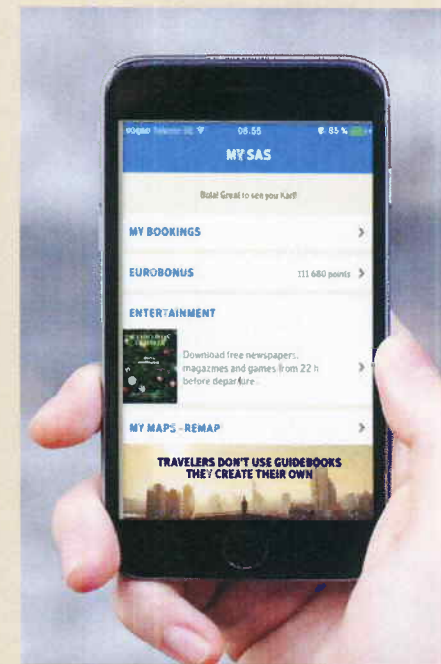




# 9

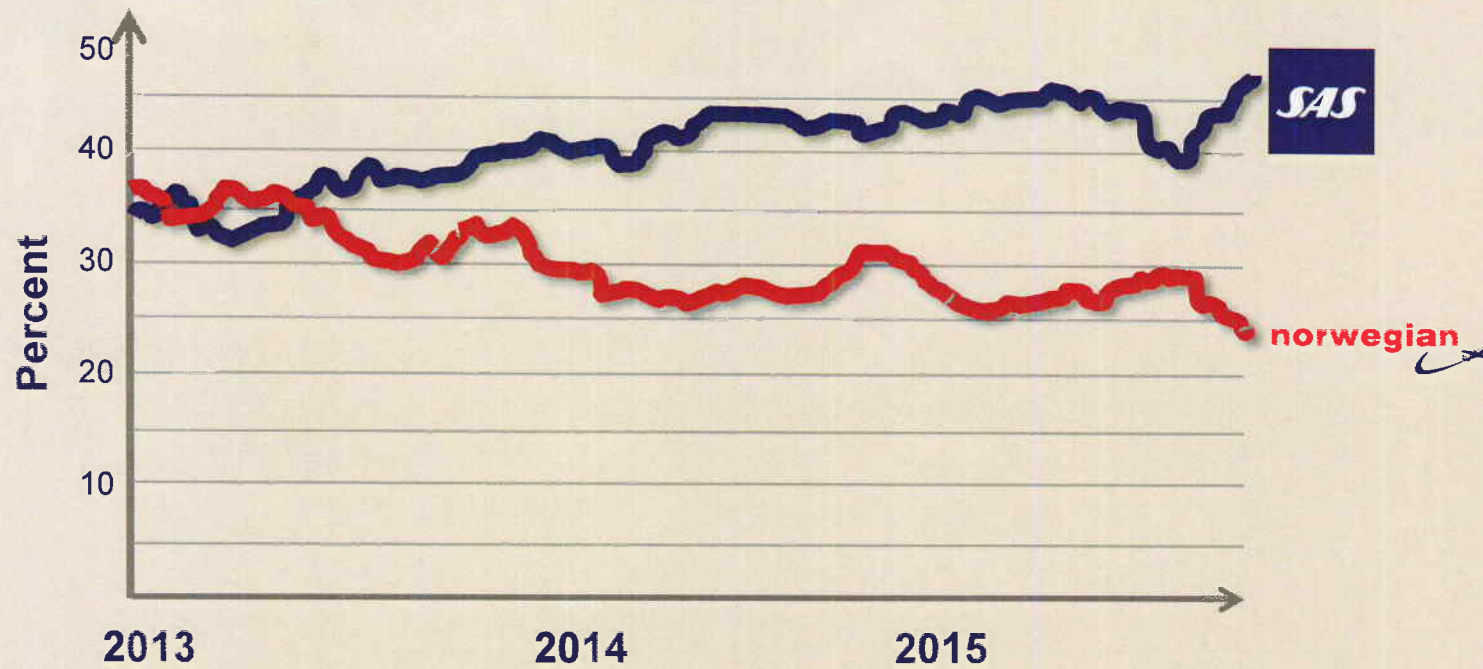
## Digitalization and automation

- Online sales up 8% to 34% of total sales in FY15
- SAS app highest ranked in Europe
  - Sales via app up 60%
  - Digital newspaper used by >1 million
- Digital check-in used by 57% of passengers
- Self-service bag drop utilized by more than 50% of SAS passengers
- Automated boarding



...and we have been rewarded for the work done!

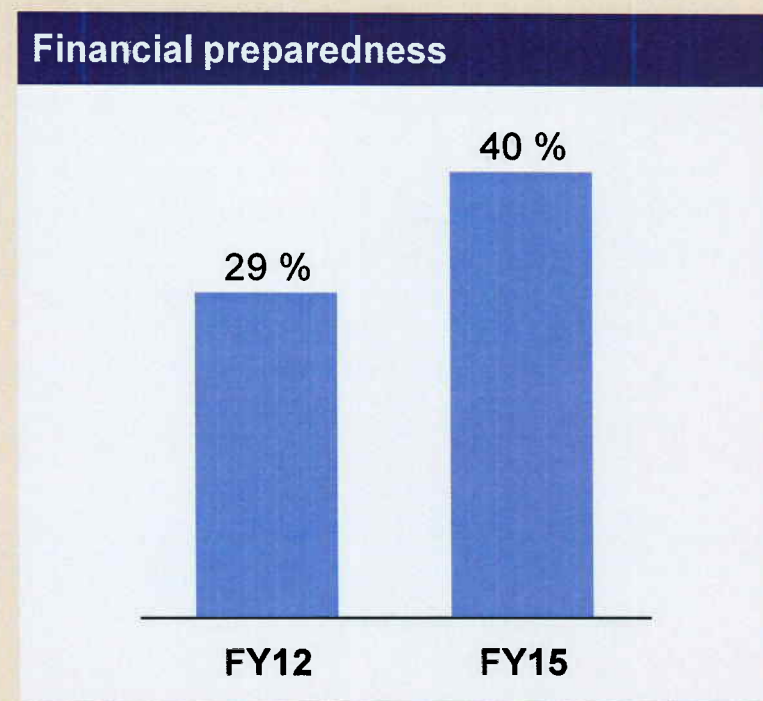
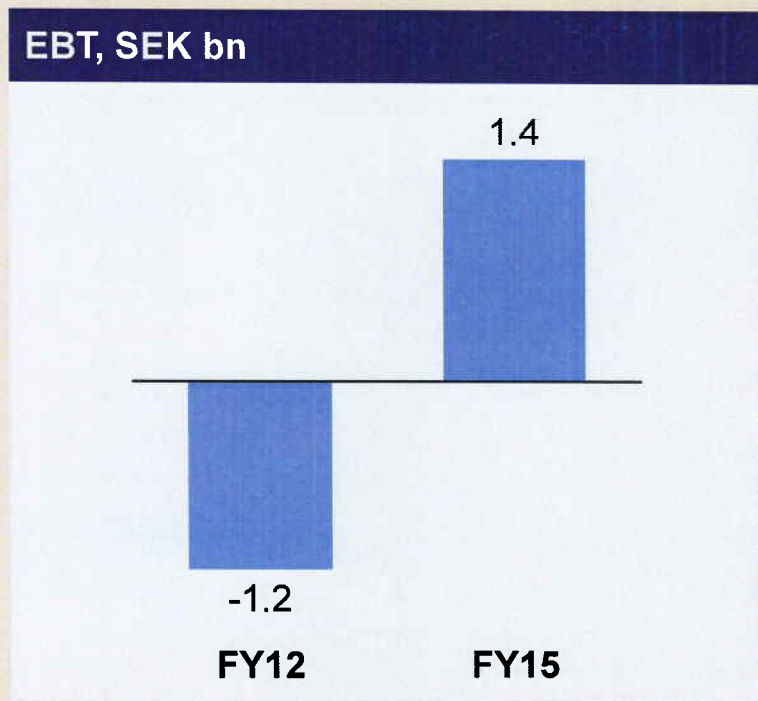
Airline preference among 'Flyers 5+', Norway



STAR ALLIANCE MEMBER



## Operational transformation has resulted in significant financial improvements



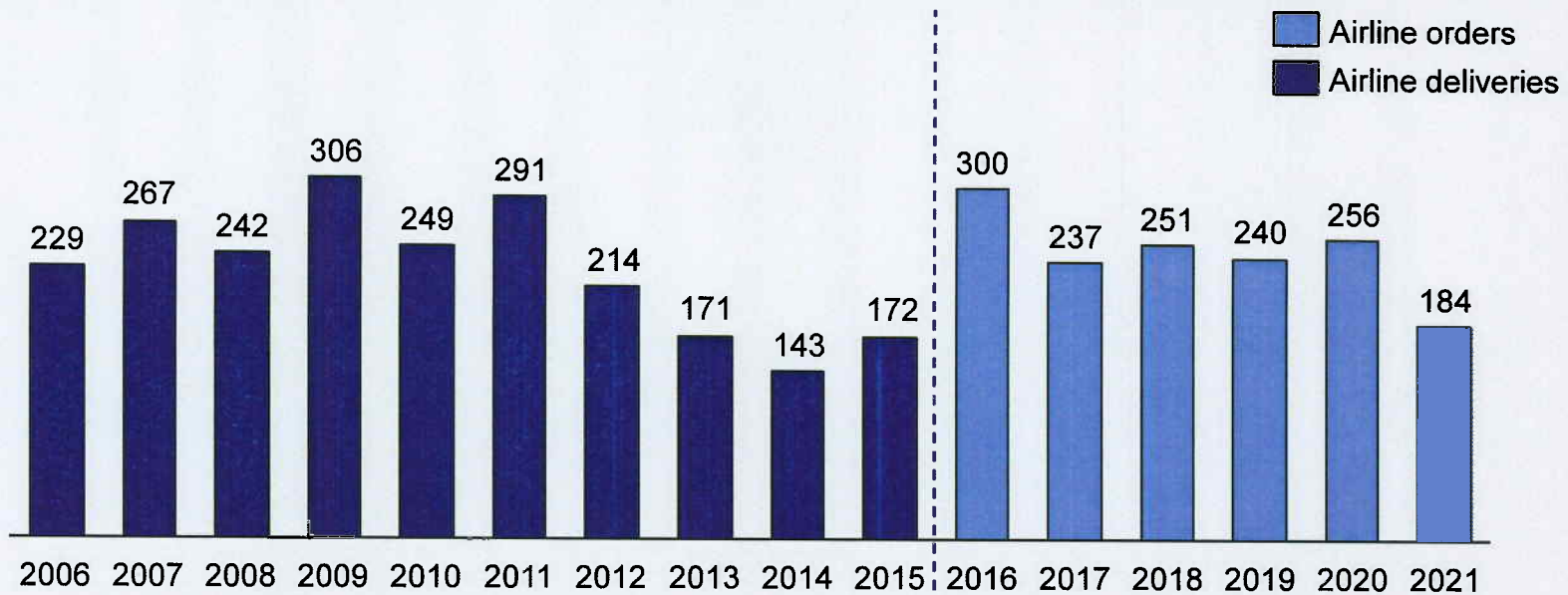
**Moving forward...**



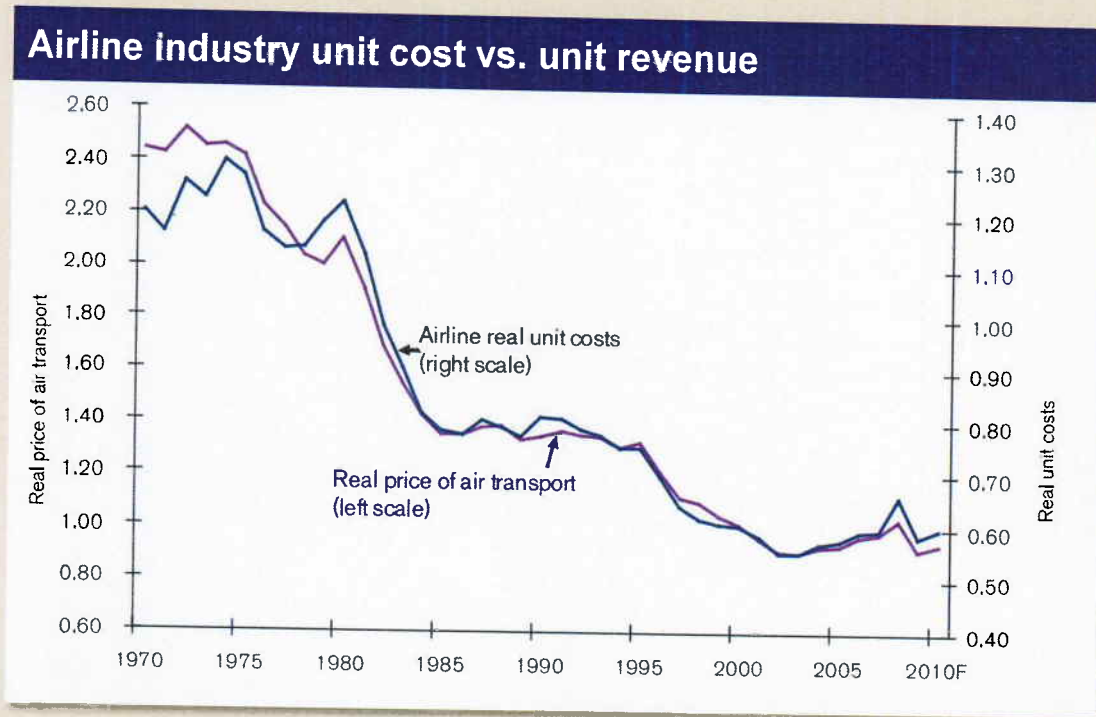
*SAS*

## Aircraft deliveries for both LCC and traditional airlines in Europe will pick up after a slower period 2012-14

Narrowbody deliveries to European operators (excl. Russia)



# Historical cost reductions in the industry have been passed on to consumers through price reductions



## Our journey continues



**Win Scandinavia's frequent travelers**

**Establish an efficient operating platform**

**Secure the right capabilities**



## Win Scandinavia's frequent travelers – customer improvement and digitalization agenda continues

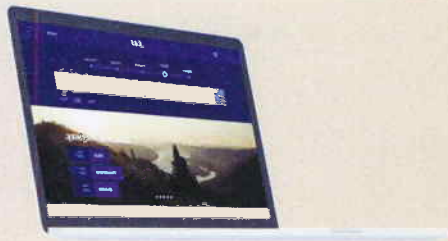
- Completion of cabin refresh
- Food & service upgraded
- A320neo – 30 new aircraft scheduled for delivered FY16-20
- First flights on new direct long-haul routes
- Improved co-brand offering
- New loyalty engagement platform





# Our digitalization journey continues

New online experience



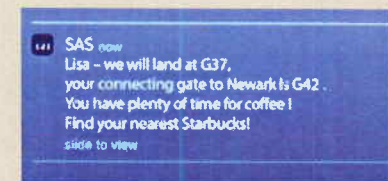
Digitalization onboard

SAS innovation lab



Digitalization of lounges

SAS app – now piloting instant rating

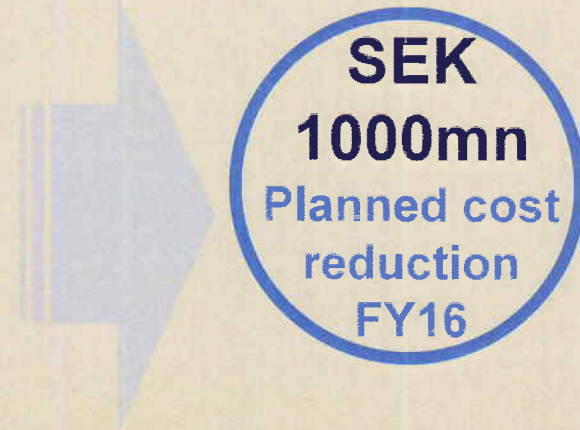


Enhanced IRR communication

## Establish an efficient operating platform – SEK 1bn cost reduction FY16

### Example of focus areas

- Increase ground automation, and complete implementation of outsourcing
- Continuous improvement of crew efficiency
- Reduce administration and indirect cost
- Increase efficiency within technical maintenance
- Next wave of Lean implementation



## Securing the right capabilities



### Culture

- Customer focus
- Leadership and Succession



### Right skills

- Vendor management
- Digitalization



### Efficient tools

- Crew device
- Lean toolbox

## Financial outlook for FY16

### Q1 FY16 Development

- EBT items improved SEK 527m
- Long-haul expansion with minimal capital at risk
- Increased leisure capacity within Europe
- SEK 155m in earnings impact from efficiency program
- Implementation of SAS' strategy to outsource SAS ground handling in progress
- The EU Commission to return EUR 70.2m, which will be recognized as a non-recurring item in Q2

### FY16 Outlook

- Market capacity expected to increase
- SAS to increase ASK by 10%, whereof 9% long-haul
- Number of flights up 1%
- Lower PASK and unit cost due to stage length effect
- Efficiency program to deliver approximately SEK 1bn
- SAS expects to post a positive EBT before tax and non-recurring



**SAS 70  
years!**



## ÅRSSTÄMMA I SAS AB DEN 8 MARS 2016

Valberedningens motiverade yttrande avgivet jämlikt punkt 2.6 i svensk kod för bolagsstyrning (Koden)

SAS AB agerar på en marknad som kännetecknas av ett betydande förändringstryck och hård konkurrens. SAS har genomfört betydande effektiviseringar under de senaste åren som resulterat i sänkta kostnader och en mer rörlig kostnadsbas. SAS förändringsarbete har haft effekt och under räkenskapsåret 2014/2015 redovisade SAS ett positivt resultat. Framöver förväntas dock kapaciteten i marknaden återigen öka, framför allt bland lågkostnadsbolagen som kommer att ta emot fler nylevererade flygplan. Det förväntas ytterligare skärpa konkurrensvillkoren i europeisk luftfart och medföra prispress och lägre intäkter. Flygbranschen kommer också, liksom alla andra branscher, påverkas av den allt mer ökande digitaliseringen. För att möta dessa utmaningar måste SAS fortsätta att genomföra långsiktiga kostnadsbesparingar och andra åtgärder som syftar till att stärka bolagets finansiella styrka, långsiktiga lönsamhet och konkurrenskraft samt ökad kundupplevelse.

Mot bakgrund av ovan nämnda förhållanden anser valberedningen att kontinuitet inom styrelsen är av stor vikt. Den nuvarande styrelsen besitter en betydande erfarenhet av att driva förändringsarbete, har bred kompetens i kund- och konsumentfrågor samt stor erfarenhet av att arbeta med strategisk affärsutveckling. Valberedningen har identifierat ett behov av ytterligare operativ erfarenhet inom digitalisering. Med sin erfarenhet av SAS och tidigare åtgärdsprogram kopplad till kvalificerat styrelsearbete bedömer valberedningen att den föreslagna styrelsen är särskilt lämpad för att kunna ge bolagets ledning det stöd som behövs i det fortsatta förändringsarbetet, inte minst under 2016 men också därefter.

Valberedningen anser att Kodens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning ökar genom valberedningens förslag.

Valberedningen föreslår därför omval av Fritz H. Schur, Monica Caneman, Carsten Dilling, Dag Mejdell, Jacob Wallenberg, Lars-Johan Jarnheimer och Sanna Suvanto-Harsaae. Valberedningen föreslår nyval av Berit Svendsen. Till styrelsens ordförande föreslås omval av Fritz H. Schur.

Samtliga bolagsstämموvalda och föreslagna styrelseledamöter är enligt valberedningen att anse som oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Valberedningen anser att samtliga nuvarande och föreslagna ledamöter är oberoende i förhållande till större aktieägare med undantag av Dag Mejdell till följd av sin position som koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS.



### 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, F. Uhrenholt Holding A/S och C.P. Dyvig & Co A/S. Vice ordförande i Brd. Klee A/S. Styrelseledamot i WEPA Industrieholding SE.

**Utbildning:** B.Sc. Economics and Business Administration.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Ordförande i Det Danske Klasselotteri A/S, SN Holding A/S, CVI A/S, PostNord AB och Post Danmark A/S, ordförande i DONG Energy A/S samt vice ordförande i Interbank A/S. Styrelseledamot i De Post NV/La Poste SA, Belgien m.fl.

**Aktieinnehav:** 40 000 stamaktier och 2 888 preferensaktier genom juridisk person.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



### 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, International Post Corporation och Norsk Hydro ASA.

**Utbildning:** Civilekonom från Norges Handelshøyskole.

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

**Aktieinnehav:** 4 214 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare till följd av sin position som koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS.*



### FÖRSTE VICE ORDFÖRANDE JACOB WALLEMBERG, FÖDD 1956

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Investor AB. Vice ordförande i ABB Ltd, FAM AB, Patricia Industries och Telefonaktiebolaget LM Ericsson samt styrelseledamot i Handelshögskolan, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse och Svenskt Näringsliv.

**Utbildning:** B.Sc. Economics och MBA Wharton School, University of Pennsylvania.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i SEB. Vice ordförande i Stockholms Handelskammars Service AB, Electrolux AB och Atlas Copco samt styrelseledamot i The Coca-Cola Company, Stora och WM-data. VD och koncernchef: SEB, Vice VD och CFO: Investor AB.

**Aktieinnehav:** 10 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



### MONICA CANEMAN, FÖDD 1954

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Fjärde AP Fonden, Arion Bank hf, Bravida Holding AB, Viva Media Group AB och Big Bag AB. Styrelseledamot i My Safety AB, Intermail A/S och Comhem AB.

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

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i EDT AS, Allenex AB, Frösunda LSS AB och Intervarbum AB. Styrelseledamot i Schibsted ASA, Resco AB, Nocom AB, Akademikliniken AB, Nya Livförsäkrings AB, SEB Trygg Liv, Xpon-Card Group AB, Lindorff Group AB, Citymail Group AB, EDB Business Partner ASA, Nordisk Energiförvaltning ASA och Svenska Dagbladet AB.

**Aktieinnehav:** 4 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**CARSTEN DILLING, FÖDD 1962**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Styrelseuppdrag:** Inga

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

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

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**LARS-JOHAN JARNHEIMER, FÖDD 1960**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Qliro-Group, Eniro AB, Arvid Nordqvist HAB och Ingka Holding B.V (moderbolag till IKEA). Styrelseledamot i Egmont International Holding AS samt Elite Hotels.

**Utbildning:** Bachelor of Science in Business Administration and Economics, Lunds och Växjö universitet.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i BRIS. Styrelseledamot i MTG Modern Times Group AB, Millicom International Cellular S.A, Invik, Apoteket AB. VD och koncernchef Tele2.

**Aktieinnehav:** 10 000 stamaktier, 2 520 preferensaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**SANNA SUVANTO-HARSAAE, FÖDD 1966**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Babysam AS, Sunset Boulevard AS, VPG AS, Best Friend AB, Best VPG AS, Altia OY och Footway AB. Styrelseledamot i Paulig Oy, Clas Ohlson AB, Altia OY, CCS AB och Upplands Motor AB.

**Utbildning:** Civilekonom, Lunds universitet.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Health and Fitness Nordic AB och BTX AS. Styrelseledamot i Jetpak AB, Duni AB, Candyking AB och Symrise AG.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**BERIT SVENDSEN, FÖDD 1963**

Executive Vice President & Head of Telenor Norway.

**Styrelseuppdrag:** DNB ASA och Bisnode AB.

**Utbildning:** Master i elektronik från Norges teknisk-naturvetenskapliga universitet (NTNU), Master i Technology Management vid NTNU/NHH och Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, Boston, USA.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Data Respons ASA. Styrelseledamot i EMGS och Ekornes ASA. Medlem i EU Kommissionens rådgivningsgrupp för ICT ärenden.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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

## Förslag till beslut enligt dagordningens punkt 13

### INSTRUKTION TILL VALBEREDNINGEN I SAS AB (PUBL)

antagen vid årsstämman den 8 mars 2016

Aktieägarna i SAS AB (publ) (org.nr. 556606-8499) (nedan Bolaget) har vid årsstämman beslutat att följande instruktion skall gälla för den av stämman utsedda valberedningen och för det uppdrag som denna valberedning skall genomföra intill slutet av nästa årsstämma.

- § 1. Valberedningen skall ha till uppgift att arbeta fram förslag att föreläggas nästkommande årsstämman för beslut avseende:
  - i. ordförande vid årsstämman;
  - ii. antalet styrelseledamöter;
  - iii. val av styrelseledamöter och styrelseordförande;
  - iv. arvode till styrelse, uppdelat mellan ordförande, vice ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för arbete i styrelseutskott;
  - v. arvode till bolagets revisor;
  - vi. val av revisor; och
  - vii. valberedning inför årsstämman året därpå.
- § 2. Valberedningen skall bestå av det antal ledamöter som årsstämman beslutar, såvitt inte valberedningen vid en prövning enligt § 10 finner att valberedningen kan genomföra sitt uppdrag med färre antal ledamöter.
- § 3. Valberedningen skall med hänsyn till Bolagets karaktär vara representativ för aktieägarsammansättningen och utgöras av ledamöter som nominerats av ett representativt antal och urval av de röstmässigt större aktieägarna i Bolaget på sätt som årsstämman beslutar. Valberedningens ledamöter skall, oavsett hur de utsetts, tillvarata samtliga aktieägares intresse. Ledamot får inte vara anställd i SAS koncernen.
- § 4. Den ledamot som nominerats av den till röstetalet största aktieägaren kallar valberedningen till ett första, konstituerande möte. Vid det konstituerande mötet skall valberedningen sedan inom sig utse en ledamot att vara ordförande för valberedningen. Valberedningens ordförande leder och fördelar arbetet i valberedningen och är ansvarig för alla kontakter med Bolaget.
- § 5. För att fullgöra sitt arbete skall valberedningen ha en nära dialog med styrelsens ordförande. Resultatet av styrelsens årliga utvärdering skall hållas tillgängligt för valberedningen. Valberedningen skall ha minst ett möte med styrelsens ordförande och koncernchefen före det att valberedningen lämnar sitt slutliga förslag till årsstämman.
- § 6. Arvode eller annan ersättning från Bolaget skall inte utgå till valberedningens ledamöter.



- § 7. Valberedningen skall ha rätt att belasta Bolaget med skäligen kostnader för rekryteringskonsulter eller andra externa kostnader som erfordras för att valberedningen skall kunna fullgöra sitt uppdrag.
- § 8. Aktieägare som nominerat ledamot i valberedningen äger rätt att byta ut sådan ledamot mot annan att istället utgöra ledamot i valberedningen.
- § 9. Om en aktieägare, som nominerat en ledamot i valberedningen, väsentligt minskar sitt aktieinnehav i Bolaget och detta sker tidigare än två (2) månader före nästkommande årsstämma, skall dennes ledamot ställa sin plats i valberedningen till förfogande. Istället bör, efter beslut av valberedningen med beaktande av § 10 nedan, någon annan röstmässigt betydande aktieägare erbjudas att utse en ny ledamot i valberedningen. Inträffar däremot sådan minskning i innehavet senare är två (2) månader före nästkommande årsstämma, äger ledamoten rätt att sitta kvar i valberedningen och fullgöra sitt uppdrag.
- § 10. För det fall någon av valberedningens ledamöter får förhinder att delta i valberedningens arbete eller av annat skäl avgår, och ny ledamot inte utses i enlighet med §§ 8 eller 9 ovan, skall valberedningen fullgöra sitt uppdrag med det färre antalet ledamöter, om den inte finner att det färre antalet ledamöter inverkar menligt på valberedningens möjligheter att fullgöra sitt uppdrag.
- § 11. Om valberedningens sammansättning ändras enligt §§ 8, 9 eller 10 ovan skall ordföranden utan dröjsmål underrätta Bolaget härom för offentliggörande genom Bolagets försorg.

\* \* \*

## Årsstämman i SAS AB (publ.) den 8 mars 2016

### Agendapunkten 14

#### Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår följande riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till ledande befattningshavare. Dessa utgörs av VD och övriga medlemmar av koncernledningen.

Förslaget baseras på att den sammanlagda ersättningen bör vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen skall utgöras av fast lön, övriga förmåner samt pension

Riktlinjerna ska tillämpas på anställningsavtal som ingås efter årsstämman 2016 samt även på ändringar i gällande anställningsavtal som görs därefter.

Föreslagna riktlinjer är oförändrade i förhållande till de ersättningsprinciper som fastställdes på årsstämman 2015.

#### *Lön och övriga förmåner*

Ersättning till ledande befattningshavare skall utgöras av en fast årlig lön. Den fasta lönen skall återspegla de krav som ställs på befattningen avseende kompetens, ansvar, komplexitet och på vilket sätt den bidrar till att uppnå affärsmålen. Den fasta lönen skall också återspegla den prestation som befattningshavaren nått och således vara individuell och differentierad.

Övriga förmåner, som bl.a. kan omfatta bilförmån och sjukvårdsförsäkring, skall vara marknadsmässiga och endast utgöra en begränsad del av den sammanlagda ersättningen.

#### *Pension*

Pensionsförmånerna skall vara avgiftsbestämda och premierna skall inte överstiga 30 % av den fasta årslönen.

#### *Villkor vid uppsägning*

För VD och övrig koncernledning skall uppsägningstiden vara 6 månader vid uppsägning från befattningshavarens sida. Vid uppsägning från bolagets sida skall en uppsägningstid om maximalt 12 månader gälla. Vid uppsägning från bolagets sida och, i vissa specifika fall, från befattningshavarens sida skall avgångsvederlag kunna utgå med belopp motsvarande högst ett års fast lön med full avräkning om befattningshavaren erhåller ersättning från ny anställning eller uppdrag.

#### *Avvikelser*

Styrelsen får frånga riktlinjerna, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

#### *Berednings- och beslutsprocess*

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