

**SAS ÅRSREDOVISNING**  
**NOVEMBER 2015–OKTOBER 2016**

# WE ARE TRAVELERS



***SAS***

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING SAS ÅRSREDOVISNING 2015/2016

SAS årsredovisning 2015/2016 är integrerad med SAS hållbarhetsrapportering och innehåller därför inte längre ett separat avsnitt om hållbarhetsarbetet. En separat hållbarhetsredovisning enligt GRI (Global Reporting Initiative) med fördjupad hållbarhetsrapportering finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

### VERKSAMHETEN

Kort om SAS .....	sid 1
SAS i siffror 2015/2016 .....	sid 2
Händelser under året .....	sid 4
VD-ord .....	sid 6
Värdeskapandemodell .....	sid 8

### MARKNADEN

Marknadsöversikt och trender .....	sid 10
SAS destinationer och flygplansflotta .....	sid 13

### STRATEGIER

Förstahandsvalet för de frekventa resenärerna .....	sid 14
Skapa en effektiv operativ plattform .....	sid 20
Säkra rätt kompetenser .....	sid 24

### AKTIEN

SAS som investering .....	sid 28
SAS-aktien .....	sid 29

### FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Förvaltningsberättelse .....	sid 32
Bolagsstyrningsrapport .....	sid 45
Styrelse .....	sid 52
Ledningsgrupp .....	sid 54
Utdelning, vinstdisposition och utsikter .....	sid 55

### RÄKENSKAPER

CFO:s kommentar till de finansiella rapporterna .....	sid 57
Koncernens finansiella rapporter .....	sid 58
Notöversikt .....	sid 62
Koncernens noter .....	sid 63
Moderföretagets finansiella rapporter .....	sid 94
Moderföretagets noter .....	sid 96
Underskrifter .....	sid 97
Revisionsberättelse .....	sid 98

### ÖVRIGT

Operationella nyckeltal .....	sid 102
Ekonomisk 10-årsöversikt .....	sid 103
Definitioner och begrepp .....	sid 104

SAS är Skandinaviens ledande flygbolag med ett attraktivt erbjudande till frekventa resenärer. SAS erbjöd 813 dagliga flygningar under 2015/2016 och över 29 miljoner passagerare reste med SAS mellan 118 destinationer i Europa, USA och Asien. Genom medlemskapet i Star Alliance™ ger SAS kunderna tillgång till ett nätverk med stor räckvidd och smidiga förbindelser. Utöver flygverksamhet ingår även marktjänsthantering (genom SAS Ground Handling), tekniskt underhåll (SAS Technical) och frakttjänster (SAS Cargo) i SAS.

SAS AB är moderbolaget i SAS och är noterat på börserna i Stockholm (primärnotering), Köpenhamn och Oslo. Huvuddelen av verksamheten och tillgångarna ligger i SAS Konsortiet med undantag för SAS Cargo och SAS Ground Handling-bolagen som är direktägda av SAS AB.

## INNEHÅLL

### UPPLEVELSER, RELATIONER & UTVECKLING

Värdeskapandemodell,  
sid 8

### RESULTAT I LINJE MED PROGNOSEN YTTERLIGARE ÅTGÄRDER KRÄVS

VD-ord, sid 6

## KORT OM SAS

### VISION

To make life easier for Scandinavia's frequent travelers.

### VÅRT DNA

Säkerhet, punktlighet och omtanke.

### KUNDERBJUDANDE

Brett nätverk med täta avgångar och smidiga resor till, från och inom Skandinavien.

## SAS STRATEGISKA PRIORITERINGAR

sid 14–27

### FLYGTRAFIKEN FÖRVÄNTAS ÖKA MED 5% PER ÅR

Marknadsöversikt och trender, sid 10

### LEDANDE MARKNADSPPOSITION I SKANDINAVIEN

SAS som investering, sid 28



FÖRSTAHANDSVALET FÖR DE FREKVENTA RESENÄRERNA

sid 14



SÄKRA RÄTT KOMPETENSER

sid 24



SKAPA EN EFFEKTIV OPERATIV PLATTFORM

sid 20

**156**

FLYGPLAN I TRAFIK

**>30%**

MARKNADSANDEL I SKANDINAVIEN

**10 710**

MEDARBETARE

**70 ÅR**

JUBILEUM 2016

**29 MILJ**

PASSAGERARE UNDER ÅRET

**4,7 MILJ**

EUROBONUS-MEDLEMMAR

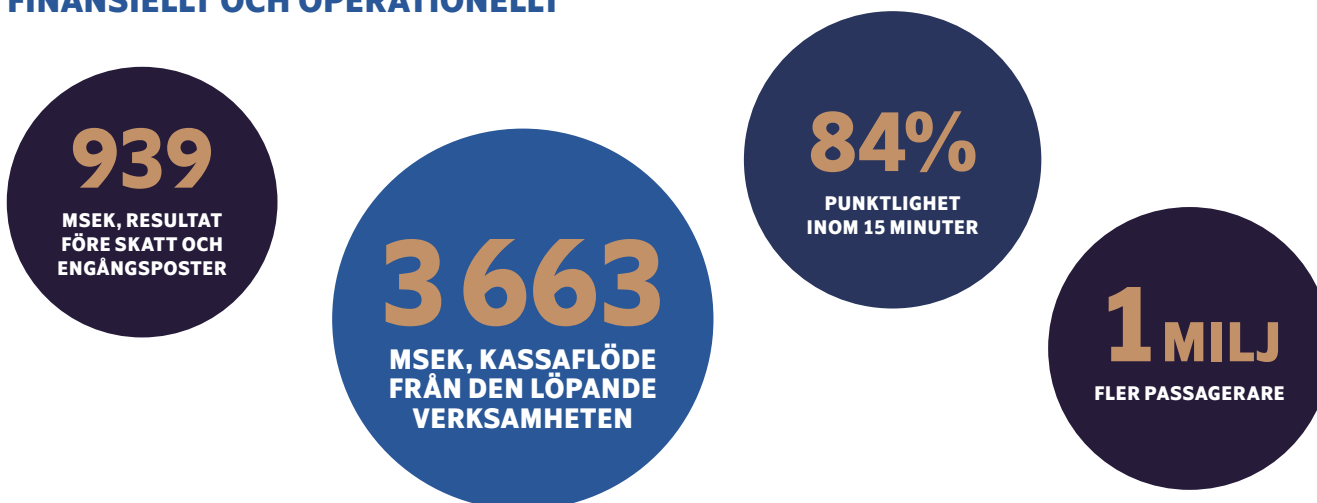
## WE ARE TRAVELERS

SAS strategi är att fokusera på de frekventa resenärerna och att vara ett flygbolag där våra kunder belönas för sin lojalitet till oss. De som flyger mest är också de som har de högsta kraven på sin reseupplevelse och som vi utvecklar vår produkt och vårt nätverk för. Det ger valmöjligheter som gynnar alla våra kunder.

# SAS I SIFFROR 2015/2016

SAS redovisade ett positivt resultat som förväntat och utvecklingen visar att vårt förbättrade produktbjudande fortsätter att få bra gensvar från vår primära målgrupp. Trots den positiva kundresponser är lönsamheten under press. Det beror på negativ valutautveckling och lägre yield, speciellt under andra halvåret, vilket vårt effektivitetsprogram inte fullt ut kompenserat. Detta tillsammans med kommande finansieringsbehov av flygplan och låneförfall gör att vi måste höja ambitionen för att öka effektiviteten och lönsamheten.

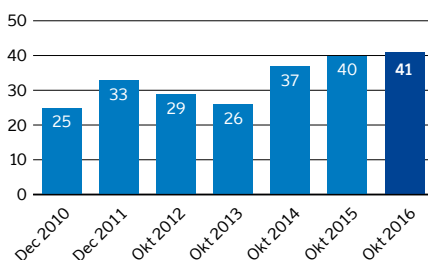
## FINANSIELLT OCH OPERATIONELLT



### MÅL – FINANSIELL BEREDSKAP

SAS målsättning är att den finansiella beredskapen ska överstiga 20% av de årliga fasta kostnaderna.

FINANSIELL BEREDSKAP, %



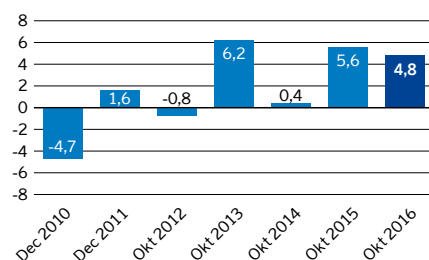
### KOMMENTAR

Positivt kassaflöde bidrog till en stabil utveckling av den finansiella beredskapen 2015/2016 trots nettoinvesteringar om 2,6 miljarder SEK samt netto amorteringar och preferensaktieutdelningar om 0,6 miljarder SEK.

### LÖNSAMHET

EBIT-marginalen uppgick till 4,8%. Exklusive engångsposter var EBIT-marginalen 3,5%.

EBIT-MARGINAL, %



### ENHETSKOSTNAD<sup>1</sup> (CASK)

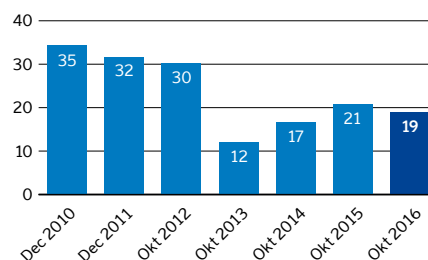
**-11%**

Exklusive flygbränsle minskade CASK med 4,1%.

### SOLIDITET

Till följd av lägre diskonteringsränta påverkades pensionsordningarna negativt vilket gjorde att soliditeten sjönk två procentenheter trots ett positivt resultat.

SOLIDITET, %



### ENHETSINTÄKT<sup>1</sup> (PASK)

**-8%**

<sup>1)</sup> Valutajusterad.

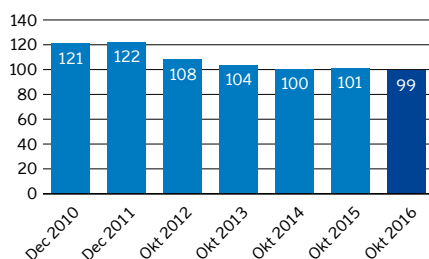
## MILJÖ

Miljövision: SAS ska vara en del av det långsiktigt hållbara samhället och stödjer IATA:s vision om att det ska gå att flyga utan klimatpåverkande utsläpp 2050.

### MÅL – UTSLÄPP

20% reducerade utsläpp från flygverksamheten år 2020, jämfört med 2010.

#### GRAM CO<sub>2</sub>/PASSAGERARKILOMETER



#### KOMMENTAR

Förnyelse av flygplansflottan, löpande effektiviseringsarbete och ökad långdistansproduktion bidrog till att minska SAS koldioxidutsläpp per passagerarkilometer under året.

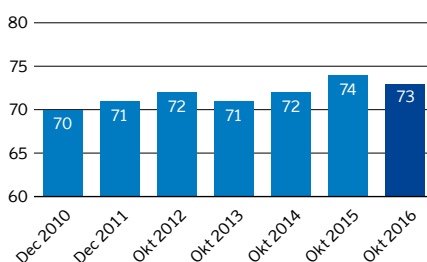
#### GRAM CO<sub>2</sub>/PASSAGERARKILOMETER



## KUNDER

### KUNDNÖJDHET

#### INDEX



#### KOMMENTAR

Kundnöjdheten var på en jämn och hög nivå under 2015/2016.

## LEVERANTÖRER

SAS upphandlar i ökande omfattning externa tjänster. Cirka 110 av underleverantörerna står för 80% av SAS upphandlade tjänster. Genom ett aktivt 'Supplier Relations Management' har antalet leverantörer minskat, samtidigt som vi kunnat utöka samarbetet med kvarvarande leverantörer.

### ANTAL LEVERANTÖRER



## MEDARBETARE

Medelantalet anställda minskade under året med 578 heltidstjänster till 10 710 heltidstjänster. I februari 2016 outsourcade SAS linjestationerna i Norge. Samtidigt nyanställdes 110 piloter och 590 kabinanställda.

#### SJUKFRÅNVARO, %



#### INDEX MEDARBETARENGAGEMANG



## FINANSIELLA INSTRUMENT

SAS har ställt ut flera finansiella instrument som regelbundet handlas och som gör att en investering i SAS kan diversifieras.

STAMAKTIE- UTVECKLING	PREFERENSAKTIE- UTVECKLING	UTDELNING/ PREFERENSAKTIE	KONVERTIBEL- UTVECKLING	OBLIGATION 1,5 MDR SEK MED FÖRFALL 2017 YIELD 31 OKT 2016
<b>-7%</b>	<b>+10%</b>	<b>50 SEK</b>	<b>+6%</b>	<b>6,6%</b>

För mer information om våra operationella nyckeltal se sida 102.

# VIKTIGA HÄNDELSE UNDER ÅRET

## FINANSIELLT

- ✓ SAS hade i januari 2017 slutit avtal om sale and leaseback av 18 Airbus A320neo.
- ✓ SAS uppdaterade utdelningspolicyn för stam- och preferensaktierna.
- ✓ SAS sålde Cimber och elva CRJ900 till CityJet i januari 2017.
- ✓ Efter konvertering av SAS konvertibellån ökade antalet aktier i SAS AB med 1 082 551 stamaktier till 330 082 551 stamaktier.
- ✓ SAS betalade 50 SEK/prefrensaktie i utdelning under 2015/2016.

## KOMMERSIELLT

- ✓ Uppgradering av kabinerna på kort- och medeldistansflottan, inkl. wifi, för 500 MSEK påbörjades.
- ✓ SAS lanserade 12 nya linjer och öppnade över 60 säsongslinjer till fritidsorienterade destinationer.
- ✓ Nya långdistanslinjer till Boston, Los Angeles och Miami.
- ✓ Samtliga långdistansflygplan i trafik uppgraderades med ny kabininteriör.
- ✓ En ny webb- och mobilplattform lanserades i slutet av november 2016.
- ✓ Intäkterna i Business Class ökade med 12%.
- ✓ Servicekonceptet SAS Go Light och SAS Plus Saver lanserades.

## Utmärkelser

- ✓ Vinnare i Swedish Digital Awards, i kategorin Årets bästa kundservice i sociala medier.
- ✓ För andra året i rad vann SAS priset för "Bedste Charterselskab", "Bedste Indenrigsflyelseskab", "Bedste Europæiske Flyelseskab" och "Bedste Flyelseskab Oversøisk" i Danish Travel Awards.
- ✓ I Sverige utsågs SAS till vinnare i kategorierna "Bästa Flygbolag Utrikes" och "Bästa Inrikes Transport" i Business Travel Awards. SAS nya visuella identitet utsågs till vinnare i 100-wattaren, Strategisk design.
- ✓ I Norsk Kundebarmeter utsågs SAS till bästa flygbolag.
- ✓ I Bearing Points undersökning bland 'Digitala ledare i Sverige' utsågs SAS till vinnare inom kategorin mobil-tjänster.



## BOS LAX MIA

Tre nya långdistanslinjer till Boston, Los Angeles och Miami.

## SAS 70 ÅR!

Den 1 augusti firade vi 70 år som Skandinaviens ledande flygbolag. Tillsammans med våra kunder delar vi passionen och intresset för att resa, och det är också vår drivkraft när vi stärker vårt erbjudande för att göra livet enklare för de frekventa resenärerna i Skandinavien.

### OPERATIONELLT

- ✓ Första leveransen av totalt 30 Airbus A320neo.
- ✓ Långdistansflottan utökades till 16 flygplan i samband med leverans av den fjärde Airbus A330E.
- ✓ SAS outsourcade linjestationerna i Norge och beslutade att behålla marktjänstverksamheten på huvudflygplatserna.
- ✓ Ett nytt IT-system för tekniskt flygplansunderhåll togs i drift.
- ✓ Samtliga kabinanställda utrustades med iPads för ökad effektivitet och mer individanpassad service.
- ✓ SAS och pilotföreningen i Sverige tecknade nytt kollektivavtal efter en strejk som medförde cirka 1 000 inställda flygningar.

### MILJÖ OCH SAMHÄLLE

- ✓ SAS koldioxidutsläpp per passagerarkilometer minskade med 1,7%.
- ✓ SAS genomförde regelbundna flygningar med biobränsle från Oslo.
- ✓ SAS Code of Conduct uppdaterades och medarbetarna genomgick en webbkurs.
- ✓ SAS genomförde sitt årliga Julefly till hjälpbehövande i Baltikum.
- ✓ SAS genomförde ett flertal initiativ för att bistå hjälparbetet kopplat till de flyktingströmmar som uppstod inom Europa under året.

### MEDARBETARE

- ✓ Medarbetarengagemanget steg med 6 punkter, från 58 till 64.
- ✓ Ledarskapet utvecklades genom att ledare utbildades i Lean-principer, pusrar utbildades inom ledarskap och ett mentorprogram för att stärka nätverkande och utveckling infördes.
- ✓ SAS anställde 110 piloter och 590 kabinmedarbetare, utifrån 11 000 sökande.
- ✓ Nya uniformer till all uniformerad personal.
- ✓ Sjukfrånvaron minskade till 6,2% (7,0%) och långtidssjukfrånvaron till 4,2% (5,4%).

# RESULTAT I LINJE MED PROGNOSEN MEN YTTRELLIGARE ÅTGÄRDER KRÄVS

I linje med vår prognos levererade SAS ett positivt resultat före skatt och engångsposter under 2015/2016. Utvecklingen visar att vi får ett bra gensvar på vårt kunderbjudande men resultatet påverkas kraftigt negativt av valutaeffekter och lägre yield, speciellt under andra halvåret. Flygindustrin förändras snabbt samtidigt som efterfrågan på flygresor ökar, framförallt inom fritidsresandet där marginalerna är lägre och priskänsligheten större. För att ta del av de spännande tillväxtpotentialerna i denna marknad krävs lägre kostnader och ytterligare förstärkt konkurrenskraft. Därför höjer vi ambitionen inom effektiviseringsprogrammet med 700 MSEK fram till 2019. Samtidigt planlägger vi nya strukturella grepp som successivt kommer att minska kostnadsgapet till nyetablerade konkurrenter.

SAS resultat före skatt och engångsposter uppgick under 2015/2016 till 939 MSEK. Det är glädjande att se att vår strategi och fokus på de frekventa resenärerna ger effekt. Vi har under året fått ett positivt gensvar på våra produktinvesteringar, vilket bidragit till att 29 miljoner resenärer reste med SAS under 2015/2016. Marknadsförhållandena försämrades dock under hösten 2016, inte minst genom ofördelaktig valutautveckling som påverkade resultatet negativt med 1,7 miljarder SEK. Yield-utvecklingen samt den införda flygskatten i Norge påverkade också resultatet negativt.

De försämrade marknadsförhållandena, tillsammans med låneförfall och finansieringsbehovet av flygplan, understryker varför vi måste hålla ett högt och ambitiöst tempo i vårt förändringsarbete. Digitaliseringen av både kunderbjudandet och verksamheten kommer att vara mycket viktig i det arbetet.

## ETT STARKARE ERBJUDANDE

I linje med vår strategi att fokusera på de frekventa resenärerna, har vi målinriktat arbetat med att utveckla produkten genom innovation och digitalisering, i syfte att förenkla vardagen och stärka lojaliteten hos denna målgrupp.

Under räkenskapsåret har vi fortsatt fokusera på produktinvesteringar för vår primära målgrupp. Utifrån den strategin slutförde vi i september satsningen på långdistanslinjerna, där vi kapitaleffektivt utökade flygplansflottan från 12 till 16 flygplan, uppgraderade kabininteriören, öppnat nya linjer till Boston, Los Angeles och Miami samt ökat frekvenserna på befintliga linjer. Satsningen har tagits emot väl och vi har fler passagerare än någonsin samt nöjdare kunder.

Nästa steg som vi tar är att uppgradera kabininteriören på vår kort- och medeldistansflotta samt att installera marknadens snabbaste wifi på våra Airbus A320 och Boeing 737 i Europa. I oktober 2016 levererades SAS första Airbus A320neo-flygplan och under nästa räkenskapsår ska ytterligare tolv flygplan levereras. Utöver att flygplanen är 15-20% mer bränsleeffektiva och betydligt tystare, förbättras reseupplevelsen med den nya och uppgraderade kabinen.

Digitaliseringen skapar möjligheter att förbättra vårt erbjudande och effektivisera verksamheten i linje med vår strategi. I slutet av november 2016 lanserades äntligen vår nya webbplats. Genom det förenklade bokningsflödet och den nya digitala plattformen, kan vi framöver i ökande grad individanpassa erbjudandet samt erbjuda fler efterfrågade tilläggstjänster. Under året utrustades samtliga kabinanställda med en iPad för att kunna ge

en mer personlig service, samtidigt som det förenklar processerna ombord och effektiviserar vardagen för de kabinanställda. Tillsammans med flera produktförbättringar genom vår digitala satsning syftar detta till att ta hand om våra kunders tid samt att förenkla reseupplevelsen.

En hörnsten i vår satsning på de frekventa resenärerna är EuroBonus-programmet. Det har fortsatt att växa och vi fick totalt 0,5 miljoner fler medlemmar under räkenskapsåret. Det kanske mest glädjande är att vi ser att medlemmarna ökat sitt resande med 6% under året vilket är mer än SAS övriga kunder och visar att lojaliteten stärkts. Som en del av investeringen i en ny digital plattform kommer vi under 2017 att successivt lansera ytterligare produktförbättringar, som syftar till att det ska bli enklare att använda EuroBonus-poäng i samband med bokning av biljetter.

## UTVECKLAD OPERATIV PRODUKTIONSPLATTFORM

För att stärka konkurrenskraften har SAS byggt upp en produktionsmodell som i den omfattningen inte tidigare funnits i Europa. Den baseras på att vi själva flyger med större flygplan och att strategiska samarbetspartners hanterar produktionen med mindre flygplan där efterfrågan är lägre. Produktionsmodellen gör att vi renodlat den egna flygplansflottan samtidigt som vi genom våra samarbetspartners ökat flexibiliteten och bättre anpassat produktionen till säsongvariationerna. Under 2015/2016 trafikstartades åtta CRJ900 och under de tre senaste åren fram till våren 2017 trafikstartades 25 fabriksnya flygplan med våra samarbetspartners, motsvarande en investering på cirka fem miljarder SEK. Denna kostnadseffektiva operation ger en årlig besparing på cirka 0,5 miljarder SEK och vi ser ytterligare utvecklingsmöjligheter.

Samtidigt fortsätter flygindustrin att förändras snabbt genom externa produktions- och nätverksbolag som startar egna lågkostnadsbolag. Parallellt växer den skandinaviska flygmarknaden och efterfrågan på fler långdistanslinjer och fritidsrelaterade resor till/från Europa ökar. Genom vårt breda nätverk, täta avgångar och stora kundbas, har SAS en stark marknadsposition i Skandinavien. SAS har en stor möjlighet att ta del av tillväxten i marknaden och starta fler långdistanslinjer samt i ökande grad växa på marknaden för fritidsrelaterade resor i Europa. Medlemsbasen i EuroBonus ger också möjligheter att bredda erbjudandet, vilket vi påbörjat i mindre skala genom koncept som SAS Dreams. Men för att kunna utveckla dessa spännande möjligheter krävs en lägre kostnadsstruktur och en ytterligare förstärkt



## FRAMSTEG UNDER ÅRET

- ✓ Framgångsrik satsning på de interkontinentala marknaderna.
- ✓ Infasning av åtta wetleasade CRJ900.
- ✓ Infasning av den första A320neo i SAS flygplansflotta.
- ✓ 0,7 miljarder SEK i resultateffekt från effektiviseringsprogrammet.
- ✓ Ny digital plattform implementerad som kommer att möjliggöra flera kundförbättringar under 2017.



konkurrenskraft. Samtidigt som vår 70-åriga bakgrund bidragit till vår starka position, innebär den också att strukturer byggts upp som numera inte är konkurrenskraftiga. För att ta del av möjligheterna i marknaden, krävs att vi tar itu med de strukturella nackdelar som gör att SAS har en högre enhetskostnad än nyetablerade konkurrenter.

Under 2013-2016 har SAS genomfört effektiviseringar med en resultateffekt på 4,3 miljarder SEK, varav effekten under 2015/2016 blev 0,7 miljarder SEK. Som ett naturligt svar på de förändrade marknadsförutsättningarna, höjer vi nu ambitionen från 0,8 miljarder SEK till 1,5 miljarder SEK under 2017-2019.

Vi behöver dock göra mer. Därför planlägger vi ytterligare strukturella åtgärder som ska ge en avsevärd effekt. Det första steget är att etablera en ny organisationsstruktur för att skapa ökat ägandeskap, mindre och snabbare enheter samt en ökad transparens. Därmed kommer vi att kunna implementera ytterligare effektiviseringar, utöver de 1 000 heltidstjänster vi redan minskat administrationen med bland annat genom outsourcing. För det andra har vi påbörjat en översyn av kunderbjudandet. Vi har de senaste åren genomfört stora och uppskattade kundinvesteringar, men vi måste säkerställa att vi erbjuder det som värdesätts mest då kundernas förväntningar kontinuerligt förändras. Vi kommer därför i högre grad anpassa produkten till vad kunderna efterfrågar, minska distributionskostnaderna, effektivisera organisationen och omprioritera resurser.

Slutligen måste vi ytterligare effektivisera marktjänsterna, det tekniska underhållet och den flygande verksamheten. Efter att ha outsourcat stora delar av våra marktjänster, bland annat alla linjestationer i Norge i februari och det tekniska underhållet, ska vi arbeta vidare med digitalisering för att optimera resursutnyttandet och planeringen. Inom flygverksamheten måste vi bli mer

flexibla och öka produktiviteten. För att ta del av tillväxtpotentialen i marknaden måste SAS ha samma förutsättningar som våra konkurrenter. Vi överväger därför att vända riktning på delar av vår produktion genom att etablera flygverksamhet med bas ut- anför Skandinavien.

Som företag måste vi skapa värden åt aktieägarna för att kunna investera i vår framtid och vara relevanta för våra kunder. Att vi förbättrar SAS effektivitet är därför ytterst viktigt och en existentiell fråga för bolaget.

## FINANSIELL POSITION OCH UTSIKTER

En förbättrad lönsamhet och genomförandet av de strukturella åtgärderna är nödvändigt för att vi ska kunna utveckla vår affär och stärka vår finansiella ställning inför kommande investeringar och låneförfall. Under 2015/2016 arbetade vi med den strategiskt viktiga finansieringen av vår A320neo-order och har nu avtal om sale and leaseback på 18 flygplan.

Vi inleder nu ett spännande år där jag ser stora möjligheter för SAS, men där utmaningarna också är många. Osäkerheten i omvärlden har ökat samtidigt som valutakurserna och flygbränslepriserna är volatila. Högre flygbränslekostnader och lägre yield kommer att resultera i ett resultatmässigt väsentligt sämre första kvartal 2016/2017 än föregående år, men vi förväntar ändå kunna leverera ett positivt resultat före skatt och engångsposter under 2016/2017. De kompletta utsikterna inför 2016/2017 framgår på sida 55.

*Stockholm 31 januari 2017*  
 Rickard Gustafson  
 VD och koncernchef

# SÅ HÄR SKAPAR VI VÄRDE

## RESURSER VI BEHÖVER FÖR VÅR VERKSAMHET

### FINANSIELLT KAPITAL

#### 23 786 MSEK

i investerat kapital som kommer ifrån aktieägare, långgivare och leasinggivare.

### TILLVERKAT KAPITAL

#### 156 FLYGPLAN

med ett marknadsvärde på cirka 34 miljarder SEK, ett antal fastigheter, fordon, maskiner, verktyg, inventarier såsom loungers och selfservicekiosker.

### IMMATERIELLT KAPITAL

#### 4,7 MILJ MEDLEMMAR

i EuroBonus-programmet, över 800 start- och landningstillstånd, SAS starka varumärke och IT-system.

### HUMANKAPITAL

#### 10 710 MEDEL TAL ANSTÄLLDA

varav 36% flygande-, 39% mark-, 11% teknik- och 14% stabspersonal med lång erfarenhet och hög kompetens.

### SOCIALT- OCH RELATIONSKAPITAL

#### 29 MILJ PASSAGERARE

och relationer med kunder, leverantörer, partners och beslutsfattare, samt SAS stora community med 120 miljoner årliga webbesök och 1,2 miljoner följare på Facebook.

### NATURKAPITAL

#### 1 309 KTON FLYGBRÄNSLE

varav 0,1 kton biobränsle, till flygverksamheten samt övriga råvaror, energiförbrukning och mat & dryck till passagerare och personal.

## VÅR VERKSAMHET

### VISION

#### TO MAKE LIFE EASIER FOR SCANDINAVIA'S FREQUENT TRAVELERS.

### VERKSAMHET

SAS är Skandinaviens ledande flygbolag med ett attraktivt erbjudande till de frekventa resenärerna. Vi erbjuder smidiga och prisvärda resor baserat på ett brett nätverk med täta avgångar, till, från och inom Skandinavien.

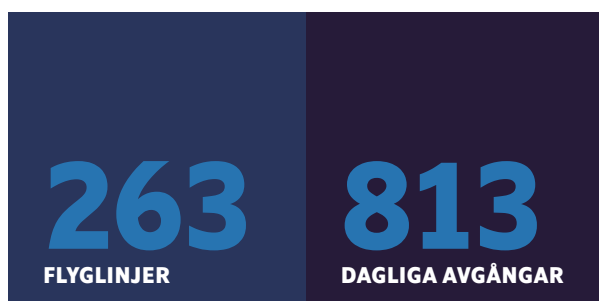
Utöver flygverksamheten tillhandahåller vi också mark-tjänster och tekniskt flygplansunderhåll vid huvud-flygplatserna samt frakttjänster.



### FÖR ATT SKAPA LÅNGSIKTIGT AKTIEÄGARVÄRDE OCH NÅ VÅR VISION, ARBETAR SAS MED ATT:

- Utveckla och investera i kunderbjudandet
- Digitalisera för ökad effektivitet och bättre kunderbjudande
- Skapa en effektivare produktionsplattform
- Förbättra arbetssätten med leverantörerna
- Säkerställa att vi har de rätta kompetenserna

## DET VI SKAPAR



## VÄRDE FÖR INTRESSENTER

### KUNDER

- Nya upplevelser, relationer och personlig utveckling
- Smidigt och prisvärt resande som ger ett enklare liv
- Förverkligande av drömmar

### NÖJD KUND

**73**  
INDEX

### MEDARBETARE

- Arbetstillfällen
- Personlig & professionell utveckling
- Lön och förmåner

### MEDARBETAR-ENGAGEMANG

**64**  
INDEX

### FINANSIÄRER & LEVERANTÖRER

- Leverantörsbetalningar om cirka 33 miljarder SEK
- Räntebetalningar om 493 MSEK
- Leasingbetalningar om 2 840 MSEK

### SAS KREDITRATING<sup>1</sup>

**B/B2**

### SAMHÄLLET

- Infrastruktur som möjliggör handel, nya företag, import/export, turism, kulturutbyte och regional utveckling
- Skandinavisk gemenskap
- Skatteintäkter & arbetstillfällen

**~1%**  
AV BNP I SKANDINAVIEN<sup>2</sup>

### MILJÖN

- Ökad produktion med mer bränsle-effektiva flygplan med lägre klimat-påverkan och minskat buller.

### CO<sub>2</sub>-UTSLÄPP

**4 122**  
KTON

## VÄRDE FÖR ÄGARE

- Årets resultat 1 321 MSEK
- Börsvärde om 8,9 miljarder SEK<sup>3</sup>
- 350 MSEK i preferensaktieutdelning

**ROIC**  
**10%**

<sup>1)</sup> Kreditrating: Standard & Poor's B, Moody's B2.

<sup>2)</sup> Cowi, Inregia, tøj samt WSP.

<sup>3)</sup> Både stam- och preferensaktie.

# MARKNADSÖVERSIKT OCH TRENDER

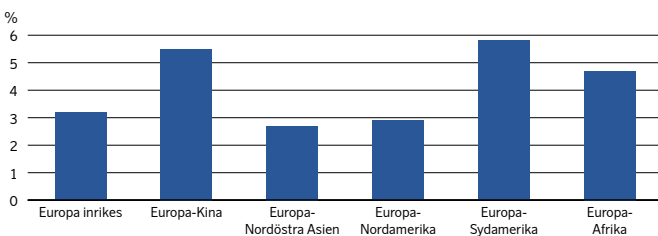
Flygtrafiken har historiskt sett dubblats vart 15:e år och de nästkommande 20 åren förväntas tillväxten bli cirka 5% per år. Samtidigt präglas flygindustrin av hård konkurrens och prispress, vilket ställer stora krav på flygbolagens effektivitet.

## BRANSCHÖVERSIKT

Flygindustrin är kapital- och personalintensiv med en hög andel fasta kostnader. Till följd av att en större andel av försäljningen sker nära in på avgångar, påverkas flygbolag snabbt vid efterfrågeändringar. Industrin är också beroende av en stor mängd underleverantörer och myndigheter, vilket gör att den är extra utsatt för påverkan av många olika omvärldsfaktorer.

Globalt genomförs cirka 3,5 miljarder resor årligen med kommersiella flygbolag. Flygbolagen inom IATA omsätter drygt 700 miljarder USD årligen och i Europa uppgår antalet resor till drygt en miljard. Den största enskilda flygmarknaden mätt i passagerarkilometer är Asien följt av Europa och Nordamerika.

## FÖRVÄNTAD ÅRLIG TILLVÄXT PÅ GLOBALA TRAFIKFLÖDEN, 2015–2035



Källa: Boeing, Market outlook 2016-2035

## SKANDINAVIEN

Den årliga omsättningen på den skandinaviska flygmarknaden beräknas uppgå till cirka 100 miljarder SEK, fördelat på cirka 90 miljoner flygresor. Det gör att den skandinaviska flygmarknaden, satt i relation till folkmängden, är stor jämfört med övriga Europa.

Detta beror på att Skandinavien har högt ekonomiskt välstånd och många internationellt framgångsrika företag. Geografiskt präglas regionen av stora avstånd med relativt små städer samt en besvärlig topografi med mycket berg där landmassorna till stor del omges av hav, vilket gör andra transportmedel tidskrävande och ineffektiva. De relativt små städerna gör också att det finns ett begränsat antal flyglinjer som kan trafikeras med flera dagliga avgångar av jetflygplan med plats för 120 passagerare eller mer. Samtidigt finns det över 1 000 trafikflöden som mer optimalt trafikeras med mindre flygplan.

Den skandinaviska marknaden har under 2000-talet vuxit med cirka 4% per år, trots att flera externa händelser såsom askmoln och terrorattacker i omvärlden inträffat, vilka haft negativ effekt på tillväxten. Tillväxten är störst på fritidsorienterade linjer till Europa samt interkontinentala linjer. Under 2015/2016 ökade antalet passagerare på de skandinaviska flygplatserna med 5,4%. Det erbjudna antalet flygsäten ökade samtidigt med 4,7%.

I början av 2000-talet började flera lågkostnadsbolag (LCC-bolag) att expandera, vilket ledde till att LCC-bolagens kapacitetsandel i Skandinavien ökade. I takt med att de traditionella

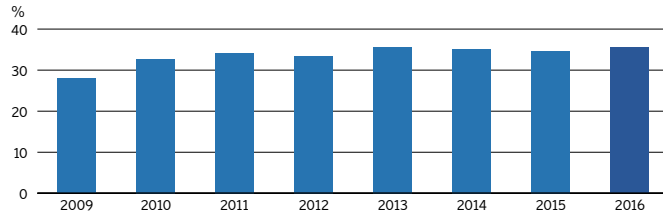
## TRENDER SOM PÅVERKAR FLYGBOLAG

### TREND

TREND	PÅVERKAN PÅ FLYGBRANSCHEN
Ekonomisk tillväxt och ökat välstånd	Ökat välstånd bidrar till att flygtrafiken växer mer än BNP. Trafiken påverkas samtidigt mer negativt vid lägre ekonomisk tillväxt.
Teknisk utveckling och digitalisering	Den tekniska utvecklingen medför ökad effektivisering för flygbolagen samt möjligheten att utveckla nya produkter.
Ökat fritidsresande	Fritidsresandet har sedan 2010 årligen vuxit med cirka 8% medan affärsresandet ökat med 1-2% i Skandinavien.
Ökad produktdifferentiering	Ökad efterfrågan på billigare flygresor samt resor med högre komfort, leder till vidareutvecklade erbjudanden på marknaden, i luften och digitalt.
Ökat miljö- och samhällsansvar	Kunderna efterfrågar i ökad utsträckning att flygbolagen tar ansvar för miljö och uppträder som en god medborgare.
Ökad osäkerhet i omvärlden	Externa händelser som skapar osäkerhet påverkar framför allt flygbranschen lokalt, men större händelser har även global påverkan.

nätverksbolagen effektiviserat sina verksamheter har LCC-bolagens kapacitetsandel stabiliserats. Efter att LCC-bolagens kapacitetsandel minskade under 2014/2015 ökade den dock igen i början av 2015/2016, efter att de traditionella nätverksbolagen ökat kapaciteten i Skandinavien med knappt 3%.

#### LCC-BOLAGENS KAPACITETSANDEL PÅ DEN SKANDINAVISKA MARKNADEN<sup>1)</sup>



<sup>1)</sup> Avser flygbolagen Air Arabia Maroc, Air Berlin, Air Cairo, Blue Air, easyJet, Niki, Norwegian, Pegasus, Ryanair, Wizz Air, WOW Air, Vueling andel av säten i Skandinavien.

Källa: Innovata schedule data

#### INDUSTRIELLA FÖRUTSÄTTNINGAR

Sedan 1990 har flygindustrin i Europa stegvis avreglerats. Stora delar av värdekedjan är dock detaljreglerade, exempelvis vad avser säkerhet och luftfartsrätter. Många regler sätts på nationell nivå, vilket gör att flygbolag delvis lever under olika förutsättningar. SAS arbetar för att villkoren i Europa ska vara lika för samtliga flygbolag.

Flygbolagen är det sista ledet i värdekedjan och pressas av leverantörer med stark förhandlingsposition samtidigt som konkurrensen om varje kund är mycket hård. Flygbolag har därför historiskt haft svårt att skapa finansiella värden för sina aktieägare, men flera LCC-bolag visar att detta är möjligt. Efter kraftiga ratio-

naliseringar bland nätverksbolag och lägre flygbränslepriser, har lönsamheten i industrin ökat de senaste åren.

Till följd av den relativt kraftiga tillväxten har utbyggnaden av luftfartens infrastruktur inte hållit jämna steg med trafikutvecklingen. Det innebär att det delvis råder kapacitetsbrist i infrastrukturen i Europa. Bristerna gör att det blir svårare att er hålla nödvändiga ankomst- och avgångstider, så kallade slots, för utveckling av trafiken. Detta gäller framförallt nya aktörer, medan befintliga flygbolag har sina slots garanterade så länge som de används. Dessa slots kan representera betydande värden.

#### TRENDER OCH FAKTORER SOM PÅVERKAR TILLVÄXTEN

Ökat välbästande, teknisk utveckling och ekonomisk tillväxt är exempel på faktorer som påverkar flygbolagens tillväxt. Dessa har, tillsammans med ökad segmentering och attraktiv prissättning, bidragit till att flygtrafiken ökar mer än den ekonomiska tillväxten, både globalt och i Europa.

En tydlig trend under 2000-talet är tillväxten av LCC-bolag med ett produkterbjudande framför allt anpassat för fritidsresande. Tillsammans med ökat välbästande har denna trend bidragit till en högre tillväxt för fritidsresor än för affärsresor. Parallellt har flygbolagen i ökad grad differentierat sina erbjudanden till olika kundsegment. Inte bara produkterbjudandet inom lågprissegmenten har utvecklats utan även premieprodukten, i synnerhet på de interkontinentala linjerna. Trenden är en kraftigare diversifiering av produkter och tjänster över hela prisspektrumet och en allt större tonvikt läggs på lojalitetsprogram.

Externa händelser som skapar oro påverkar efterfrågan för flygresor lokalt, men vid större händelser kan efterfrågan påverkas även globalt. Exempelvis påverkade attackerna i Paris i november 2015 den generella efterfrågan för flygresor under

#### SAS INITIATIV

Ökar kapaciteten för att möta efterfrågan samt fokuserar på ökad flexibilitet i produktionsplattformen.

Förnyar flygplansflottan och investerar 0,5 miljarder SEK i digitalisering och wifi ombord för ett bättre kundbemötande.

Effektivisering av den operativa plattformen och utökad produktion på fritidsbetonade linjer.

Uppgraderade kabiner, förbättrad Business Class på långdistansflyg samt införandet av SAS Go Light i Europa.

Strukturerat hållbarhetsarbete. Investeringar i bränsleeffektiva och tystare flygplan samt flygbränsle baserat på förnybara källor.

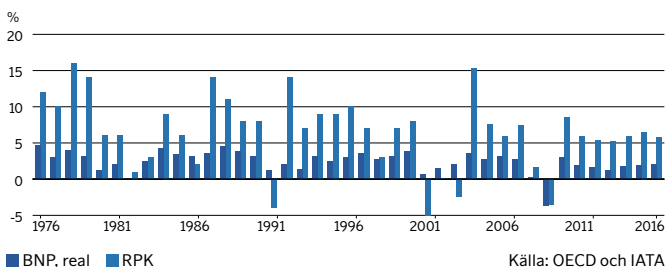
Kapacitetsjusteringar på trafikströmmar där efterfrågan förändras och en så hög kostnadsflexibilitet som möjligt.





en begränsad tid. Övriga terrorattacker och politisk instabilitet i Europa under 2016 påverkade efterfrågan på fritidsresor på de lokala marknaderna och bidrog till att efterfrågan i stället ökade på andra marknader.

#### KORRELATION MELLAN GLOBAL BNP- OCH TRAFIKTILLVÄXT, 1976-2016



#### SAS MARKNADSPPOSITION OCH FOKUS

SAS fokuserar på den skandinaviska marknaden och trafiken till, från och inom Skandinavien. Där är vi det ledande flygbolaget mätt utifrån passagerar- och kapacitetsandel. Vi erbjuder flest avgångar från huvudflygplatserna i Skandinavien och det bredaste nätverket. Nätverket kompletteras med utbudet hos Star Alliance och partners. Vårt interkontinentala nätverk är fokuserat på destinationer på den norra delen av jordklotet där vi ser att vår geografiska position ger störst konkurrensfördel. Huvudfokus är på resenärer som börjar eller slutar sina resor i Skandinavien. Av våra passagerare som reser på våra interkontinentala linjer påbörjar eller avslutar cirka 80% sina resor i Skandinavien.

SAS fokus på Skandinavien återspeglas också i att cirka 70% av våra passagerarintäkter kommer från Skandinavien. Norge och Sverige står för den största andelen av SAS intäkter.

#### Trafikutveckling 2015/2016

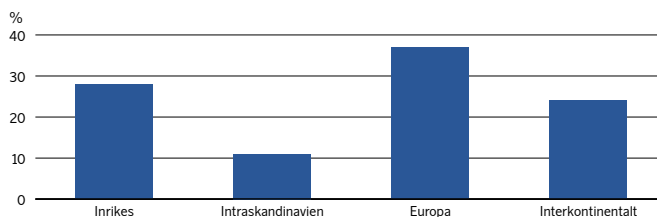
Trafiken på SAS reguljärlinjer ökade med 9,6% under 2015/2016. Störst var ökningen på våra interkontinentala linjer där vi ökade kapaciteten med 27,6% till följd av nya direktlinjer till Boston, Los Angeles och Miami och ökade frekvenser på flera av våra befintliga linjer.

Europa och intraskandinaviska trafiken ökade med 1,6%. Tillväxten var god på våra fritidsorienterade linjer till södra Europa där vi ökade kapaciteten med 8% vilket ledde till en motsvarande trafikökning.

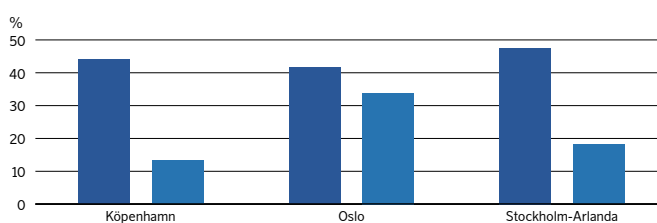
Inom Skandinavien lanserade vi nya direktlinjer mellan bland annat Aarhus-Stockholm och Göteborg-Umeå samt ökade wet lease-produktionen på mindre trafikflöden.

Inrikestrafiken hade en stabil utveckling och ökade med 2,6%, och genom bättre anpassning av flygplansstorleken till de olika trafikströmmarna, ökade kabinfaktorn med 1,4 procentenheter.

#### SAS GEOGRAFISKA FÖRDELNING AV PASSAGERARINTÄKTER

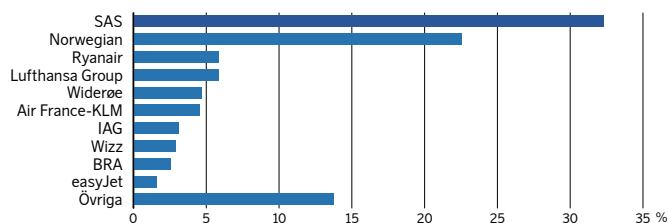


#### SAS ANDEL AV AVGÅNGAR FRÅN HUVUDFLYGPLATSERNA I SKANDINAVIEN



Källa: Innovata schedule data

#### KAPACITETSANDEL I SKANDINAVIEN 2015/2016

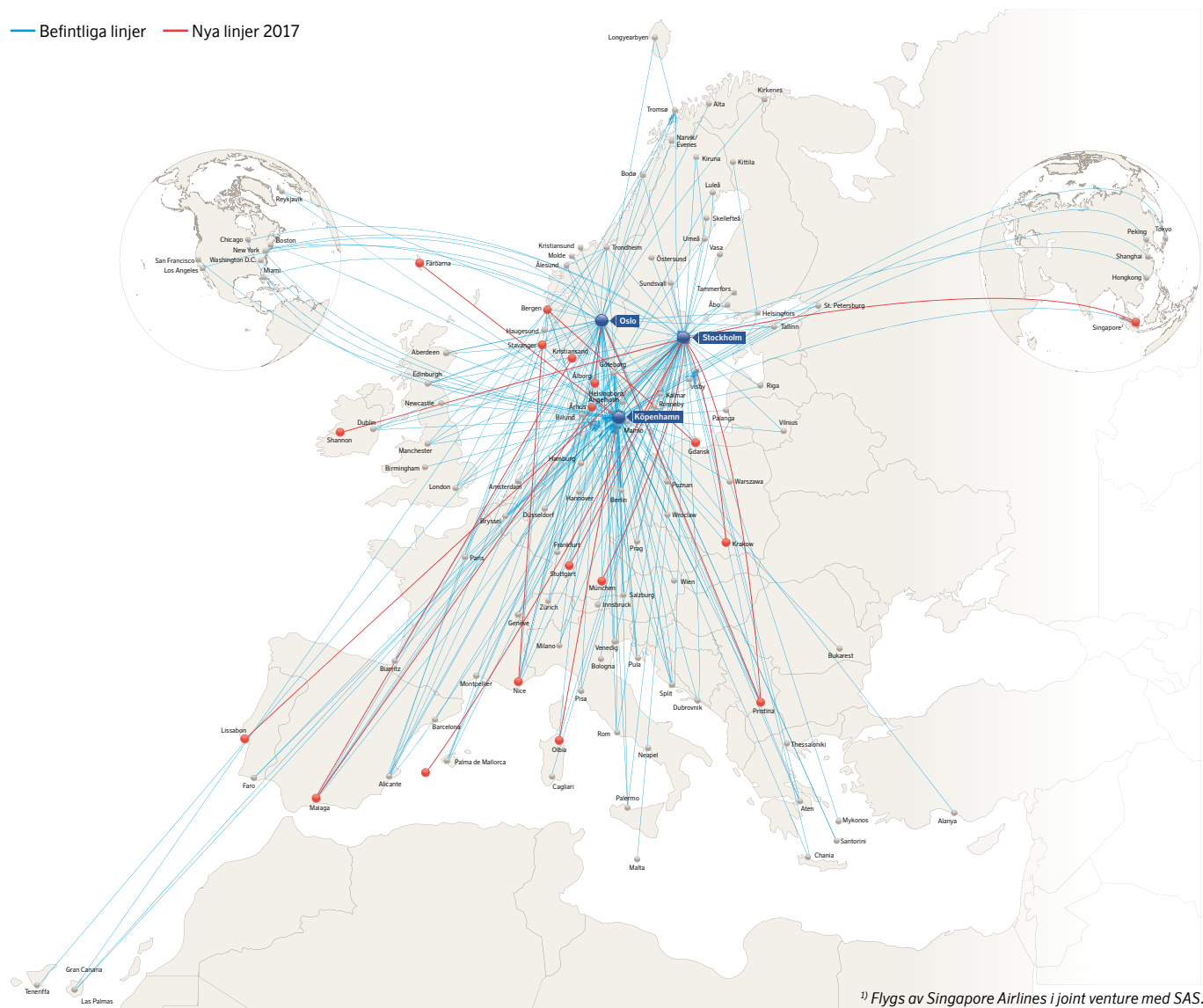


Källa: Innovata schedule data



# SAS DESTINATIONER OCH FLYGPLANSFLOTTA

— Befintliga linjer — Nya linjer 2017



## FLYGPLANSFLOTTAN I TRAFIK, 31 OKTOBER 2016

	Airbus A330/A340	Airbus A319/320/321	Airbus A320neo	Boeing 737-600/700/800	CRJ 900	ATR72
Antal flygplan, totalt	8/8	4/13/8	1	23/30/29	19	13
Antal säten, max	266/247	141/168/198	174	123/141/181	90	70
Max startvikt, ton	242/275	75,5/75,5/89	77	59,9/69,4/79	38,3	23,0
Max lastvikt, ton	44,5/44,1	16,7/18/23	18	13,2/15,2/19,6	9,6	7,4
Längd, meter	63,7	33,8/37,6/44,5	37,6	31,2/33,6/39,5	36,2	27,2
Vingspann, meter	60,3	34,1	35,8	34,3/35,8/35,8	23,4	27,1
Marschfart, km/h	875	840	840	840	840	490
Räckvidd, km	10 400/12 800	3 100/3 900/3 800	4 600	2 400/4 400/4 200	2 100	930
Bränsleförbrukning, l/sätetkm	0,032/0,039	0,033/0,029/0,029	0,025	0,038/0,032/0,028	0,039	0,027
Motor	RR Trent 772B/ CFM56-5C4	IAE V2524- A5/ IAE V2527-A5/ IAE V2530-A5	CFM Leap 1A	CFM56-7B	GE CF34-8C5A1	PW 127M



# FÖRSTAHANDSVALET FÖR DE FREKVENTA RESENÄRERNA

En av SAS strategiska prioriteringar är att vara förstahandsvalet för de frekventa resenärerna. De frekventa resenärerna definierar vi som de som reser fem eller fler tur- och returesor per år. Dessa resenärer representerar cirka 65-70% av värdet av alla flygresor inom Skandinavien. De som flyger mest ställer också högst krav på reseupplevelsen. Genom digitalisering, och med fokus på dessa kunder, utvecklar vi vår produkt och vårt nätverk – något som samtidigt gynnar alla våra kunder.

**0,5 MILJ**

**NYA EUROBONUS-  
MEDLEMMAR UNDER  
2015/2016**

**>60**

**SÄSONGS-  
LINJER**

**1 MILJ**

**FLER PASSAGERARE  
UNDER 2015/2016**

**6%**

**FLER PASSAGERARE  
I SAS PLUS  
UNDER 2015/2016**



### **VI SOM RESER OFTA:**

- Ser oss själva som vana resenärer – att resa är ett genuint intresse och en del av vår livsstil.
- Gillar att vara på väg – det ger oss energi.
- Gillar att flyga, det innebär egentid – för att slappna av och reflektera över saker.
- Är "early adopters" – testar nya saker före andra och håller oss uppdaterade om det senaste.
- Använder internet och sociala medier för att få nya idéer och inspiration till resor.

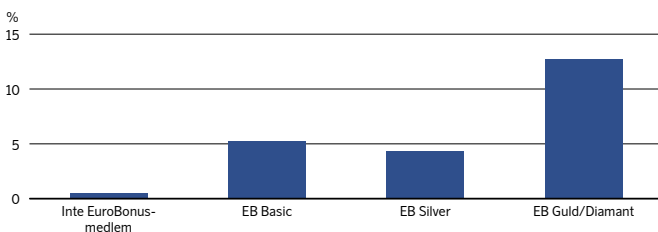




## STÄRKT ERBJUDANDE TILL DE FREKVENTA RESENÄRERNA

Genom ökad säsongsanpassning från vår utökade wet lease-produktion, ett expanderat långdistanserbjudande, ny kabininteriör samt utveckling av EuroBonus, stärker vi SAS produkt och erbjudande. Det har gett resultat och under 2015/2016 ökade våra mest frekventa kunder resandet med SAS mer än övriga kunder, något som visar att lojaliteten till SAS har stärkts.

### PASSAGERARUTVECKLING 2015/2016 JÄMFÖRT MED FÖREGÅENDE ÅR, %



### LOJALITET

SAS EuroBonus är navet som skapar en närmare relation till kunderna, samtidigt som det differentierar oss från konkurrenterna. Vi utvecklar och förnyar därför EuroBonus för att göra programmet än mer attraktivt och relevant. Sedan 2014 har vi stärkt EuroBonus, vilket gör att fler medlemmar kan ta del av de många fördelar som programmet ger samtidigt som vi har utvidgat antalet samarbetspartners.

Förbättringarna av EuroBonus-programmet har mottagits positivt och under 2015/2016 tillkom 0,5 miljoner medlemmar i programmet och vi har nu 4,7 miljoner medlemmar.

Under 2017 fyller EuroBonus 25 år. Detta planerar vi att uppmärksamma genom flera programförbättringar som möjliggörs av vår nya digitala plattform som är under utveckling. Den nya digitala plattformen gör att vi kan ge ett mer individanpassat bemötande till våra kunder. Tack vare den nya plattformen kan vi lansera en rad förbättringar som gör det enklare att tjäna och använda poäng och göra det mer värdefullt att vara en del av EuroBonus. Våra lojala medlemmar betyder mycket för SAS och det vill vi ska märkas. Vi fortsätter därför att stärka erbjudandet till våra medlemmar med ett bredare nätverk och ökad tillgänglighet på bonusresor, samt förbättrade erbjudanden genom samarbeten med kreditkortsföretag och andra partners.

### MEST KOMPLETT PRODUKT FÖR FÖRETAGSKUNDER

Cirka 60% av EuroBonus-resenärerna flyger i affärssyfte och avtalsknutna kunder representerar över en tredjedel av passagerarintäkterna. Det gör företagskunderna till ett mycket viktigt kundsegment bland de frekventa resenärerna. SAS erbjuder det mest kundanpassade nätverket med flest valmöjligheter bland samtliga flygbolag i Skandinavien. Med de största företagskunderna har vi strategiska samarbeten där vi erbjuder skräddarsydda lösningar. Under 2015/2016 ökade de 20 största företagskunderna sitt resande med SAS trots utmaningar inom vissa branscher och industrisektorer.

För små och medelstora företag erbjuder vi lojalitetsprogrammet SAS Credits där företagen ges möjlighet att sänka sina resekostnader genom att samla Credits på allt resande. SAS Credits kan även intjänas hos vissa av våra partners på annat än flygresor. Fler företag märker fördelarna av att samla sitt resande till SAS och under 2015/2016 ökade antalet SAS Credits-kunder med över 11 000, vilket bidrog till ökade intäkter.

### DYNAMISKT OCH KUNDANPASSAT NÄTVERK

SAS erbjuder det mest kompletta nätverket med täta avgångar och smidiga resor till, från och inom Skandinavien. Genom den flexibilitet som vår flygplansflotta ger oss, kan vi också bränsleeffektivt erbjuda fler avgångar. På våra huvudflygplatser i Skandinavien har SAS 45% av samtliga avgångar medan den största konkurrenten har 22%.

Då våra kunders efterfrågan skiftar väsentligt efter säsong, har vi i ökad grad säsongsanpassat vårt linjenät och exempelvis ökat vår fritidsbetonade produktion väsentligt under sommaren. Därtill har vi kompletterat vår egen produktion med wet lease-produktion. Därmed kan SAS erbjuda ett mer kundanpassat, miljöeffektivt och attraktivt nätverk.

## NYA PRODUKTER FÖR VÅRA KUNDER

### FLER VAL MED SAS GO LIGHT OCH SAS PLUS SAVER

Under våren och sommaren 2016 ökade vi kundens valmöjligheter genom att först lansera SAS Go Light som är ett avskalat alternativ anpassat till marknadsutvecklingen i Europa. Förutom att SAS Go Light ger utökade valmöjligheter för kunderna, stärker det vår konkurrenskraft vid prisjämförelser på olika söktjänster. SAS Go Light har tagits emot väl och sedan maj fram till räkenskapsårets slut reste nära 1,3 miljoner passagerare i detta koncept.

I juni introducerade vi SAS Plus Saver på utvalda sträckor mellan Skandinavien och Europa. Här ingår samma fördelar som i SAS Plus, förutom fri av- och ombokning. Detta ger våra kunder utökade möjligheter att välja det erbjudande som bäst matchar deras behov, vilket bidrog till att resandet i SAS Plus ökade med drygt 20% under juli-oktober 2016 jämfört med samma period föregående år.





**11 000**

fler SAS Credits-kunder  
än föregående år

**BOS, HKG,  
LAX & MIA**

Nyöppnade interkontinentala  
destinationer under 2015-2016

**12%**

ökade intäkter i  
Business class

**0,5 MILJ**

fler EuroBonus-medlemmar  
under 2015/2016

**22%**

fler resenärer på våra  
långdistanslinjer till  
Asien och USA

## STAR ALLIANCE STÄRKER SAS GLOBALA NÄTVERK

Medlemskapet i Star Alliance ger många fördelar för våra resenärer, till exempel tillgång till loungers, fast track samt möjlighet att tjäna och använda poäng hos medlemsbolagen. I de fall där våra passagerare påverkas av irregularitet kan de nå sin destination via ombokning med nästa tillgängliga Star Alliance-flygning.



### FAKTA STAR ALLIANCE

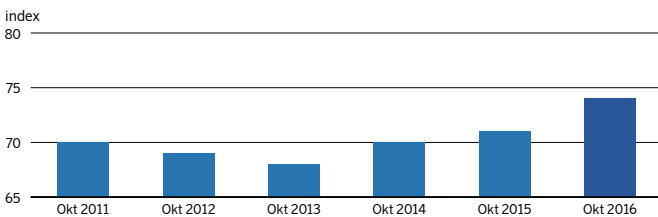
- ✓ 27 medlemsbolag
- ✓ 1 300 destinationer
- ✓ Service i 190 länder
- ✓ Över 1 000 loungers
- ✓ Cirka 18 450 avgångar varje dag
- ✓ 4 631 flygplan

## EXPANDERAT LÅNGDISTANSERBJUDANDE

Under 2015 och 2016 har vi expanderat vårt erbjudande till Asien och USA genom att kapitaleffektivt utöka flygplansflottan från 12 till 16 flygplan. Vi öppnade nya linjer till Boston, Hongkong, Los Angeles och Miami samt utökade frekvenserna på flera av våra befintliga linjer. Samtidigt uppgraderade vi alla våra långdistansflygplan med nya, moderna och bekvämare kabiner, wifi och ett nytt koncept för mat och dryck.

Satsningen har tagits emot mycket positivt och fler kunder än någonsin reste på våra interkontinentala linjer under 2015/2016, samtidigt som kundnöjdheten ökat väsentligt.

## KUNDNÖJDHETEN PÅ SAS INTERKONTINENTALA LINJER



## UPPGRADERING AV KORT- OCH MEDELDISTANSFLOTTAN

I oktober 2016 påbörjade vi uppgraderingen av kabinerna på kort- och medeldistansflottan i och med leveransen av den första helt nya A320neo. Flygplansmodellen reducerar koldioxidutsläppen per säteskilometer med cirka 15-20% samt halverar bullret runt flygplatserna. Under 2017 påbörjar vi uppgraderingen av kabininredningen på våra Boeing 737 och Airbus A320 inklusive installation av höghastighets-wifi.

## SMIDIG RESEUPPLEVELSE PÅ MARKEN

Kunderna värdesätter en smidig reseupplevelse även på marken. SAS har därför öppnat fler lounges och Fast Track samt automatiserat incheckningstjänsten. Vi erbjuder nu SAS Lounge, Fast Track samt självservice-tjänster för bagage på 75% av de 50 största passagerarlinjerna. SAS är det enda flygbolaget i Skandinavien som erbjuder detta på så många flygplatser.

SAS lounges är en plats där våra kunder kan koppla av, arbeta och nätverka under sina resor. Totalt har vi egna lounges på tolv flygplatser. På andra flygplatser kan resenärerna besöka våra Star Alliance-partners lounges.

## NY DIGITAL PLATTFORM

Frågor till Mattias Forsberg, koncerndirektör och CIO



### SAS investerar i en digital transformation. Hur kommer detta märkas för kunderna?

Vi investerar i att modernisera hela våra IT-plattformar för att bli effektivare och snabbare kunna erbjuda våra kunder tjänster som underlättar deras resande och vardag. Fokus ligger på att förnya vårt digitala kundmöte såsom vår nya webbplats samt våra EuroBonus- och incheckningstjänster som ersätts av en ny digital plattform. Den möjliggör ökad individualisering, bättre kundservice ombord, ökad intern effektivitet samt att vi kan skapa mer relevanta och individuella erbjudanden.

### Vad är fördelarna med webbsidan?

De största fördelarna är att det kommer att gå mycket snabbare och enklare att koppla på nya tjänster och produkter som efterfrågas av våra kunder i samband med bokningar av biljetter. En annan fördel är att den är responsiv och optimalt anpassad efter dator, surfplatta respektive mobiltelefon.



En fördel är att den är responsiv och optimalt anpassad efter dator, surfplatta respektive mobiltelefon.

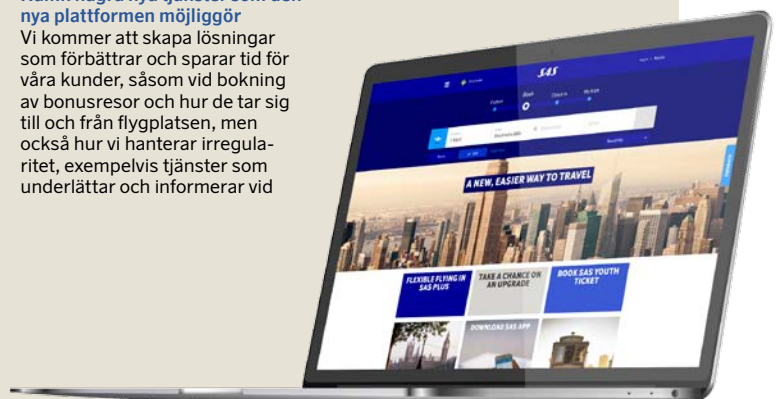
### Vad är prioriteringsområdena när ni utvecklar nya tjänster som den nya plattformen kan användas till?

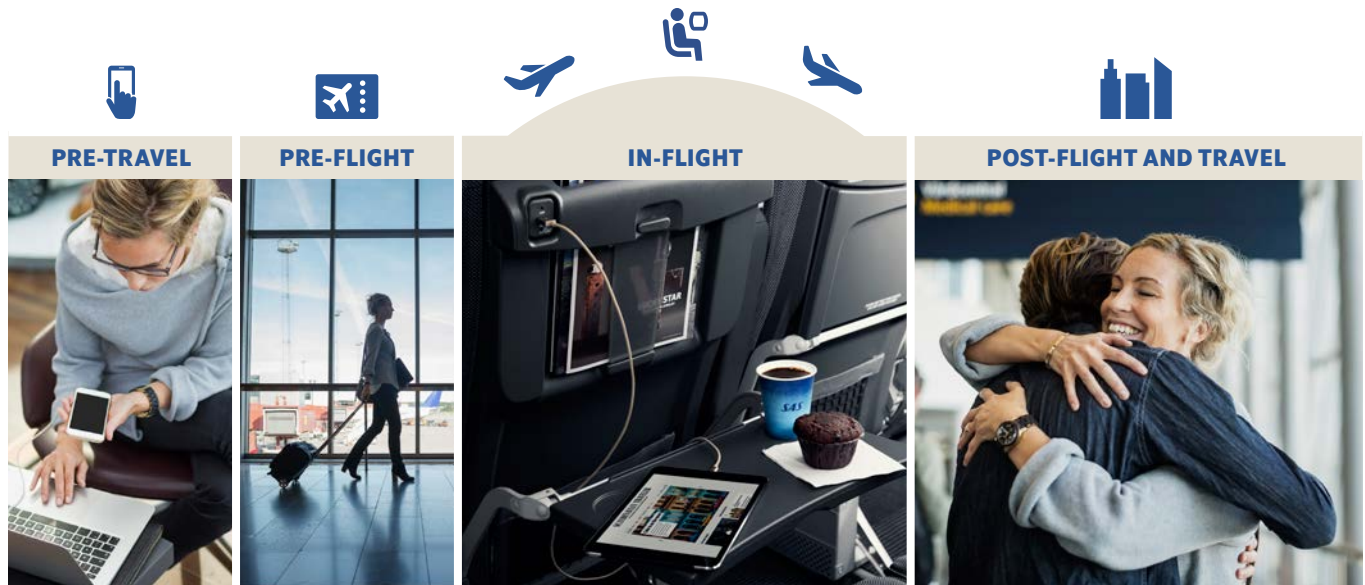
Vi fokuserar på att utveckla tjänster som efterfrågas av de frekventa resenärerna och som gör reseupplevelsen smidigare och enklare, allt för att spara tid och underlätta resandet såväl som vardagen.

### Nämn några nya tjänster som den nya plattformen möjliggör

Vi kommer att skapa lösningar som förbättrar och sparar tid för våra kunder, såsom vid bokning av bonusresor och hur de tar sig till och från flygplatsen, men också hur vi hanterar irreguläritet, exempelvis tjänster som underlättar och informerar vid

försenat bagage eller förenklar ombokningar vid trafikstörningar. Att hantera irreguläriteter tar stora resurser i anspråk men är samtidigt något som vi prioriterar högt, eftersom vi vet att det värderas högt av våra kunder och differentierar SAS från konkurrenterna.





## DIGITALISERING AV HELA RESEKEDJAN

SAS investerar cirka 0,5 miljarder SEK under fyra år i en ny digital plattform för att förbättra, förenkla och effektivisera kundernas hela reseupplevelse. Alla beröringspunkter från bokningstillfället, hur man tar sig till flygplatsen, själva reseupplevelsen och vad man gör på resmålet, till att resan är genomförd, kan digitaliseras. Den nya plattformen möjliggör även att vi kan erbjuda fler, efterfrågade tilläggstjänster. Vidare ska den digitala omvandlingen även framtidssäkra SAS IT-system genom att förenkla och avveckla system som är komplicerade och kostsamma.

### PRE-TRAVEL

SAS lanserade under vintern 2016/2017 en ny webbsida baserad på den nya digitala plattformen. Den nya sidan bygger på våra kunders önskemål och har en helt ny design, ett förenklat bokningsflöde och ökade möjligheter att boka tilläggstjänster. En av tilläggstjänsterna som vi överväger att lansera är möjligheten för kunderna att välja att omvandla sin resas bränsleförbrukning från fossil, till förnybar.

SAS app rankas högst bland alla flygbolag i Europa och även högt i världen. Appen används mer och mer av våra kunder även till att boka biljetter, och försäljningen via appen ökade med cirka 40% under 2015/2016. Den nya digitala plattformen ger oss också möjligheter att ta nästa steg i utvecklingen av SAS-appen.

### PRE-FLIGHT

Kunderna uppskattar att själva kunna styra incheckningen inför en flygning. SAS var det första flygbolaget i världen att erhålla platinum-status under IATA:s initiativ 'Fast Travel' genom att redan 2013 erbjuda självservice-tjänster för 90% av alla passagerare vid de viktigaste processerna på flygplatserna. Över 80% av SAS passagerare med baggage i Skandinavien använde under 2015/2016 någon av SAS automatiserade check-in tjänster.

<sup>1)</sup> App Annie – 8/9 2016

Inom vår utvecklingsenhet, SAS Labs, utvecklar vi en elektronisk bagage-tag som kunderna kan återanvända och aktivera elektroniskt i samband med incheckningen. Därmed kan vi ytterligare förenkla incheckningen och spara tid åt våra kunder.

### IN-FLIGHT

Digitaliseringen innebär många nya möjligheter till förbättrad service ombord. Under hösten utrustades alla kabinanställda med en iPad Mini för att kunna ge våra passagerare ännu bättre och individualiserad service samtidigt som det är ett effektivt arbetsverktyg. Vi har även beslutat att installera marknadens snabbaste wifi på vår kort- och medeldistansflotta från andra halvåret 2017. Med hastigheter på 12MB/sekund och högre per passagerare, kommer tiden ombord att kunna utnyttjas effektivt till arbete eller för att njuta av streamad TV, musik eller film. Genom att både passagerare och personalen ombord blir uppkopplade kan dessutom den personliga servicen tas till nya nivåer och vi kan utveckla våra digitala lösningar som gör livet enklare för våra kunder.

### POST-FLIGHT

Digitaliseringen gör att vi kan effektivisera vår markverksamhet och införa nya automatiserade tjänster, som också förbättrar kundupplevelsen i samband med irregularitet. Detta ska bland annat ge ökade spårningsmöjligheter av bagage och en förbättrad information till kunderna i samband med försenat bagage.





# SKAPA EN EFFEKTIV OPERATIV PLATTFORM

Omvärlden förändras och konkurrensen inom flygindustrin ökar, vilket ställer högre krav på SAS verksamhet och konkurrenskraft. Därför effektiviserar och ökar vi flexibiliteten i vår operativa plattform, för att ge förutsättningar för ett långsiktigt lönsamt SAS som kan investera i kunderbjudande och tillväxt. Sedan 2012 har SAS implementerat kostnadsåtgärder med resultateffekter om cirka 4,3 miljarder SEK som väsentligt effektiviserat verksamheten. Mellan 2017 och 2019 ska ytterligare effektiviseringar om 1,5 miljarder SEK genomföras. Samtidigt planlägger vi nya strukturella grepp som successivt kommer att minska kostnadsgapet till nyetablerade konkurrenter.

**670**

**MSEK I RESULTATEFFEKT  
FRÅN KOSTNADS-  
PROGRAMMET  
2015/2016**

**1 500**

**MSEK I KOSTNADS-  
ÅTGÄRDER ATT  
IMPLEMENTERA UNDER  
2017-2019**

**500**

**MSEK, I FÖRBÄTTRAD  
LÖNSAMHET FRÅN WET  
LEASE-OPERATIONEN**

**15-20%**

**LÄGRE BRÄNSLEFÖRBRUKNING  
PER SÄTES-KM MED NYA  
AIRBUS A320NEO**

Jämfört med A320CEO



## **DET HÄR GÖR VI FÖR ATT FÖRBÄTTRA FLEXIBILITETEN OCH EFFEKTIVITETEN I VÅR PRODUKTIONSPLATTFORM**

- Standardisering och förenkling av SAS produktion genom renodling av flygplansflottan.
- Ökat flygplansutnyttjande och effektivare planering för den flygande personalen.
- Uppbyggnad av wet lease-produktion på regionala linjer och avgångar med lägre efterfrågan.
- Outsourcing av marktjänsterna utanför våra tre huvudflygplatser.
- Digitalisering av resekedjan och ökad automatisering.





## VI BYGGER ETT MER FLEXIBELT SAS

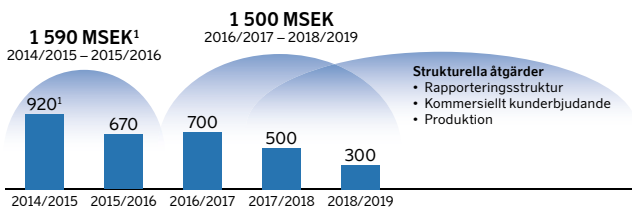
### EFFEKTIVISERING AV ARBETSPROCESSER

För att långsiktigt förbättra effektiviteten och kvaliteten har SAS successivt implementerat Lean-principer i arbetsprocesserna sedan 2010. Exempelvis har vi infört Lean-principerna inom det tekniska underhållet i Oslo och under 2015/2016 införde vi Lean-processer i Köpenhamn och förbereder nu för införandet i Stockholm. Vi implementerar nu också i ökad grad arbetssättet Lean inom administrativa funktioner och övriga delar av SAS.

### SAS EFFEKTIVISERINGSÅTGÄRDER

SAS arbetar kontinuerligt med effektiviseringar och under 2013-2016 har dessa medfört besparingar om cirka 4,3 miljarder SEK. Under 2015/2016 var resultateffekten 0,7 miljarder SEK. Som en del i behovet att effektivisera SAS har vi identifierat ytterligare möjligheter. Därför höjer vi ambitionen att implementera åtgärder från 0,8 miljarder SEK till 1,5 miljarder SEK under 2017-2019. Åtgärderna är brutto och före inflationseffekter och omfattar hela organisationen.

#### RESULTATEFFEKT FRÅN SAS EFFEKTIVITETSÅTGÄRDER, MSEK



**Flight operations, luftfartsavgifter och wet lease** – Inom flight operations arbetar vi med att effektivisera rutinerna och öka produktiviteten genom bland annat schemalagningen av den flygande personalen. Införandet av iPads för de kabinanställda innebär att vi kan effektivisera rutinerna vid baserna, ge de kabinanställda ett bättre arbetsverktyg samt förbättra kundupplevelsen ombord.

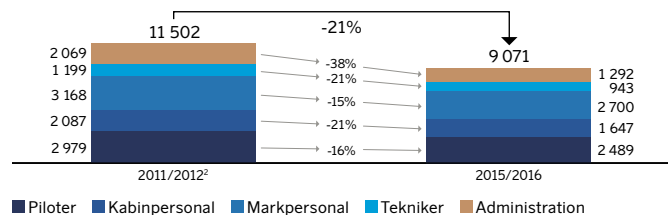
Vi investerar dessutom i flygplansflottan vilket, förutom förbättrad kundupplevelse, effektiviserar driften och minskar klimatpåverkan. Sedan hösten 2015 har fyra Airbus A330E tagits i drift och i oktober 2016 tog vi emot det första Airbus A320neo av totalt 30 flygplan. SAS nya Airbus A320neo är cirka 15–20% mer bränsleeffektiv per säteskilometer än SAS befintliga Airbus A320. Därutöver inför vi mer bränsleeffektiva rutiner och omförhandlar luftfartsrelaterade avgifter. Genom försäljningen av Cimber till CityJet uppnås synergier som sänker vår produktionskostnad inom wet lease ytterligare. Sammantaget har vi identifierat effektiviseringar motsvarande cirka 600 MSEK under 2017-2019.

**Marktjänster** – Vi har beslutat att behålla marktjänsterna på huvudflygplatserna i egen regi och fortsätter nu att stärka kvaliteten och produktiviteten genom digitalisering av stora delar av verksamheten. Därutöver ska vi öka automatiseringen och genom nya kollektivavtal öka flexibiliteten och bättre anpassa bemanningen till resursbehovet. Sammantaget implementerar vi effektiviseringar om cirka 100 MSEK under 2017-2019.

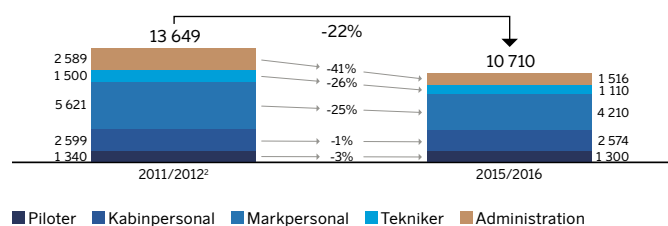
**Tekniskt underhåll** – Inom det tekniska underhållet har ett nytt IT-system för den tekniska verksamheten implementerats i maj 2016 som innebär att vi förenklat och effektiviserat vårt planeringsarbete väsentligt. Under 2016-2018 ska vi genom ett tätare samarbete med våra underleverantörer förenkla och optimera resursanvändningen, vilket vi förväntar kommer att bidra med väsentliga kostnadsbesparingar. I Oslo och Köpenhamn har vi under 2015-2016 infört Lean som arbetssätt som bidragit till att tiden som flygplan är ur trafik på grund av oplanerat underhåll, har minskat. Samma processer införs under 2016-2017 även i Stockholm vilket förväntas bidra till motsvarande effektiviseringar. Sammantaget förväntas vi uppnå effektiviseringar om cirka 300 MSEK under 2017-2019.

**Kommersiellt, administrativt och övrigt** – Digitaliseringen har möjliggjort ytterligare effektivisering och sedan 2015 har vi minskat den globala försäljningsorganisationen med nära 100 heltidstjänster. Under 2017 kommer SAS att ha implementerat en ny digital plattform som möjliggör lansering av nya tjänster, samtidigt som vi börjar installera marknadens snabbaste wifi på kort- och medeldistansflottan. Vi ska också arbeta vidare med att sänka distributionskostnaderna. Vi arbetar till exempel med att effektivisera faktureringsprocessen och minska antalet leverantörer. Vi fortsätter också att omförhandla fastighetsavtal och förenkla vår IT-struktur. Sammantaget arbetar vi på att implementera effektiviseringar om cirka 500 MSEK under 2017-2019.

#### PERSONALKOSTNADER EXKLUSIVE OMSTRUKTURERINGSKOSTNADER (MSEK)



#### MEDELANTAL HELTIDSANSTÄLLDA



<sup>1)</sup> Inkluderar 0,3 miljarder SEK från åtgärdsprogrammet 4Excellence NG.

<sup>2)</sup> Avser tolv månadersperioden november 2011 till oktober 2012.

## STRUKTURELLA FÖRÄNDRINGAR

Flygindustrin fortsätter att förändras snabbt, samtidigt som den skandinaviska flygmarknaden växer och efterfrågan på fler långdistanslinjer och fritidsrelaterade resor till/från Europa ökar. Genom vårt breda nätverk, täta avgångar och stora kundbas, har SAS en stark marknadsposition i Skandinavien. SAS har en stor möjlighet att ta del av tillväxten i marknaden och starta fler långdistanslinjer samt i ökande grad växa i marknaden för fritidsrelaterade resor i Europa.

Men för att ta del av dessa spännande möjligheter krävs en lägre kostnadsstruktur och en ytterligare förstärkt konkurrenskraft. Samtidigt som vår 70-åriga bakgrund bidragit till vår starka position, innebär den också att strukturer byggts upp som numera inte är konkurrenskraftiga. För att kunna ta del av möjligheterna i marknaden krävs att vi tar itu med de strukturella nackdelar som gör att SAS har en högre enhetskostnad än ny-etablerade konkurrenter.

En av de åtgärder som vi har genomfört är uppbyggnaden av en produktionsmodell som baseras på att vi själva flyger med en enhetlig flygplansflotta och att strategiska samarbetspartners på wet lease-basis hanterar produktionen med mindre flygplan, på de linjer och avgångar där efterfrågan är lägre. Detta har möjliggjort ökad flexibilitet samt en renodlad och förenklad produktion. Vi har numera enbart två flygplanstyper för trafik inom Europa. Samtidigt kan vi genom den utökade wet lease-produk-

tionen erbjuda fler frekvenser och destinationer.

Vi behöver dock göra mer. Därför planlägger vi ytterligare strukturella åtgärder. Det första steget är att etablera en ny organisationsstruktur för att skapa ökat ägandeskap samt mindre och snabbare enheter. Därigenom ökar transparensen, vilket kommer att bidra till att vi kan implementera ytterligare effektiviseringar, utöver de 1 000 heltidstjänster vi redan minskat administrationen med, bland annat genom outsourcing utanför Skandinavien. För det andra har vi påbörjat en översyn av kunderbudandet. Vi har de senaste åren genomfört stora och uppskattade kundinvesteringar, men vi måste säkerställa att vi erbjuder det som värdesätts mest då kundernas förväntningar kontinuerligt förändras. Vi måste därför anpassa produkten till rådande betalningsvilja, minska distributionskostnaderna, effektivisera organisationen och omprioritera resurser.

Slutligen måste vi ytterligare effektivisera marktjänsterna, det tekniska underhållet och den flygande verksamheten. Efter att ha outsourcat stora delar av våra marktjänster och det tekniska underhållet, ska vi arbeta vidare med digitalisering för att optimera resursutnyttjandet och planeringen. Inom flygverksamheten måste vi bli mer flexibla och öka produktiviteten. För att ta del av tillväxtpotentialen i marknaden måste vi skapa förutsättningar för att konkurrera på lika villkor som våra konkurrenter. Vi överväger därför att vända riktning på delar av vår produktion genom att etablera flygverksamhet med bas utanför Skandinavien.

## WET LEASE ÖKAR SAS EFFEKTIVITET

Frågor till Mikael Wängdahl, ansvarig extern produktion



### Varför bedriver inte SAS denna operation i egen regi?

Genom att låta bolag, som har denna verksamhet som sitt huvudfokus, ta hand om denna typ av operation kan vi effektivisera vår affär och samtidigt förenkla och öka fokuset på vår egen produktion och därmed öka vår egen effektivitet. Wet lease-avtalen är mer flexibla jämfört med om vi skulle bedriva denna produktion i egen regi och har också en lägre kostnadsnivå. Detta ger oss en flexibilitet som effektivt kan kombineras med vår egen verksamhet och därmed förbättra SAS lönsamhet med cirka 0,5 miljard SEK årligen.

### Hur arbetar du med de strategiska wet lease-operatörerna?

Vi har en nära relation där vi målmedvetet och tillsammans arbetar för att säkerställa en positiv kundupplevelse som våra passagerare förväntar sig när de flyger med SAS. Ett tätt samarbete är förutsättningen för ett långsiktigt och stabilt samarbete.

### Hur långa är avtalen?

Avtalen är 3–6 år. Vi strävar efter att ha jämna intervall mellan hur avtalen förfaller. Det minskar vår exponering mot en enskild leverantör samtidigt som det också ger oss en möjlighet att anpassa kapaciteten om vi skulle behöva det.

### Hur ser SAS wet lease-operation ut jämfört med andra flygbolag i Europa?

Vi är banbrytande i Europa. Det finns inget annat flygbolag som byggt upp en motsvarande wet lease-operation i Europa. Däremot har flera flygbolag i USA omfattande wet lease-operationer.

### Hur säkerställer ni en stabil drift?

Vårt krav är att leverantörerna ska ha motsvarande kvalitets- och säkerhetsnivå som SAS egen produkt. Det säkerställer vi genom kontinuerlig uppföljning. Vi arbetar tätt tillsammans på olika nivåer för att snabbt identifiera eventuella problem för att förbättra kvaliteten och leveransen.



Det finns inget annat flygbolag som byggt upp en motsvarande wet lease-operation i Europa.





# SÄKRA RÄTT KOMPETENSER

SAS förändringsresa och den ökade digitaliseringen ställer nya krav på SAS samlade kompetenser. Vi arbetar därför med att säkerställa att vi har rätt kompetenser som kan vidareutveckla SAS inför framtidens krav och behov. En effektivare produktionsplattform har möjliggjort en utökad långdistanssatsning, vilket har lett till att vi under 2015/2016 rekryterat ett stort antal kabinanställda och piloter.

**70 ÅR**

AV STARKT  
MEDARBETAR-  
ENGAGEMANG

**6**

ENHETERS INDEXÖKNING  
MEDARBETAR-  
ENGAGEMANG<sup>1</sup>

**3 000**

PILOTER I VÅR  
CV-BAS

**8 000**

ANSÖKNINGAR TILL 590  
NYA KABINTJÄNSTER

<sup>1)</sup> Senaste mätningen gjordes i februari 2016.





## **SÅ SKAPAR VI RÄTT FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR VÅRA MEDARBETARE**

- Stärker medarbetarengagemanget genom täta mätningar och riktade åtgärder för ökad medarbetarnöjdhet.
- Utvecklar ledarskapet genom utbildningar, interna nätverk och mentorprogram.
- Säkrar talangförsörjningen genom mentorskap, utbildningar och fokus på intern rörlighet.
- Skapar en attraktiv arbetsplats med hjälp av förbättrade verktyg, processer och stärkt ledarskap.



## 70 ÅR AV STARKT MEDARBETAR-ENGAGEMANG

Vi som arbetar i SAS idag har en sak gemensamt: det är vi som ska föra SAS in i framtiden. Vi delar våra kunders passion och intresse för att resa, vilket även är vår drivkraft när vi stärker vårt erbjudande.

SAS har de senaste åren genomgått stora strukturella förändringar för att möta den ökande konkurrensen, vilket ställer nya krav på ledarskapet och kompetensen inom SAS. För att skapa rätt förutsättningar för våra medarbetare och attrahera nya talanger, har vi identifierat fyra områden som vi fokuserar på: stärka medarbetarengagemanget, utveckla ledarskapet, säkra talangförsörjningen samt skapa en attraktiv arbetsplats. Vi arbetar målinriktat med alla fyra områden för att skapa ett helhetsperspektiv på de organisatoriska utvecklingsbehoven.

Våra medarbetare är den viktigaste förutsättningen för SAS framtid. Deras starka engagemang för våra kunder, för den skandinaviska idén och för att utveckla SAS, har varit avgörande för SAS historiska framgång och är lika viktigt inför framtiden.

### STÄRKA MEDARBETARENGEMANGET

SAS genomför regelbundna mätningar av medarbetarnöjdheten och engagemanget i organisationen. Den senaste mätningen gjordes i början av 2016 och visar en positiv trend bland medarbetare i hela organisationen, där medarbetarengagemanget ökade från 58 till 64. Som ett komplement till medarbetarundersökningen införde vi under året ett nytt mätverktyg där SAS medarbetare via en app kan svara på lokalt anpassade frågor om motivation och arbetsmiljö. Detta möjliggör en tätare uppföljning som bidrar till att vi snabbare kan initiera åtgärder för att öka medarbetarnöjdheten och stärka ledarskapet lokalt.

Varje år uppmärksammar vi medarbetare och team genom SAS Awards, i enlighet med vår ledarskaps- och medarbetarmodell, där vi utser "SAS Person", "SAS Leader", "SAS Team Achievement", "SAS Lean Achievement of the Year" och "SAS Safety".

**253 000**

utbildningstimmar för piloter och kabinanställda under året

**65**

ledarskapsindex<sup>1</sup>

### UTVECKLA LEDARSKAPET

SAS stärker ledarskapet genom en rad åtgärder och initiativ: ledarskapsutbildningen har reviderats, pursor har utbildats inom ledarskap och ett mentorprogram har införts för att stärka nätverkanter och bidra till en kultur där ledarna engagerar sig i medarbetarnas utveckling på ett strukturerat sätt. Programmet är mycket uppskattat och även SAS koncernledning är engagerade som mentorer.

Ett annat initiativ är nätverket Forum 50, där nyckelpersoner från olika delar av verksamheten träffas för att öka affärsförståelsen och i ett friare format skapa en öppen dialog mellan medarbetare och koncernledning. Vi har också arbetat strategiskt med ett antal ledare inom SAS, i syfte att stärka det kommunikativa ledarskapet samt engagemang och förståelse för SAS strategi. Under 2015 inledde vi arbetet med att integrera Lean-principer i våra verksamhetsprocesser och under året har 64 ledare slutfört en utbildning i Lean. I syfte att säkra rätt kompetens inom Flight Deck och utveckla ledarskapet, planerar vi ett mentorprogram för styrmän, som ett nytt delmoment i deras utbildning inför att bli kaptener.

### SÄKRA TALANGFÖRSÖRJNINGEN

För att hantera talangförsörjning och säkerställa att vi har rätt kompetens på både kort och lång sikt, har delar av organisationens kompetens kartlagts i en People review-process. Den årliga processen har identifierat talanger som resulterat i att många medarbetare nu har fått en ny position eller ett utökat ansvar, och att SAS som företag har en tydligare bild av vår samlade kompetens och behov framåt. Samtidigt har alla seniora ledare arbetat aktivt för att identifiera en till två interna efterträdare i syfte att säkra en effektiv successionsordning och främja den interna rörligheten.

Bland piloterna har ett mentorprogram initierats för de nyanställda piloterna, i syfte att på ett smidigt sätt säkerställa kompetens och integration i SAS.

Vi har under året tagit fram koncept och utbildning för projektledning, i syfte att säkerställa att vi arbetar på ett enhetligt sätt och stärker vår interna projektledarkompetens – något som blir allt viktigare i många delar av arbetslivet.

SAS piloter och kabinmedarbetare får regelbundet utbildnings- och träningstimmar: piloter får i genomsnitt två veckors träning per år och kabinmedarbetare i genomsnitt tre dagar. Totalt tränade våra piloter och kabinanställda 253 000 timmar under 2015/2016. SAS samtliga medarbetare har också tillgång till ett antal webb-baserade kurser, där vissa är obligatoriska.

Den omstrukturering av pilotkåren som påbörjades under 2014, har tillsammans med vår utökade långdistanssatsning lett till att vi anställt 110 piloter under 2016, från en intressebas på över 3 000 piloter. Detta har medfört lägre medelålder bland medarbetarna och att vi fått ned den genomsnittliga kostnaden. Vi har därutöver nyanställt cirka 80 piloter i Cimber.

Vi har under året anställt 590 kabinmedarbetare av över 8 000 sökande. Bakom det ökade behovet ligger framförallt satsningen på långdistanslinjer.

<sup>1</sup> Ny definition av ledarskapsindex.

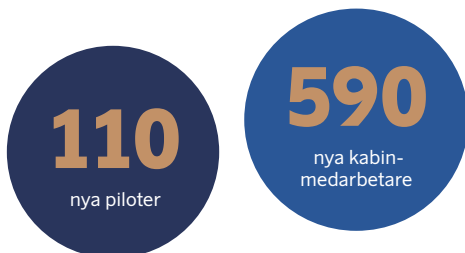


## SKAPA EN ATTRAKTIV ARBETSPLATS

Vår senaste medarbetarundersökning visar en ökad stolthet över SAS och att vår attraktivitet som arbetsplats har ökat. Exempelvis visade en undersökning, gjord våren 2016 av Universum som mäter norska universitetsstudenters syn på arbetsplatser, att SAS var den nionde mest attraktiva arbetsplatsen av alla företag. Även våra investeringar i flygplan och uppgraderingar av kabiner har resulterat i bättre arbetsförhållanden för besättningen, liksom förbättring av verktyg och processer.

SAS har också fokuserat på att minska sjukfrånvaron, vilket har resulterat i att den nu ligger på 6,2% (7,0) och långtidssjukfrånvaron på 4,2% (5,4). Minskningen har åstadkommit genom att identifiera problemområden där vi sedan initierat åtgärder samt en effektiv rehabilitering.

Den omfattande satsningen på digitalisering möjliggör en än mer attraktiv arbetsplats: under 2016 har samtliga kabinmedarbetare utrustats med en egen iPad Mini. Arbetsverktyget kommer att underlätta kabinmedarbetarnas arbetsvardag, samtidigt som det bidrar till en mer individanpassad service till våra kunder.



## MEDARBETARE I SIFFROR

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Medelantal anställda	10 710	11 288
varav kvinnor, %	39	38
varav män, %	61	62
Sjukfrånvaro, %	6,2	7,0
Medarbetarengagemang enligt index	64	58



## RÄTT KOMPETENSER SKAPAR FRAMGÅNG

Frågor till Carina Malmgren Heander, koncerndirektör och Chief of Staff



### Hur gör SAS för att attrahera och behålla rätt kompetens?

Vi har ett enormt starkt varumärke, verkar i en attraktiv bransch och har en spännande utvecklingsresa framåt att berätta om, vilket oftast gör oss mycket attraktiva. För att behålla kompetens handlar det mycket om att utveckla våra medarbetare, erbjuda mentorskap och utbildningar och att uppmuntra intern rörlighet.

### Vilka kompetenser behöver SAS stärka de närmaste åren?

Vi har en strukturerad årlig process, People review, där vi identifierar vilka kompetenser vi behöver

stärka. Vi har identifierat ett stort behov inom inköp och leverantörs- och kontraktshantering, men också inom Business control och digital kompetens.

### Hur ställer man om i en konkurrensutsatt bransch som kräver förändring?

SAS har levt med prispress och ökad konkurrens länge, att ständigt förnya och förändra sig och utmana nuläget ingår i vårt DNA. Som ledare och medarbetare på SAS måste man vara innovativ, utmana befintliga arbetssätt och hitta nya lösningar.

### Vad utmärker SAS kultur?

Vår kultur utmärks av ett oerhört starkt engagemang och en stark lojalitet mot SAS och våra kunder, det märker vi inte minst vid oförutsedda händelser, viljan att ställa upp är fantastisk! Vårt DNA: Säkerhet, Punktlighet och Omtanke genomsyrar allt vi gör. De senaste åren har vi också arbetat mycket medvetet med våra medarbetare och ledarskapsmodeller, och jag ser många tecken på hur väl de börjar sätta sig i organisationen.



Vi har en strukturerad årlig process, People review, där vi identifierar vilka kompetenser vi behöver stärka.

# SAS SOM INVESTERING

Flygindustrin är kapital- och personalintensiv samt i hög grad utsatt för påverkan av omvärldshändelser, vilket gör den mycket krävande. Hög pristransparens mellan flygbolags olika erbjudanden bidrar till hård konkurrens. För att skapa aktieägarvärde krävs därför att SAS optimerar resursanvändandet och etablerar en konkurrenskraftig kostnadsnivå.

## 1 LEDANDE MARKNADSPPOSITION I SKANDINAVIEN

SAS har en stark marknadsposition i Skandinavien och erbjuder smidiga flygförbindelser till, från och inom regionen. Tillsammans med Star Alliance och partners kan vi erbjuda ett brett nätverk med frekventa avgångar. Det gör att SAS oftast är förstahandsvalet för de frekventa resenärerna.

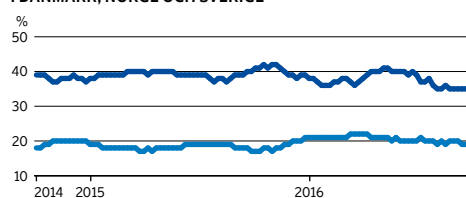
Det finns inget annat flygbolag i Skandinavien än SAS, som har så hög preferens hos de frekventa resenärerna.



## 2 STARKT VARUMÄRKE

SAS är ett av Skandinaviens starkaste och mest välkända varumärken som under 70 år skapat relationer med sina kunder. I Norsk kundebarometer hade SAS varumärke under 2016 det sjätte mest positiva totalintrycket av samtliga bolag i Norge. I Sverige rankades SAS som det starkaste varumärket inom kategorin resor. Under 2016 mottog också SAS priser i Danmark och Sverige för bästa inrikes och långdistansflygbolag.

PREFERENSER BLAND FREKVENTA RESENÄRER I DANMARK, NORGE OCH SVERIGE



— SAS – Skandinaviskt genomsnitt  
— Norwegian – Skandinaviskt genomsnitt

Källa: Nepa

## 3 STARKT LOJALITETSPROGRAM

SAS EuroBonus är ett av Skandinaviens mest etablerade lojalitetsprogram och navet när vi bygger en närmare relation till kunderna. EuroBonus har 4,7 miljoner medlemmar och över 100 partners, som med vår uppdaterade digitala plattform utgör en värdefull kunddatabas och differentierar oss från konkurrenterna.

SAS har även ett program för att stärka företagskundernas lojalitet – SAS Credits. Totalt står avtalsknutna kunder för drygt en tredjedel av SAS passagerarintäkter.



## 4 VÄLDEFINIERAD STRATEGI

SAS strategi är att fokusera på Skandinaviens frekventa resenärer och primärt att förbättra erbjudandet för denna målgrupp. Utifrån det perspektivet arbetar vi intensivt med att fortsatt vara förstahandsvalet för de frekventa resenärerna, att skapa en effektivare plattform och att säkra de rätta kompetenserna.



## 5 FOKUS PÅ KAPITALEFFEKTIVITET

Flygbolag är till följd av de stora investeringarna i flygplan kapitalintensiva, vilket kräver effektiv kapitalhantering. SAS har stort fokus på kapitalstrukturen och har genomfört flera transaktioner och strukturella förändringar som ökar kapitaleffektiviteten. Genom ökad wet lease-operation, köp av Airbus A340 på utlöpande leasar samt sale and leaseback av A330E och A320neo, har vi optimerat kapitalanvändningen. Kapitalstrukturen kring varje större investering utvärderas noggrant.



## 6 AKTIVT HÅLLBARHETSARBETE

Flyget fyller en viktig funktion i Skandinaviens infrastruktur. Men givet klimat- och miljöpåverkan kopplat till förbränningen av fossila bränslen, är vår främsta prioritet inom hållbarhetsarbetet att reducera den fossila bränsleförbrukningen i vår flygverksamhet. Vi har som mål att reducera vårt koldioxidutsläpp per flugen passagerarkilometer med 20% fram till 2020 jämfört med 2010. Vi arbetar också på att stärka vår konkurrenskraft och få fler kunder att välja SAS genom att ge möjligheten att flyga med biobränsle.



# SAS-AKTIE OCH ANDRA FINANSIELLA INSTRUMENT

SAS tre strategiska prioriteringar syftar till att skapa långsiktiga värden för SAS aktieägare. Utöver emitterade stamaktier och preferensaktier har SAS ställt ut andra finansiella instrument som konvertibellån, osäkrade obligationslån samt förlagslån som har olika riskexponering och därmed möjligheten att diversifiera en investering i SAS.

SAS har en börshistorik tillbaka till 1920 då SAS danska moderbolag Det Danske Luftfartsselskab A/S noterades på Köpenhamns Fondbörs. Den nuvarande SAS AB:s stamaktie noterades på Nasdaq Nordic i Stockholm (primärnotering) med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo under 2001. I mars 2014 noterades SAS AB:s preferensaktie på Nasdaq Nordic i Stockholm. Efter konvertering av SAS konvertibellån om 26 MSEK i januari 2016 ökade antalet aktier i SAS AB med drygt 1 miljon stamaktier och per 31 oktober 2016 hade SAS AB 330 082 551 stamaktier utgivna samt 7 miljoner preferensaktier.

Den 31 oktober 2016 hade SAS ett utställt konvertibellån om 1,6 miljarder SEK som emitterades 2014. Den 31 oktober 2016 var konverteringspriset 24,0173 SEK.

## AKTIEUTVECKLING 2015/2016

SAS stamaktie sjönk under räkenskapsåret med 7,3% till 15,30 SEK medan SAS preferensaktie steg med 10,4% till 553 SEK. Stockholmsbörsens index OMX30 sjönk under motsvarande period med 3,5%. Efter en positiv aktieutveckling i början av räkenskapsåret i samband med att flygbränslekost-

naderna minskade för SAS, sjönk aktien väsentligt under våren och försommaren 2016 parallellt med att yieldpressen i marknaden förstärktes. Folkmörningen i Storbritannien, som beslutade om utträde ur EU, medförde också att SAS och flertalet andra flygbolagsaktier sjönk. Under hösten påverkades flygbolagsaktier negativt av stigande flygbränslepriser. Stamaktien sjönk också i samband med att den svenska och norska staten sålde 23 miljoner stamaktier i oktober.

Jämfört med ett vägt genomsnitt av konkurrenters börsvärden hade SAS stamaktie en 18 procentenheter bättre utveckling under 2015/2016.

## SAS KONVERTERINGS- OCH OBLIGATIONSÅN 2015/2016

SAS konverteringslån handlas på börsen i Frankfurt. Kursen (i procent av det nominella beloppet) steg under räkenskapsåret från 84,9% till 89,6%.

SAS obligationslån med förfall 2017 handlas på Nasdaq Nordic i Stockholm. Den effektiva yelden som obligationen handlas till steg under räkenskapsåret från 6,4% till 6,6%.

## FRÅGOR FRÅN KAPITALMARKNADEN

Frågor till Björn Tibell, Head of Investor Relations



### Vad utmärker SAS från andra flygbolag?

SAS har en ledande marknadsposition i Skandinavien, ett starkt varumärke, tydlig strategi och hög preferens bland de frekventa resenärerna som är vår huvudmålgrupp. Se sida 28 för utförligare information.

### Flygbolag har haft svårt att skapa värde. Varför?

Flygbolag har en hög andel fasta kostnader och samtidigt en hög andel av försäljningen som bokas nära avgång. Det innebär att lönsamheten snabbt sjunker vid lägre efterfrågan. Det finns dock exempel på flygbolag som har skapat värden. SAS har förutsättningar att genom sin starka marknadsposition, tydliga strategi och ytterligare effektiviseringsåtgärder öka lönsamheten och skapa värde.

### Vilka är de viktigaste indikationerna för att följa SAS utveckling?

SAS offentliggör varje månad trafikutvecklingen vilka ger en indikation på intäktsutvecklingen och kompletterar de traditionella kvartalsrapporterna och årsredovisningen. Trafikrapporterna visar hur trafiken, yelden och enhetsintäkten utvecklas så att man snabbt kan fånga upp efterfrågeförändringar. Kostnadsutvecklingen framgår av kvartalsrapporterna och årsredovisningen.

På [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) kan man prenumerera på SAS finansiella kommunikation.

### SAS har påverkats av många strejker. Vad gör ni för att undvika dem?

Under de senaste fyra åren har SAS påverkats av fyra strejker bland våra egna medarbetargrupper som resulterat i flera inställda flygningar. SAS och andra flygbolag påverkas också ibland av konflikter bland leverantörer såsom flygtrafikledning och säkerhetskontroller på flygplatser. Det skedde vid ett flertal tillfällen under 2016 i Europa.

SAS arbetar med fackföreningarna för att etablera en samsyn kring marknadsutvecklingen och företagets utmaningar. Externa strejker har SAS däremot begränsad möjlighet att påverka.

### Har SAS en högre enhetskostnad än LCC-bolagen?

Ja, SAS enhetskostnad är högre. Det beror delvis på att vi har en annan produkt, vilket värdesätts av kunderna. Sedan 2012 har vi effek-

tiverat verksamheten med över 4 miljarder SEK och vi arbetar intensivt med att ytterligare sänka enhetskostnaden samt öka flexibiliteten i kostnadsstrukturen och vår produktionsplattform. Se sida 20-23 för utförligare detaljer.

### Hur påverkas SAS av att norska och svenska staterna minskat sina ägarinnehav?

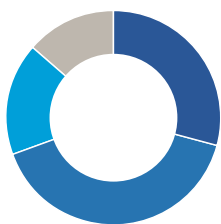
SAS verksamhet har inte påverkats av det minskade ägarinnehavet. SAS får inga subventioner och staterna har inget direkt inflytande på verksamhetsstyrningen. Ägarnas inflytande är begränsat till rösträtten på bolagsstämmor.

## ÄGARSPRIDNING OCH FÖRÄNDRING

SAS hade 57 571 stamaktieägare och 7 682 preferensaktieägare per den 31 oktober 2016. Antalet enskilda aktieägare uppgick till 64 394, en ökning med 9,8% jämfört med föregående år. Under året minskade svenska och norska staterna sin ägarandel i SAS med 7 procentenheter.

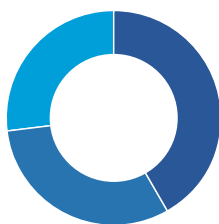
Ägarandelen i Skandinavien uppgick till cirka 89%, fördelat på 42% i Sverige, 33% i Danmark och 14% i Norge per 31 oktober 2016. Av den återstående ägarandelen utanför Skandinavien, på 11%, var andelen utanför EES under 4%, varav huvuddelen registrerad i USA.

### LANDSFÖRDELNING AV RÖST-ANDEL I SAS, 31 OKTOBER 2016

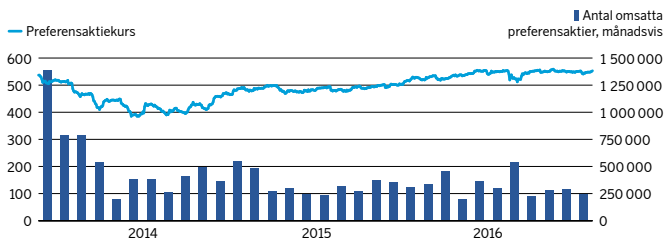


■ Sverige, 42 % ■ Danmark, 33%  
■ Norge, 14 % ■ Övriga, 11%

### FÖRDELNING AV SAS ÄGARKAPITAL, RÖSTER, 31 OKTOBER 2016



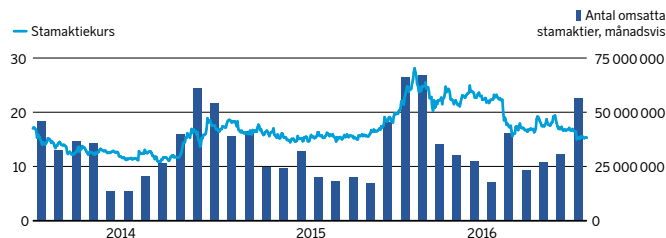
■ Statligt ägande, 42,8%  
■ Institutionellt ägande, 30-35%  
■ Privat ägande, 20-25%



## AKTIEFÖRDELNING, STAM- OCH PREFERENS AKTIER

	Antal stamaktier	Antal preferensaktier	Röstandel
<b>2016-10-31</b>			
Svenska staten	56 700 000	-	17,1%
Danska staten	47 000 000	-	14,2%
Norska staten	37 800 000	-	11,4%
Knut och Alice Wallenbergs stiftelse	24 855 960	-	7,5%
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	4 445 020	458 852	1,5%
Unionen	4 150 359	-	1,3%
Vätterleden Aktiebolag	3 301 349	8 000	1,0%
Robur Försäkring	2 600 438	279 730	0,9%
Gerald Engström	2 650 000	-	0,8%
Norges Bank	2 386 489	160 884	0,8%
JP Morgan Bank Luxembourg	1 537 801	20 438	0,5%
Nordnet Pensionsförsäkring AB	1 256 546	184 400	0,4%
Den Danske Bank filial Stockholm	1 413 838	-	0,4%
DBNY-Dfa-Sml-Cap	1 339 495	-	0,4%
UBS AG London Branch Equities	1 326 220	-	0,4%
Gamla Livförsäkringsaktiebolaget	1 312 679	-	0,4%
JPM Chase	1 200 000	-	0,4%
Euroclear Bank	1 130 222	49 995	0,4%
BP2S FFT/German Resident-AIFM	1 154 284	-	0,3%
Fjärde AP-fonden	1 126 738	-	0,3%
Övriga aktieägare	131 395 113	5 837 701	39,6%
<b>Totalt</b>	<b>330 082 551</b>	<b>7 000 000</b>	<b>100%</b>

Källa: Euroclear, VP och VPS.



## AKTIEFÖRDELNING, STAM- OCH PREFERENS AKTIER

2016-10-31	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
1-1 000	50 414	11 401 823	3,4%	78,3%
1 001-5 000	10 363	24 271 083	7,3%	16,1%
5 001-10 000	1 927	14 206 652	4,3%	3,0%
10 001-100 000	1 535	37 774 111	11,4%	2,4%
100 001-1 000 000	133	35 564 403	10,8%	0,2%
1 000 001-	22	200 403 668	60,6%	0,0%
Okända aktieägare		7 160 811	2,2%	0,0%
<b>Totalt</b>	<b>64 394</b>	<b>330 782 551</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Källa: Euroclear, VP och VPS.

## OMSATTA PREFERENS AKTIER OCH STAMAKTIER PER BÖRS

	Värde, MSEK		Antal aktier, miljoner	
	2015-2016 Nov-okt	2014-2015 Nov-okt	2015-2016 Nov-okt	2013-2014 Nov-okt
<b>Stamaktier</b>				
Stockholm	5 983	4 018	294	250
Köpenhamn	3 269	2 005	155	125
Oslo	399	272	18	17
<b>Totalt stamaktier</b>	<b>9 651</b>	<b>6 295</b>	<b>467</b>	<b>392</b>
<b>Preferensaktier</b>				
Stockholm	2 080	1 996	3,9	3,9

Källa: Nasdaq OMX Nordic.

## FÖRÄNDRING AV AKTIEKAPITAL<sup>1</sup>

	Händelse	Antal nya aktier	Totalt antal aktier	Nom. värde/aktie SEK	Nominellt aktiekapital
Maj-01	Bolagsregistrering	50 000	50 000	10	500 000
Jul-01	Apportemission	155 272 395	155 322 395	10	1 553 223 950
Aug-01	Apportemission	6 494 001	161 816 396	10	1 618 163 960
Maj-02 <sup>2</sup>	Nyemission, stamaktier	2 683 604	164 500 000	10	1 645 000 000
Apr-09	Nyemission, stamaktier	2 303 000 000	2 467 500 000	2,5	6 168 750 000
Apr-10	Nyemission, stamaktier	7 402 500 000	9 870 000 000	0,67	6 612 900 000
Jun-10	Sammanläggning, stamaktier	-	329 000 000	20,1	6 612 900 000
Feb-14	Nyemission preferensaktier	7 000 000	336 000 000	20,1	6 753 600 000
Jan-16	Konvertering av konvertibellån	1 082 551	337 082 551	20,1	6 775 359 275

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

<sup>2)</sup> Teknisk förändring i samband med omläggning till en gemensam aktie.



## ÅRSREDOVISNING 2015/2016

### FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Förvaltningsberättelse .....	sid 32
Bolagsstyrningsrapport .....	sid 45
Styrelse .....	sid 52
Ledningsgrupp .....	sid 54
Utdelning, vinstdisposition och utsikter .....	sid 55

### RÄKENSKAPER

CFO:s kommentar till de finansiella rapporterna .....	sid 57
Koncernens finansiella rapporter .....	sid 58
Notöversikt .....	sid 62
Koncernens noter .....	sid 63
Moderföretagets finansiella rapporter .....	sid 94
Moderföretagets noter .....	sid 96
Underskrifter .....	sid 97
Revisionsberättelse .....	sid 98





# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## SAMMANFATTNING AV 2015/2016

- Resultat före skatt och engångsposter: 939 (1 174) MSEK
- Årets intäkter: 39 459 (39 650) MSEK
- Totalt antal passagerare steg med 3,3% och uppgick till 29 miljoner
- Antal resenärer i SAS Plus ökade med 6,3%
- Enhetsintäkten (PASK) minskade med 8%<sup>1</sup>
- Enhetskostnaden (CASK) sjönk med 11,1%<sup>1</sup>
- Resultatet före skatt uppgick till 1 431 (1 417) MSEK
- Årets resultat uppgick till 1 321 (956) MSEK

<sup>1</sup> Justerad för valuta.

Styrelsen och verkställande direktören för moderbolaget SAS AB avger härmed årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2015/2016 (november 2015–oktober 2016). SAS AB har säte i Stockholm och adressen till huvudkontoret är Frösundaviks allé 1, Solna. Organisationsnumret är 556606-8499. Bolaget bedriver flygverksamhet i ett skandinaviskt och internationellt nätverk.

## MARKNADSUTVECKLING 2015/2016

Kapaciteten mätt i antal erbjudna säten till, från och inom Skandinavien för flygtransporter ökade under räkenskapsåret 2015/2016 med cirka 4,7%. Kapacitetsökningen var störst under vintern 2015/2016 med cirka 7% och mer måttlig under sommarprogrammet då kapaciteten ökade med cirka 3%. SAS ökade antalet erbjudna säten med 2,6%. Lägre priser bidrog till att det totala antalet passagerare i Skandinavien samtidigt ökade med 5,4%.

Antalet passagerare som reste på SAS reguljära linjer ökade under räkenskapsåret 2015/2016 med 3% och uppgick till 27,7 miljoner. Störst var ökningen på de interkontinentala linjerna där antalet passagerare ökade med drygt 22%. Under 2015/2016 stärkte SAS det interkontinentala erbjudandet genom fler frekvenser till befintliga destinationer och nya linjer till Los Angeles, Boston och Miami samt helårseffekt på nya linjen till Hongkong genom utökning av flygplansflottan. Totalt ökade den interkontinentala kapaciteten med 27,6%. SAS ökade kapaciteten på internationella linjer inom Europa och Skandinavien med 2,9%, drivet av en ökad produktion på fritidsorienterade linjer till/från Sydeuropa. Inrikestrafiken hade en stabil utveckling och steg med 2,6%. Utvecklingen var starkast i Sverige. Trafiken ökade också i Norge trots den lägre efterfrågan inom oljeindustrin.

Yielden sjönk under räkenskapsåret med 7,7% och enhetsintäkten (PASK) sjönk med 8%. Nedgången berodde på att den genomsnittliga flyglängden ökade med 7%, samt lägre flygbränslekostnader som kom kunderna tillgodo genom lägre flygpriser. Dessutom bidrog den ökade kapaciteten till prispress i Skandinavien. SAS valutajusterade enhetskostnad sjönk samtidigt med 11,1%.

SAS charterproduktion ökade med 7,4% under räkenskapsåret och antalet charterpassagerare ökade med 10,2% till 1,3 miljoner.

## SAS TRAFIKUTVECKLING

SAS reguljärtrafik	2015/2016	2014/2015	Förändring
Antal passagerare (000)	27 738	26 941	+3,0%
ASK, säteskilometer (milj.)	44 956	40 877	+10,0%
RPK, passagerarkilometer (milj.)	33 508	30 561	+9,6%
Kabinfaktor	74,5%	74,8%	-0,2 p.e
Valutajusterad passageraryield, SEK	0,91	0,98	-7,7%
Valutajusterad enhetsintäkt, PASK, SEK	0,68	0,73	-8,0%

### 2015/2016 vs. 2014/2015

Geografisk utveckling, reguljärtrafik	RPK	ASK
Interkontinentalt	+25,2%	+27,6%
Europa/Instraskand	+1,6%	+2,9%
Inrikes	+2,6%	+0,6%

SAS chartertrafik	2015/2016	2014/2015	Förändring
Antal passagerare (000)	1 270	1 153	+10,2%
ASK, säteskilometer (milj.)	3 665	3 411	+7,4%
RPK, passagerarkilometer (milj.)	3 432	3 219	+6,6%
Kabinfaktor	93,6%	94,4%	-0,7 p.e

SAS totala trafik (reguljär och charter)	2015/2016	2014/2015	Förändring
Antal passagerare (000)	29 009	28 094	+3,3%
ASK, säteskilometer (milj.)	48 620	44 288	+9,8%
RPK, passagerarkilometer (milj.)	36 940	33 780	+9,4%
Kabinfaktor	76,0%	76,3%	-0,3 p.e

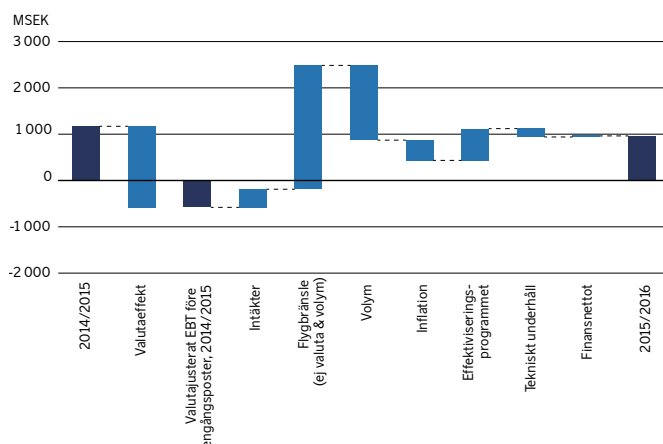
## PUNKTLIGHET OCH REGULARITET

SAS punktlighet avseende ankomster under 2015/2016 uppgick till 84,3% (87,9%). Punktligheten påverkades under början av året negativt av teknisk irregularitet, men förbättrades under den senare delen av räkenskapsåret. SAS regularitet uppgick till 98,4% (98,7%) och var också påverkad av teknisk irregularitet samt en strejk bland de svenska piloterna i början av juni som medförde att cirka 1 000 flygningar blev inställda.

## RESULTAT NOVEMBER 2015 –OKTOBER 2016

SAS rörelseresultat uppgick till 1 892 (2 225) MSEK och resultat före skatt och engångsposter uppgick till 939 (1 174) MSEK. Resultatet före skatt uppgick till 1 431 (1 417) MSEK och resultatet efter skatt uppgick till 1 321 (956) MSEK. Valutakursutvecklingen har påverkat rörelseresultatet negativt om -1 766 MSEK och inklusive finansnettot med -1 741 MSEK.

### UTVECKLING AV RESULTATET FÖRE SKATT OCH ENGÅNGSPOSTER, FRÅN 2014/2015 TILL 2015/2016



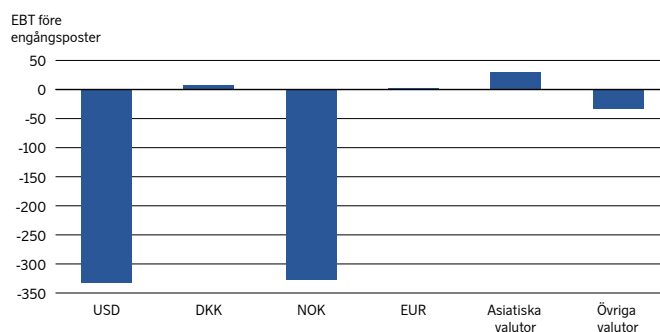
### VALUTAPÅVERKAN MELLAN ÅREN

MSEK	2015–2016 jmf 2014–2015 Nov–okt	2014–2015 jmf 2013–2014 Nov–okt
Intäkter	-572	963
Personalkostnader	170	-57
Övriga kostnader	-250	-3 252
Omräkning av rörelsekapital	-183	44
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-931	809
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-1 766</b>	<b>-1 493</b>
Finansnetto	25	-18
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-1 741</b>	<b>-1 511</b>

### VALUTAKURSEFFEKTER I PERIODENS RESULTAT

MSEK	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Omräkning av rörelsekapital	-246	-63
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	152	1 083
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-94</b>	<b>1 020</b>
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	30	5
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-64</b>	<b>1 025</b>

### EFFEKTEN FRÅN DE STÖRSTA VALUTORNA PÅ INTÄKTER/ RÖRELSEKOSTNADER, 2015/2016



### INTÄKTER

SAS intäkter uppgick till 39 459 (39 650) MSEK. De valutajusterade passagerarintäkterna ökade med 1,2%, vilket primärt beror på ökad trafik. Charterintäkterna (valutajusterade) ökade med 4,7%, vilket beror på högre volymer. Övriga trafikintäkter ökade valutajusterat med 12,1%, främst till följd av ökade intäkter från bagage och förbokade sittplatser.

### RÖRELSEKOSTNADER

Totala rörelsekostnaderna uppgick till -37 567 (-37 425) MSEK. Justerat för valuta och engångsposter minskade rörelsekostnaderna med 3,5% jämfört med motsvarande period föregående år, trots att SAS samtidigt ökat kapaciteten med 10%. Rörelsekostnaderna har påverkats med engångsposter om +492 (+545) MSEK. Under perioden har pågående omställningsprogram resulterat i effektiviseringar om cirka 670 MSEK.

Personalkostnaderna minskade med 517 MSEK och uppgick till -9 105 (-9 622) MSEK till följd av outsourcing av marktjänsterna på linjestationerna i Norge och effektiviseringsarbetet. Justerat för valuta och engångsposter minskade personalkostnaderna med 2,7% jämfört med föregående år.

Kostnaden för flygbränsle minskade med 1 981 MSEK och uppgick till -6 449 (-8 430) MSEK. Justerat för valuta minskade kostnaden med 25,7% vilket huvudsakligen berodde på lägre pris och lägre hedgekostnader. Det fallande oljepriset hade en positiv effekt om 1 955 MSEK, hedgeeffekter (inklusive effekt av tidsvärdet) var positiva om 798 MSEK, volymen en negativ effekt av -526 MSEK och valutan en negativ effekt om -257 MSEK jämfört med samma period föregående år. De externa tekniska underhållskostnaderna, som är en del av övriga rörelsekostnader, uppgick till -3 292 (-2 757) MSEK. Ökningen beror huvudsakligen på kostnader vid återlämning av leasade flygplan, ändrade bedömningar om framtida motorunderhåll samt ökat tungt underhåll. SAS är för närvarande i en period där fler flygplan genomgår tungt underhåll.

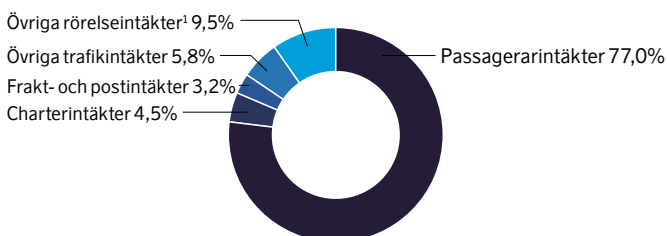
Leasingkostnaderna uppgick till -2 840 (-2 593) MSEK. Justerat för valuta ökade leasingkostnaderna med 6,4%. Avskrivningarna uppgick till -1 367 (-1 466) MSEK.

### FINANSNETTO OCH ENGÅNGSPOSTER

SAS finansnetto uppgick till -462 (-508) MSEK, varav räntenetto -451 (-478) MSEK. Den positiva förändringen avseende finansnettot, jämfört med motsvarande period föregående år beror primärt på lägre löpande räntekostnader på grund av en lägre nettoskuld samt lägre räntenivå.

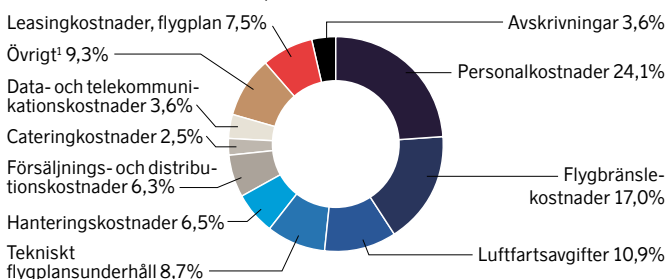
Totala engångsposter utgörs av omstruktureringskostnader, realisationsresultat, nedskrivningar samt övriga engångsposter och uppgick till 492 (243) MSEK. Omstruktureringskostnaderna uppgick till -42 (-177) MSEK och avsåg främst personalkostnader. Nedskrivningar uppgick till -11 (-314) MSEK. Realisationsresultatet uppgick till 269 (789) MSEK och avsåg flygplansaffärer om 235 (97) MSEK, fastighetsaffärer om 30 (2) MSEK samt försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag samt rörelser om 4 (12) MSEK. Föregående år ingick även försäljning av slots-par om 678 MSEK. Övriga engångsposter uppgick till 276 (-55) MSEK och avsåg kostnader relaterade till flygplan om -160 MSEK. Därutöver har en skatterelaterad reservering gjorts, relaterad till indirekta skatter om -219 MSEK samt återbetalningen av böter om 655 MSEK från 2010, till följd av att EU-kommissionen inte överklagade EU-domstolens dom om global kartell kring flygfrakt.

#### INTÄKTSFÖRDELNING 2015/2016



1) Ground Handling-tjänster, tekniskt underhåll, terminal- och speditionstjänster, försäljningskommissioner och avgifter, försäljning ombord samt övriga rörelseintäkter.

#### SAS KOSTNADSFÖRDELNING, 2015/2016



1) Fastighetskostnader, passagerarkostnader på marken, frakt och administrativa kostnader mm.

## KAPITALHANTERING OCH FINANSIELL STÄLLNING

### FINANSIELLA MÅL

SAS övergripande mål är att skapa värden för aktieägarna. För att uppnå detta arbetar SAS med tre strategiska prioriteringar för att möta trender och branschutveckling, säkra konkurrenskraften och skapa förutsättningar för långsiktigt hållbar lönsamhet.

SAS påverkas av den ekonomiska utvecklingen i Europa, valutakursutvecklingen, flygbränslepriser samt de genomgripande förändringar som sker i den europeiska flygindustrin med intensifierad konkurrens som följd av ökad kapacitet i marknaden. Mot bakgrund av osäkerheten i dessa omvärldsfaktorer har SAS, i linje med flera andra flygbolag, valt att inte ange specifika lönsamhetsmål eller soliditetsmål. SAS har dock en målsättning om att den finansiella beredskapen ska överstiga 20% av de årliga fasta kostnaderna.

### UTDELNINGSPOLICY

SAS AB har två noterade aktieslag. Utdelning förutsätter att bolagsstämman beslutar därom samt att SAS AB har utdelningsbara medel. Hänsyn ska även tas till koncernens resultat och förväntade utveckling, finansiella ställning, investeringsbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningspolicyn strävar efter en långsiktigt hållbar utdelning.

#### Stamaktier

Utdelning till stamaktieägarna kan ges när värde skapats genom att SAS avkastning på investerat kapital överstiger den genomsnittliga kapitalkostnaden. Utdelningsbeloppet ska ta i beaktande restriktioner i koncernens finansiella instrument<sup>1)</sup>.

#### Preferensaktier

SAS ska ge en utdelning till preferensaktieägarna med 50 SEK per år, med kvartalsvis utbetalning om 12,50 SEK per preferensaktie fram till och med det utbetalningstillfälle av preferensutdelning som infaller närmast efter avstämningsdagen den 5 februari 2019, varefter den årliga företrädesrätten till utdelning ökas med motsvarande 1% av teckningskursen per preferensaktie och år fram till och med det utbetalningstillfälle för preferensaktieutdelning som infaller närmast efter avstämningsdagen den 5 februari 2023. Därefter ska den årliga företrädesrätten till utdelning på preferensaktier uppgå till ett belopp motsvarande 50 SEK plus 5% av teckningskursen. Utdelning ska i samtliga fall vara jämnt fördelat över året genom kvartalsvisa utbetalningar.

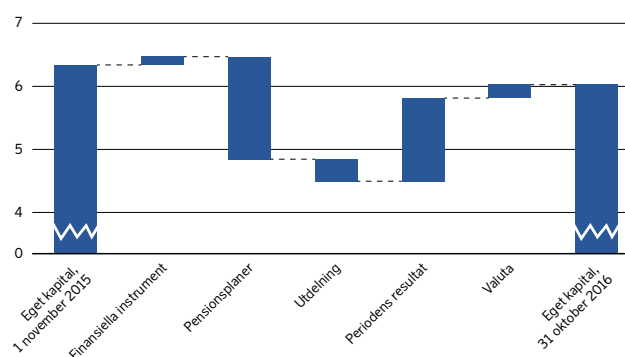
### FINANSIELL POSITION

#### Eget kapital

SAS eget kapital sjönk under räkenskapsåret med 313 MSEK och uppgick till 6 026 MSEK. Försämringen förklaras av omvärderingar av förmånsbestämda pensionsordningar till följd av lägre diskonteringsränta som påverkat eget kapital negativt med -1 627 MSEK medan kassaflödessäkringar och valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheten hade en positiv effekt om 319 MSEK. Övrig större förklaring är utdelningen på preferensaktierna om 350 MSEK. Slutligen hade årets resultat en positiv effekt om 1 321 MSEK.

#### UTVECKLING AV EGET KAPITAL 2015/2016

Miljarder SEK



<sup>1)</sup> SAS har för närvarande utgett två finansiella instrument som begränsar utdelningsrätten till SAS stamaktieägare. SAS obligation om 1,5 mdr SEK med förfall i november 2017 anger att ingen utdelning får ges till stamaktieägare om SAS soliditet understiger 35%. Enligt preferensaktie villkoren kan utdelning till stamaktieägare inte ges om preferensaktiekapitalet överstiger 50% av bokfört eget kapital. Full utdelning måste också ha betalats ut till preferensaktieägarna.

### Räntebärande skulder och finansiering

SAS använder banklån, obligationslån, konvertibla obligationslån, förlagslån, exportkrediter samt leasing som finansieringskällor. SAS räntebärande skulder ökade med 135 MSEK jämfört med föregående år och uppgick till 9 880 MSEK på balansdagen. Nyupplåning uppgick till 1 093 MSEK fördelat på lån mot säkerhet om 995 MSEK samt upplåning inom EMTN-programmet om 10 MEUR. Förändringen av bruttoskulden sedan föregående år beror även på en negativ utveckling av marknadsvärdet på finansiella derivat med 102 MSEK samt en negativ effekt avseende valutaomvärdering med 343 MSEK. Amorteringarna uppgick under räkenskapsåret till 1 371 MSEK.

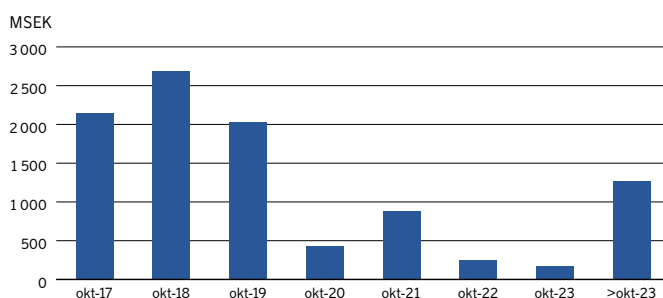
Den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella bruttoskulden styrs av SAS finanspolicy och har ett måltal på 2 år. Den genomsnittliga räntebindningstiden var 2,3 år i oktober 2016.

#### NEDBRYTNING AV SAS RÄNTEBÄRANDE SKULDER, 31 OKTOBER 2016

Skuld	Not	MSEK
Förlagslån	24	1 157
Obligationslån	25	2 330
Konvertibellån	26	1 482
Finansiell leasing	26	1 321
Utnyttjade faciliteter	26, 27	1 821
Övriga lån	26	1 449 <sup>1</sup>
Övriga finansiella poster	29	320
<b>Totalt</b>		<b>9 880</b>

<sup>1</sup> 1 446 MSEK är hänförlig till not 26. 3 MSEK är rubricerat som Övriga skulder som ej har not.

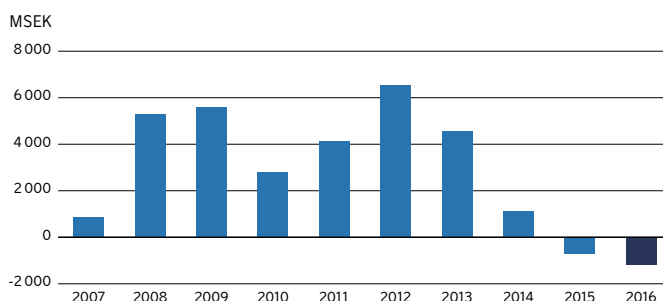
#### RÄNTEBÄRANDE SKULDERS AMORTERING, 31 OKTOBER 2016



De räntebärande kortfristiga skulderna uppgick den 31 oktober 2016 till 2 147 (1 493) MSEK. Den kortfristiga räntebärande skulden består dels av låneskulder som förfaller till betalning inom ett år med 1 827 MSEK och dels av upplupen ränta samt finansiella derivat med 320 MSEK.

SAS finansiella nettofodran ökade under året med 440 MSEK och var per 31 oktober 2016 positiv med 1 166 (726) MSEK. Förbättringen förklaras främst av positivt kassaflöde.

#### FINANSIELL NETTOSKULD



### Likvida medel

Utöver likvida medel om 8 370 MSEK hade SAS 31 oktober 2016 kontraherade kreditfaciliteter på 5 388 (4 525) MSEK, varav 3 567 (2 712) MSEK var utnyttjade.

Under räkenskapsåret förlängde SAS kreditfaciliteten om 150 MEUR från januari 2017 till januari 2019. SAS förlängde också kreditfaciliteter om 137 MUSD till juni 2018. Därutöver refinansierades 10 MEUR i juni 2016 inom EMTN-programmet.

#### KONTRAKTERADE KREDITFACILITETER, MSEK 31 OKTOBER 2016

31 oktober 2016	Totalt	Utnyttjat	Outnyttjat	Förfall
Kreditfacilitet, 150 MEUR	1 479	-	1 479	jan 2019
Kreditfacilitet, 137 MUSD <sup>1</sup>	1 233	31	1 202	jun 2018
Kreditfacilitet, 27 MUSD <sup>1</sup>	241	241	-	okt 2017
Kreditfacilitet, 49 MUSD <sup>1</sup>	437	437	-	sep 2021
Kreditfacilitet, 64 MUSD <sup>1</sup>	579	579	-	feb 2020
Kreditfacilitet, 36 MUSD <sup>1</sup>	325	325	-	feb 2017
Kreditfacilitet, 46 MUSD <sup>1</sup>	416	209	207	jun 2018
Övriga faciliteter, 75 MUSD <sup>1</sup>	679	-	679	jan 2023
<b>Summa</b>	<b>5 388</b>	<b>1 821</b>	<b>3 567</b>	

<sup>1</sup> Säkrad mot materiell tillgång.

### Kreditvärdighet

SAS kreditvärderas av tre institut: Moody's, Standard & Poor's och det japanska kreditvärderingsinstitutet Rating and Investment Information Inc (R&I). Moody's och Standard & Poor's uppgraderade under sommaren 2016 SAS kreditrating och behöll utsikterna 'stabila'. R&I ändrade utsikterna från 'stabila' till 'positiva' i juni 2016.

#### SAS KREDITRATING

31 oktober 2016	Rating	Utsikter	Ändrat
Moody's	B2	Stabila	juli 2016
Rating and Investment Information	B	Positiva	juni 2016
Standard & Poor's	B	Stabila	juli 2016

### FLYGPLANSFLOTTAN

SAS flygplansflotta har de senaste åren förenklats väsentligt och sedan 2010 gått från nio flygplanstyper till i dag tre flygplanstyper under SAS egen trafiklicens. Flygplansflottan består nu av Boeing 737 NG, Airbus A320-familjen samt Airbus A330/A340 för trafik under SAS egen trafiklicens.

Flygplansflottan är SAS största materiella tillgång. Den 31 oktober 2016 representerade SAS flygplansflotta 26% av SAS bokförda tillgångar. SAS skriver av ägda flygplan på 20 år med ett återstående restvärde på 10%. Passagerarflygplan används normalt cirka 20–25 år i kommersiell passagerartrafik, men flygplan som underhålls väl kan hålla längre. Teknikutvecklingen gör dock att nyare flygplan normalt blir mer ekonomiska jämfört med äldre flygplan. Efter att ett flygplan tas ur trafik finns det fortfarande värden i reservdelar och motorer.

### Finansiering av flygplansorder

SAS har gått in i nästa förnyelsefas av sin flygplansflotta genom leveransen av fyra Airbus A330E, åtta Airbus A350-900 samt 30 Airbus A320neo under åren 2015-2021. Det totala ordervärdet på dessa flygplan är cirka 3 miljarder USD.

De första fyra Airbus A330E levererades under hösten 2015 och våren 2016 och finansierades genom sale and leaseback med kinesiska Bocomm med en löptid på tolv år. Under räkenskapsåret 2015/2016 levererades en Airbus A320neo. SAS har underteck-



## SAS FLYGPLANSFLOTTA 31 OKTOBER 2016

SAS flygplan i trafik	Ålder	Ägda	Leasade	Totalt	Order köp	Order lease
Airbus A330/A340/A350	11,4	9	7	16	8	-
Airbus A319/A320/A321	11,3	8	18	26	29	-
Boeing 737NG	13,7	20	61	81	-	-
<b>Totalt</b>	<b>12,9</b>	<b>37</b>	<b>86</b>	<b>123</b>	<b>37</b>	<b>0</b>

Flygplan i trafik under annan trafiklicens än SAS (SK)	Ålder	Ägda	Wet leasade	Totalt	Order på wet lease
Boeing 737	11,0	-	1	1	-
Bombardier CRJ900	4,1	11	8	19	4
ATR-72	1,8	-	13	13	-
<b>Totalt</b>	<b>3,4</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>4</b>

SAS totala flygplansflotta i trafik	Ålder	Ägda	Leasade	Totalt	Order köp	Order på wet lease
<b>Totalt</b>	<b>10,9</b>	<b>48</b>	<b>108</b>	<b>156</b>	<b>37</b>	<b>4</b>

Flygplan för utfasning	Ålder	Ägda	Leasade	Totalt	Uthyrda	Parkerade
Bombardier Q400	8,8	-	1	1	1	-
Bombardier CRJ900	7,7	1	-	1	-	1
<b>Totalt</b>	<b>8,3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

nade avtal avseende sale and leaseback av 18 Airbus A320neo.

Under 2015/2016 fasades åtta wet lease-flygplan in i trafik för SAS. SAS har ytterligare fyra Bombardier CRJ900 på order med leverans under 2017. Flygplan som drivs på wet lease-basis innebär ingen direkt investering utan ett kontraktuellt åtagande där SAS betalar en rörlig kostnad per producerad timma utöver en garanterad produktionsvolym. Genom wet lease av 25 flygplan de tre senaste åren fram till våren 2017 undviker SAS direkta investeringar på cirka 5 miljarder SEK.

## FLYGPLAN PÅ FAST ORDER 2016–2021

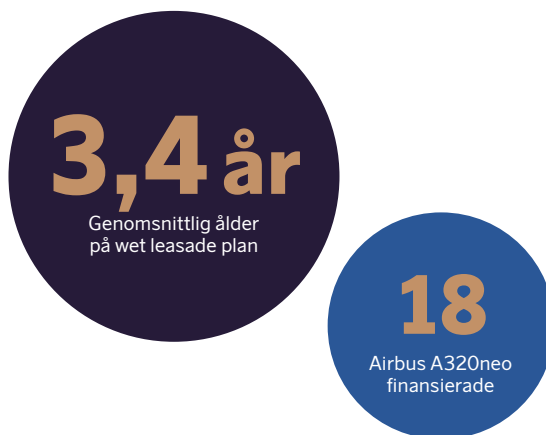
	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021
Airbus A320neo	12	8	8	1	
Airbus A350				3	5

Listpris per flygplan	MUSD
Airbus A320neo	107
Airbus A350	308

## Finansiering av förskottsbetalningar av flygplan

Innan leverans gör flygbolag förskottsbetalningar. Förutom betalning vid orderläggningen inleds förskottsbetalningarna normalt när produktionen av flygplanen startar cirka två år före leverans.

Under 2014 säkrade SAS en pre-delivery payment finansieringsfacilitet som täcker en andel av de förskottsbetalningar som SAS betalar för åtta flygplan från Airbus med leverans under 2015–2017. Faciliteten är strukturerad som en revolverande kreditfacilitet där SAS totalt kan belåna förskott till ett värde av 74 MUSD. Eftersom faciliteten betalas tillbaka vid leverans av flygplanen kommer inte utestående belopp överstiga 49 MUSD. I januari 2016 tecknade SAS en andra pre-delivery payment facilitet avseende fem Airbus A320neo med leverans under 2017–2018. Faciliteten är på 46 MUSD. Lånet under faciliteten återbetalas vid leverans av flygplanen till SAS.



Med nuvarande finansiella beredskap som kraftigt överstiger målsättningen har SAS bedömt att något ytterligare behov för finansiering av förskottsbetalningar av SAS flygplansorder inte föreligger.

## Finansiering av flygplansflottan

SAS ambition är att ha en balans mellan ägda och leasade flygplan ur ett kostnads-, risk- och flexibilitetsperspektiv. Vid ägande avser SAS använda en mix av exportkreditfinansiering, banklån samt bankfaciliteter. Vid leasing, som innebär sale and leaseback-avtal, säljs flygplanen vid leverans och hyrs tillbaka på 5–12 år.

Per 31 oktober 2016 ägde SAS totalt 49 flygplan i flygplansflottan.

**KONTRAKTERADE OPERATIONELLT OCH FINANSIELLT LEASADE FLYGPLAN SAMT FÖRFALLOPROFIL**

	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022 <sup>1</sup>
Operationellt förfallande leasar, flygplan	22	21	15	6	10	12
Wet leasade flygplan, förfall	9	2	10	0	0	11
Hysesförpliktelser flygplan, MSEK	2 758	2 331	1 999	1 688	1 362	3 206
Finansiell leasing, flygplan, MSEK	504	73	75	77	282	57
<b>Nuvärdet av kontrakterade leasingåtaganden per 31 oktober 2016 vid olika diskonteringsfaktorer</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>			
SAS operationellt leasade flygplan, MSEK	11 316	10 970	10 640			

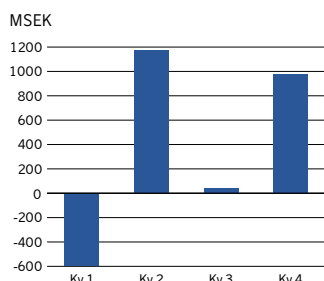
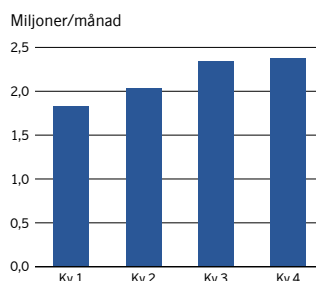
**SÄSONGSEFFEKTER OCH OPTIMERING AV KASSAFLÖDET**

SAS arbetar målinriktat med att analysera balansposter och trender inom verksamheten för att optimera kassaflödet med syfte att uppnå lägsta möjliga totala finansieringskostnad inom ramarna för fastställd finanspolicy. Som följd av att rörelseskuldena översteg rörelsetillgångarna uppgick rörelsekapitalet till -11 274 MSEK per 31 oktober 2016, vilket jämfört med föregående år var en förbättring med 700 MSEK. Trafikavräkningsskulden har ökat med 836 MSEK under året som följd av ökad långlinjeproduktion och utgör den enskilt största förändringsposten.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under 2015/2016 till 3 663 (3 036) MSEK. Förbättringen jämfört med föregående år beror främst på återbetalning av böter om 655 MSEK från 2010, till följd av att EU-kommissionen inte överklagat EU-domstolens dom om global kartell kring flygfrakt.

Kassaflödet från den löpande verksamheten har tydliga säsongsvariationer. Kassaflödet är starkast under andra och fjärde kvartalet, vilket sammanfaller med höga passagerarvolymerna samt högre andel förtidsbokningar. Andelen förtidsbokningar är störst under perioden januari–maj inför sommarperioden samt under perioden september–oktober.

Eftersom passagerarintäkterna redovisas när SAS eller annat flygbolag utför transporten medför det att säsongsvariationerna påverkar kassaflödet och resultatet olika. Resultatmässigt är således tredje och fjärde kvartalet (maj–juli och augusti–oktober) starkast, vilket är när trafikvolymerna är som störst.

**SÄSONGSVARIATIONER I SAS KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN<sup>1</sup>****SÄSONGSVARIATIONER I ANTALET TRANSPORTERADE PASSAGERARE<sup>1</sup>****LEGALA FRÅGESTÄLLNINGAR**

I EU-kommissionens beslut i november 2010 fälldes SAS tillsammans med ett stort antal andra flygbolag för deltagande i en global flygfraktkartell och dömdes att betala böter om 70,2 MEUR. SAS överklagade beslutet i januari 2011 och i december 2015 upphävde EU-domstolen EU-kommissionens beslut inklusive böterna om 70,2 MEUR.

<sup>1</sup>) Avser genomsnittet under åren 2010–2016.

EU-domstolens dom har vunnit laga kraft och bötesbeloppet om 70,2 MEUR återbetalades till SAS i början av mars 2016 och resultatfördes som en engångspost under andra kvartalet räkenskapsåret 2015/2016. EU-kommissionen har möjlighet att fatta ett nytt beslut i frågan. SAS har ingen insikt i, och kan inte heller påverka den närmare tidpunkten för ett eventuellt nytt beslut eller dess utformning.

Som en konsekvens av EU-kommissionens beslut i november 2010 i flygfraktundersökningen, är SAS tillsammans med övriga flygbolag som bötfällts av EU-kommissionen involverat i ett antal civila skadestandsprocesser, initierade av fraktkunder i bland annat England, Nederländerna, Tyskland och Norge. SAS har ingått en förlikning avseende skadestandsprocessen i Tyskland i december 2016. SAS värderar för närvarande vilken påverkan ett eventuellt nytt beslut från EU-kommissionen kan ha på de övriga, pågående skadestandsprocesserna. SAS bestrider ansvar i samtliga rättsprocesser. En ogynnsam utgång i dessa tvister skulle kunna få en väsentlig negativ finansiell effekt på SAS. Ytterligare stämningar från fraktkunder kan inte uteslutas. Inga reserveringar har gjorts.

Jetpak Group AB (Jetpak) har den 31 oktober 2016 påkallat skiljeförfarande vid Stockholms Handelskammars Skiljedomsinstitut i en tvist mot SAS rörande ersättning för leveranser av försenat bagage till SAS passagerare, med ett yrkande om att SAS ska betala cirka 16 MSEK. Parterna har olika uppfattning om hur Jetpaks ersättning ska beräknas enligt avtalet från november 2015. SAS bestrider Jetpaks yrkande.

SAS pilotföreningar har stämt SAS vid svenska Arbetsdomstolen med yrkande om skadestånd på grund av kollektivavtalsbrott. Inga ekonomiska skadestånd är specificerade i stämningens ansökan. Tvisten gäller ett större antal piloter som hade sin anställning vid Stockholmsbasen, men tjänstgjorde från Köpenhamnsbasen, samt beräkningen av och samordningen mellan berörda piloters intjänning av svenska respektive danska pensionsförmåner vid basbyte. SAS bestrider samtliga yrkanden. Arbetsdomstolen har i en mellan dom den 3 februari 2016 avslagit pilotföreningarnas yrkande om kollektivavtalsbrott. Pilotföreningarna har återkallat sin talan, men yrkat att Arbetsdomstolen ska besluta att vardera part ska bära sina egna rättegångskostnader, vilket SAS har bestridit. Frågan kommer att prövas av Arbetsdomstolen vid huvudförhandling i februari 2017.

En grupp tidigare kabinanställda i Braathens har genom fackföreningen Parat inlett rättsprocess mot SAS vid domstol i Norge med yrkande om korrigerig av arbetstidsfaktor (deltidsprocent) i beräkningen av pensionsrättigheter i företagspensionsordningen, enligt norsk lag om företagspension. Stämningens ansökan innehåller inga specificerade ersättningskrav. SAS bestrider talan. SAS har vunnit i första instans, men domen har överklagats av motparten och beräknas tas upp av nästa instans under 2017. Den finansiella exponeringen är svår att kvantifiera, men SAS anser risken för negativ utgång som begränsad och inga reserveringar har gjorts.

Ett större antal före detta kabinanställda i SAS i Danmark, driver en grupptalan mot SAS vid dansk domstol med krav om ytterligare inbetalningar från SAS till Fonden for Pensionsforbedring for Cabin Crew (CAU-fonden) under åberopande att CAU-fonden är en förmånsbestämd tillskottsordning. Frågan har under hösten 2016 prövats av Köpenhamns Byret som i en dom i december 2016 har avslagit de kabinanställdas krav om ytterligare inbetalningar från SAS till CAU-fonden. De kabinanställda har överklagat domen i januari 2017.

**ÖVRIGA TVISTER**

Utöver ovanstående driver fackföreningarna cirka 20 ytterligare tvister mot SAS i Danmark, Norge och Sverige avseende mindre belopp, huvudsakligen kring tolkningen av den arbetsrättsliga lagstiftningen och kollektivavtalen. SAS bestrider i samtliga fall fackföreningarnas yrkanden.

# RISKHANTERING

Riskområde	Risk	Riskenivå	Riskkontrollåtgärder 2015/2016
<b>1</b> Marknadsrisk	1.1 Makroekonomisk utveckling	●	Implementering av SAS effektiviseringsprogram och en flexibla produktionsmodell.
	1.2 Marknad och konkurrensutveckling	●	Uppföljning och bevakning av kapacitetsplaner i marknaden, prisstyrning och flygplansordrar.
<b>2</b> Medarbetarrisker	2.1 Rätt kompetens	●	People reviews och identifiering av successionsordning.
	2.2 Processer och system	●	Uppföljning av låg- och högpresterande individer. Dokumentering av interna processer.
	2.3 Engagemang	●	Interna nätverk som Forum 50 samt kontinuerlig information om SAS utveckling.
	2.4 Strejk	●	Stärka dialogen för ökad samsyn med fackföreningarna.
<b>3</b> Operationella risker	3.1 Säkerhetsarbete	●	Kontinuerlig rapportering till styrelsen samt agendapunkt på styrelsemöte minst en gång per år (februari 2016). IOSA-certifiering genomförd under våren 2016.
	3.2 Leverantörer	●	Ett nytt ramverk för hantering av leverantörer. Närmare samarbete initierat med de 40 största leverantörerna. Uppföljning av kvalitetsnivåer med utvalda leverantörer.
	3.3 Konkurskraftig kostnad och effektivitet	●	Implementering av kostnadseffektiverade åtgärder om 670 MSEK och förädling av SAS produktionsplattform för att öka flexibiliteten och effektiviteten.
<b>4</b> Hållbarhetsrisker	4.1 Miljödirektiv och krav	●	Bibehållande av certifierade miljösystem. Åtgärder för att förbättra klimat- och miljöprestandan.
<b>5</b> Legala och politiska risker	5.1 Politiska och regulatoriska risker	●	SAS för en aktiv dialog med de politiska systemen och industriorganisationer (IATA) för att tidigt få information om regulatoriska förändringar samt möjlighet att påverka beslut.
	5.2 Legala- och försäkringsrisker	●	Utveckling av policies och utbildning för att säkra compliance med olika regler och lagar. I början av 2016 genomfördes bland annat träning i SAS Code of Conduct.
<b>6</b> Finansiella risker	6.1 Likviditetsrisk och refinansiering	●	Uppföljning samt prognostisering av den finansiella beredskapen. Finansiering av leveranserna av Airbus A320neo säkrad för 18 av 30 flygplan under 2016. Kontinuerliga diskussioner med banker och finansiärer för att hantera låne- och leasingförfall.
	6.2 Flygbränslepris och utläppsrättigheter	●	Säkring av flygbränsle enligt policy samt bevakning av flygbränsleprisutvecklingen.
	6.3 Valutakurser	●	Säkring av valutor enligt policy samt bevakning av valutamarknaden.
	6.4 Räntor	●	Binda räntor enligt policy samt bevakning av räntemarknaden.
	6.5 Motparts förluster	●	SAS motpartsrisker hanteras i enlighet med SAS fincypolicy.
<b>7</b> IT	7.1 IT	●	Implementering av processer för incident- och problemlösning. En arbetsgrupp har fokuserat på att minska IT-problem som påverkar SAS hemsida och bokningssystem samt hantering av cyberattacker.
<b>8</b> Övriga händelser	8.1 Extraordinära händelser	●	Öka kostnadsflexibiliteten för att snabbt minska kostnaderna vid minskad efterfrågan.
	8.2 Varumärke och omdöme	●	Bevakning av information kring SAS. Uppdatering av SAS IR/informationspolicy.

● Låg risk ● Medelhög risk ● Hög risk

Det underliggande syftet med riskhantering är att skapa bästa förutsättningar för värdeskapande för aktieägarna och andra intressenter. Alla organisationer exponeras mot risker och osäkerhet, vilket innebär både hot och möjligheter. SAS är exponerat mot ett stort antal generella och mer företagsspecifika risker som kan påverka verksamheten både positivt och negativt.

SAS riskhantering handlar om att positionera SAS i förhållande till kända och okända potentiella händelser, med målet att minimera de möjliga negativa effekterna om en oförutsedd händelse skulle

inträffa. Övergripande risker bevakas och identifieras centralt och följs upp genom policies som syftar till att kontrollera riskerna. Flygsäkerheten är alltid SAS högsta prioritet.

Värde för SAS aktieägare och andra intressenter maximeras när strategier, mål och dess strategiska prioriteringar är fastställda, så att en optimal balans uppnås vad gäller tillväxt, lönsamhet och dess relaterade risker samt att resurser utnyttjas effektivt på ett hållbart sätt. Riskhantering och dess riskbedömning är därmed fundamentalt viktigt för att säkra en långsiktigt hållbar lönsamhet i SAS.

## 1. MARKNADSRISKER

### 1.1 MAKROEKONOMISK UTVECKLING

Efterfrågan i flygindustrin är korrelerad till den ekonomiska tillväxten och exporten. SAS huvudsakliga verksamhet är baserad i Skandinavien och cirka 70% av passagerarintäkterna kommer från Skandinavien. Inget enskilt land står dock för mer än 30% av SAS passagerarintäkter vilket begränsar SAS exponering mot enskilda länder. Som region är dock Skandinavien mycket viktig för efterfrågan för SAS. De senaste åren har de skandinaviska ekonomierna varit stabilare än andra delar av Europa, vilket bidragit till en positiv utveckling i efterfrågan på flygresor. Reala BNP beräknas öka under 2016 med 1,0% i Danmark, 0,7% i Norge och 2,8% i Sverige.

SAS exponering mot händelser på enskilda marknader kan delvis motverkas genom den flexibilitet SAS har i sin flygplansflotta genom att sätta in mindre flygplan.

### 1.2 MARKNAD OCH KONKURRENSUTVECKLING

Flygbranschen är mycket konkurrensutsatt av nya bolag som inträder på marknaden samt befintliga flygbolag som lätt kan omprioritera kapacitet till Skandinavien. Förändrat kundbeteende, allt fler LCC-bolag och befintliga flygbolag som flyttar kapaciteten till SAS hemmamarknad, kan göra att konkurrensen hårdnar.

Under 2015/2016 ökade antalet erbjudna flygsäten med cirka 4,7% i Skandinavien. Det ledde till ökad konkurrens och yieldpress. För att möta samt förbereda sig i förhållande till ändrad konkurrens och kapacitet, analyserar SAS kontinuerligt olika scenarier för att snabbt kunna agera vid förändrade konkurrensförhållanden. SAS effektiviserar också den operationella plattformen samt differentierar produkt erbjudandet för att stärka konkurrenskraften. Se sida 20–23.

#### OPERATIONELL OCH FINANSIELL KÄNSLIGHETSANALYS BASERAD PÅ UTFALLET UNDER 2015/2016

Flygverksamheten	Rörelseresultat, MSEK
RPK, ±1%	±260
Kabinfaktor, ±1%	±360
Passagerarintäkt per RPK eller ASK (yield & PASK), ±1%	±300
Enhetskostnad (CASK), ±1%	±340
Flygbränslepris, ±1%	±65

## 2. MEDARBETARRISKER

### 2.1 RÄTT KOMPETENS

Både flygindustrin som helhet och SAS i synnerhet, genomgår stora strukturella förändringar, vilket ställer nya krav på organisationen och dess samlade kompetens. SAS har exempelvis gått från att driva en stor del av sin verksamhet i egen regi, till att i högre grad upphandla och utveckla tjänster tillsammans med samarbetspartners där det är relevant. Den ökande digitaliseringen ställer också nya krav. SAS arbetar aktivt för att säkerställa tillgång till rätt kompetenser och resurser och använder processer och system för att ta tillvara de interna resurserna och identifiera eventuella brister.

För att säkerställa en effektiv successionsordning och främja den interna rörligheten har de seniora ledarna identifierat en till två interna efterträdare för 59% av alla positioner. Målet är att över tid säkerställa successionsordningen till 80% med interna efterträdare och till 20% aktivt söka extern kompetens.

### 2.2 PROCESSER OCH SYSTEM

SAS använder system och processer för effektiv personalhantering och som stöd för att säkra kompetensbehovet och successionsordningen.

SAS har successivt implementerat Lean-principerna i sina processer, med tydliga handlingsplaner som baseras på gemensamma mål kategoriserade enligt SQDEC (Safety, Quality, Delivery, Employees, Cost) som kan följas upp tvärs över hela verksamheten.

SAS genomför en årlig kartläggning av de interna kompetenserna som syftar till att ta tillvara de största talangerna samt göra justeringar där förbättringar behövs. Den årliga processen har identifierat talanger där många medarbetare, över tid, fått en ny position eller ett utökat ansvar.

### 2.3 ENGAGEMANG

SAS mäter kontinuerligt engagemanget och motivationen bland medarbetarna. SAS medarbetarundersökning under 2016 visar att motivationen – mätt i ett index – förbättrats från 58 till 64, vilket vid en extern jämförelse är i nivå med Nordisk transportindustri.

För att ytterligare stärka engagemanget och affärsmannaskapet, investerar SAS i sina medarbetare genom interna mentor- och utvecklingsprogram, forum som 'Learning lunch' och SAS Awards, där fantastiska prestationer belönas. I samband med SAS 70-årsjubileum arrangerades sex sammankomster där medarbetarna fick tillfälle att träffa ledningen, umgås samt få information om SAS strategier.

SAS arbetar med tydlig målstyrning och medarbetarinflytande som syftar till att utveckla medarbetarengagemanget, framtidens ledare och bidra till att SAS är en fortsatt attraktiv arbetsgivare.

### 2.4 STREJK

Historiskt har flygindustrin drabbats hårt av konflikter på arbetsmarknaden. Genom transparent och öppen dialog med samtliga fackförbund och medarbetargrupper, strävar SAS efter att öka förståelsen för de gemensamma utmaningarna och för behovet att säkra en effektivare verksamhet och därmed en trygg och stimulerande arbetsmiljö.

Trots detta valde Svensk Pilotförening att i samband med förhandlingar om nya kollektivavtal i juni 2016 att ta ut sina medlemmar i en strejk som kraftigt påverkade SAS operation i Sverige under fyra dagar. Konflikten resulterade i cirka 1 000 inställda flygningar och påverkade cirka 100 000 passagerare.

SAS verksamhet drabbades också vid ett antal andra tillfällen av lokala arbetskonflikter i Skandinavien, Frankrike och Grekland. Dessa konflikter påverkade även andra flygbolag och hade en begränsad effekt för SAS ur ett konkurrensperspektiv, dock med lägre intäkter till följd av konflikterna.

#### Samarbetsformer med fackföreningarna

Marknadsutvecklingen, med en tillväxt framförallt inom fritidssegmentet, och en sjunkande betalningsvilja hos kunderna, utmanar lönsamheten i industrin. Mot den bakgrunden har SAS under 2015/2016, tillsammans med fackföreningarna diskuterat hur samarbetsformerna och processerna i samband med förhandlingar om kollektivavtal och förändringar, kan effektiviseras och förbättras.



### 3. OPERATIONELLA RISKER

#### 3.1 SÄKERHETSARBETE

SAS säkerhetsarbete har högsta prioritet och är en del av SAS "DNA". Säkerhetskulturen i SAS vilar på värderingar, kompetens och erfarenhet hos alla anställda i organisationen. I säkerhetskulturen ingår att aktivt lära, anpassa och modifiera såväl individuellt som organisatoriskt beteende i syfte att ständigt förbättra verksamheten och minska riskexponeringen. Säkerhetsarbetet drivs med en vilja till ständiga förbättringar och en gemensam uppfattning om säkerhetens betydelse för kunderna och SAS. Ledningen i SAS är löpande engagerad i säkerhetsfrågor baserat på en säkerhetspolicy som är dokumenterad, kommunicerad och tillämpad i SAS verksamhet. SAS har ett helt implementerat och godkänt Safety Management System (SMS) vilket är ett myndighetskrav. Systemet godkändes också under 2016 av IOSA (IATA Operational Safety Audit) som en del av deras revisionsprogram.

Flygsäkerheten har förbättrats inom industrin under många år och är statistiskt mycket hög. Traditionellt har säkerhetsarbetet baserats på noggranna undersökningar och analyser av incidenter och olyckor, för att säkerställa att de inte kan upprepas. Det arbetet har medfört att industrin i dag har en hög säkerhetsnivå genom att implementera lärdomar i regelverket, standarder och operationella processer.

Ett modernt säkerhetsledningssystem bygger på dessa grunder och aktivt arbete för att mäta säkerheten och analysera trender för att identifiera säkerhetsproblem, innan de uppstår som en incident eller olycka. Identifiering av potentiella incidenter och olyckor är en grundläggande del av SMS-systemet för SAS arbete att förhindra allvarliga olyckor och incidenter, samt en kultur att alltid prioritera säkerheten.

Implementeringen av SMS-systemet ger SAS möjligheten att öka proaktiviteten inom säkerhetsarbetet, effektivisera prioriteringsarbetet och säkerställa att hela organisationen arbetar för passagerarnas, medarbetarnas och bolagets säkerhet.

De wet lease-operatörer som opererar för SAS ska vara IOSA-certificerade och inneha en europeisk trafiklicens. För att säkerställa att säkerhetsnivån är på motsvarande nivå som SAS egen flygverksamhet, ställer SAS ett antal krav:

- Innan kontraktering genomförs en analys av operatörens säkerhetsarbete av SAS Compliance Monitoring Department.
- Månatliga säkerhetssammanfattningar och kontinuerliga avvikelserapporter skickas regelbundet till SAS Safety Office.
- Kvartalsvisa uppföljningsmöten avseende säkerhet.
- SAS träningspiloter genomför inspektionsflygningar.
- Årliga revisioner av SAS Compliance Monitoring Department.

#### Säkerhetsarbetet och riskindex under 2015/2016

SAS recertifierades av IOSA under 2016. SAS inleder endast code share-samarbeten med flygbolag som har en IOSA-certifiering eller har genomgått en jämförbar revision. Händelser i omvärlden har medfört att SAS gör noggranna värderingar av hur terrorattacker och terrorhot skulle kunna påverka SAS produktion.

SAS följer och mäter kontinuerligt den dagliga risknivån inom flygverksamheten, markoperationen, tekniskt underhåll och security i ett hierarkiskt system av objektiva Safety Performance Indicators. Utvecklingen var stabil under räkenskapsåret och antalet medium-riskändelser var i nivå med tidigare år. I risknivån 'hög' inträffade 2 (2) händelser inom de flyg- och markoperativa verksamheterna. Händelserna relaterade till ett flygplan som taxade in på en aktiv landningsbana samt upptäckten av icke deklarerat gods. Därutöver inträffade en arbetsplatsolycka i samband med tekniskt underhåll av en CRJ900 där en medarbetare skadades allvarligt. SAS har vidtagit åtgärder för att minimera risken för att motsvarande incidenter upprepas.

#### RISKINDEX

Verksamhet	Låg	Medium	Hög
Flight Operations, %	1,28	0,0017	0,0004
Ground Operations, %	0,80	0,0044	0,0004
Technical Operations, %	0,36	0,0044	-
Security, %	0,19	0,0004	-
<b>Totalt 2015/2016 i % av antal flygningar</b>	<b>2,63</b>	<b>0,0109</b>	<b>0,0008</b>
<b>Totalt 2014/2015 i % av antal flygningar</b>	<b>1,97</b>	<b>0,0146</b>	<b>0,0008</b>

**Låg:** Händelser som inträffat där kvarvarande säkerhetsmarginaler varit mycket effektiva. Inga åtgärder annat än normal uppföljning krävs.

**Medium:** Händelser som inträffat där kvarvarande säkerhetsmarginaler varit begränsade. Riskvärdering jämte lämpliga åtgärder för fortsatta operationer vidtas.

**Hög:** Händelser som inträffat där säkerhetsmarginalerna varit minimala eller ineffektiva. Till denna grupp hör allvarligare händelser (t ex motorbortfall under start). Dessa händelser måste genast utredas för att klargöra om det är en enskild händelse och inte påverkar fortsatt flygverksamhet.

#### 3.2 LEVERANTÖRER

I takt med att flygbranschen förändras och SAS operativa modell utvecklas, ökar beroendet av externa leverantörer i alla delar av verksamheten. Det gäller såväl operativa delar som markhantering och wet lease samt administrativa funktioner som kundservice och redovisning. SAS har under året gjort en genomlysning av leverantörernas och identifierat de mest kritiska leverantörerna. För dessa har en styrmodell etablerats som i samarbete med aktuella leverantörer tydliggör ansvar, risker och förbättringsområden samt hur eventuella avvikelser ska hanteras. Ansvar för att löpande följa upp de kritiska leverantörerna har centraliserats och standardiserats. För samtliga leverantörer till SAS gäller att de ska uppfylla krav på hållbarhet och socialt ansvarstagande i enlighet med UN Global Compact. Detta kontrolleras vid upphandling och verifieras löpande genom stickprovskontroller.

#### 3.3 KONKURRENSKRAFTIG KOSTNAD OCH EFFEKTIVITET

För att driva en långsiktigt lönsam verksamhet krävs att SAS har en konkurrenskraftig kostnadsposition och hög effektivitet. SAS har därför genomfört stora strukturella kostnadsänkande åtgärder och arbetar för närvarande med ytterligare strukturella åtgärder samt effektiviseringsåtgärder om 1,5 miljarder SEK under 2017–2019. För mer information om SAS effektiviseringsarbete, se sida 20–23.

### 4. HÅLLBARHETSRIKES

#### 4.1 MILJÖDIREKTIV OCH KRAV

Lagar och föreskrifter, liksom den allmänna opinionen, ställer krav på minskad miljö- och klimatpåverkan, bland annat genom restriktioner avseende bullernivåer och utsläpp av växthusgaser. SAS hållbarhetsarbete stödjer bland annat ambitionen att bidra till en minskad miljöbelastning och SAS miljövision är också att SAS ska vara en del av det långsiktigt hållbara samhället och stöttar IATA:s vision om att det ska gå att flyga utan klimatpåverkande utsläpp 2050.

#### Riskhantering:

SAS arbetar kontinuerligt med hållbarhetsfrågor för att tillmötesgå nationella och internationella krav. SAS mäter sin klimat-effektivitet med hjälp av klimatindex, som visar på utvecklingen av flygverksamhetens relativa klimatbelastning. SAS koldioxidutsläpp per passagerarkilometer minskade med 1,7% till 99,2 gram (100,9) under räkenskapsåret, huvudsakligen på grund av ökad långdistansproduktion och effektivare flygplan.

## 5. LEGALA OCH POLITISKA RISKER

### 5.1 POLITISKA OCH REGULATORISKA RISKER

SAS och flygindustrin är exponerad för olika typer av politiska och regulatoriska beslut som kan ha en betydande påverkan på verksamheten och SAS ekonomi, både positivt eller negativt.

I juni 2016 införde den norska staten en skatt för flygresor inom, till och från Norge. Skatten urholkade SAS intäkter och merparten absorberades av SAS.

#### Riskhantering:

SAS följer utvecklingen inom området noga och försöker, genom en aktiv dialog och förhandling med myndigheter och organisationer, påverka utvecklingen, både enskilt och genom nationella branschorganisationer. Inom SAS bedrivs detta arbete genom avdelningen Public & Regulatory Affairs.

### 5.2 LEGALA- OCH FÖRSÄKRINGSRISKER

SAS flyger och har verksamhet i över 30 länder vilket gör att SAS måste förhålla sig till ett stort antal lagar och regler. Bredden i SAS verksamhet och den stora mängden avtalsrelationer gör att SAS är, och även framöver kan komma att vara, inblandat i rättsprocesser och skiljeförfaranden, som kändande eller som svarande. SAS utsätts också för brott och bedrägerier som kan få en ekonomisk och materiell påverkan. I slutet av oktober 2016 var SAS involverat i ett flertal rättsprocesser, varav de viktigaste beskrivs mer ingående på sida 37.

#### Riskhantering:

SAS hanterar och säkerställer compliance och legala risker genom olika typer av interna policys och regelverk, däribland SAS uppförandekod "Code of Conduct" som fastställer vilka etiska regler och riktlinjer som samtliga medarbetare inom SAS ska efterleva. Under 2016 genomgick medarbetarna i SAS en utbildning i SAS Code of Conduct. Avtalsrisker hanteras genom att minimera kontraktuella avtalsfrågor och risker. SAS övervakar också kontinuerligt hur förändringar i regelverk och policys påverkar SAS rutiner och verksamhet. SAS försäkrar verksamheten och medarbetarna för att skydda sig finansiellt mot oförutsedda händelser.

## 6. FINANSIELLA RISKER

SAS är exponerat mot olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställd finanspolicy. De finansiella riskerna avseende förändringar av valutakurser, räntor och bränslepris säkras genom derivatinstrument, vilket syftar till att motverka kortsiktiga negativa svängningar och ger handlingsutrymme att anpassa verksamheten till långsiktiga nivåförändringar.

SAS säkringsstrategi syftar samtidigt till att möjliggöra för SAS att snabbt agera när förändringarna i valutakurser, räntor och bränslepriser ändras på ett fördelaktigt sätt. Ytterligare detaljer anges i not 27.

### 6.1 LIKVIDITETSRIK OCH REFINANSIERING

Kassaflödet från SAS flygverksamhet har tydliga säsongsvariationer under året. Eftersom passagerarintäkterna redovisas när SAS eller annat flygbolag utför transporten medför det att säsongsvariationerna påverkar kassaflödet och resultatet olika. SAS har också ett flertal olika utställda finansiella instrument samt 86 flygplan på operationella leasar som kontinuerligt förfaller.

#### Riskhantering:

Målet är att ha en finansiell beredskap på minst 20%, vilket mäts genom andelen likvida medel samt outnyttjade kreditfaciliteter i förhållande till de årliga fasta kostnaderna. SAS gör kontinuerligt en likviditetsprognos som används som underlag för att säkerställa att den finansiella beredskapen hålls samt identifierar refinansieringsbehov. SAS använder banklån, obligationslån, förlagslån samt leasing som finansieringskällor. SAS för kontinuerligt diskussioner med banker och finansiärer angående refinansiering av SAS låne- och leasingförfall.

Under räkenskapsåret hade den finansiella beredskapen en stabil utveckling och påverkades positivt av kassaflödet som motverkade investeringar i flygplan och amortering av lån. I oktober 2016 uppgick den finansiella beredskapen till 41% (40%).

### 6.2 FLYGBRÄNSLEPRIS OCH UTSLÄPPSRÄTTIGHETER

#### Flygbränslepriser

Flygbränslekostnaderna är SAS näst största enskilda kostnadspost och utgjorde under 2015/2016 cirka 17% av SAS rörelsekostnader (inklusive leasing och avskrivningar). SAS säkrar flygbränslekostnaderna för att motverka kortsiktiga negativa svängningar.

#### Riskhantering:

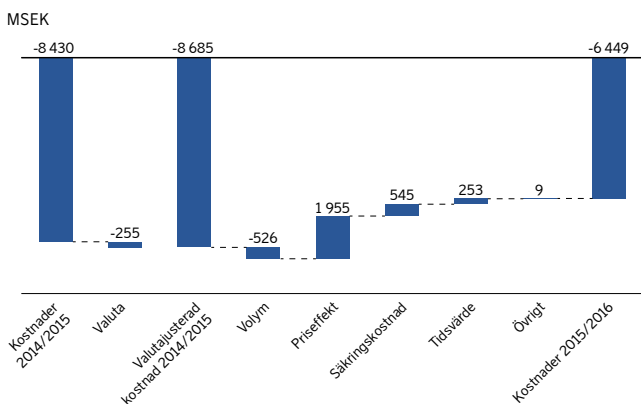
SAS policy för säkring av flygbränsle anger att flygbränslesäkring ska göras med 40–80% av kommande 12 månaders förväntade volymer. Policyn medger också säkring upp till 50% av förväntade volymer för perioden 12 till 18 månader.

Marknadspriset på flygbränsle var under räkenskapsåret 2015/2016 i genomsnitt 27% lägre än föregående år. Flygbränslepriserna sjönk inledningsvis från cirka 450 USD/ton till 243 USD/ton i januari 2016 för att sedan successivt stiga till cirka 470 USD/ton vid räkenskapsårets slut.

SAS flygbränslekostnader sjönk under 2015/2016 med 23% jämfört med föregående år. Förutom lägre flygbränslepriser berodde den stora kostnadsnedgången på lägre säkringskostnader än föregående år.

Flygbränslekostnaden i resultaträkningen inkluderar inte effekten från SAS valutasäkring av USD. Effekten från SAS valutasäkring redovisas under SAS 'Övriga rörelsekostnader' eftersom SAS valutasäkring inte specifikt är kopplad till SAS flygbränsleinköp utan genomförs separat.

## UTVECKLING AV FLYGBRÄNSLEKOSTNADERNA 2015/2016



SAS har inför räkenskapsåret 2016/2017 säkrat 45% av den förväntade flygbränslekonsumtionen.

## SÄKRING AV FLYGBRÄNSLE

Säkringsnivå (maxpris)	Nov 16–jan 17	Feb 17–apr 17	Maj 17–jul 17	Aug 17–okt 17
400–500 USD/ton	59%	48%	52%	21%

KÄNSLIGHETSMATRIS FLYGBRÄNSLEKOSTNAD  
NOVEMBER 2016–OKTOBER 2017, MDR SEK<sup>1</sup>

Marknadspris	Växelkurs SEK/USD				
	6,00	7,00	8,00	9,00	10,00
300 USD/ton	3,5	4,1	4,6	5,2	5,8
400 USD/ton	4,1	4,8	5,5	6,2	6,9
500 USD/ton	4,7	5,5	6,3	7,0	7,8
600 USD/ton	5,2	6,0	6,9	7,7	8,6

## Utsläppsrättigheter

SAS stöttar sedan länge principen om att förenaren ska betala för sina utsläpp. Det förutsätter dock att det sker på lika villkor och på ett sätt som inte snedvrider konkurrensen. Vidare ställer sig SAS positivt till krav på exempelvis ökad energieffektivisering, vilket passar väl med SAS miljömål. Under 2015/2016 uppgick SAS kostnader för utsläppsrättigheter till 88 (90) MSEK. Det nyligen beslutade globala ekonomiska styrmedel i ICAO's regi (CORSIA) som syftar till att reglera flygets koldioxidutsläpp från och med 2021 kommer de närmaste åren att specificeras. SAS kan ännu inte bedöma de finansiella konsekvenserna av detta styrmedel.

## Riskhantering:

För att minska den finansiella exponeringen säkras SAS utsläppsrättigheter på det förväntade underskottet. EU-kommissionen beslutade 2012 att utsläppshandelssystemet (EU-ETS) endast skulle omfatta flygningar inom EU fram till och med kalenderåret 2016. Syftet var att invänta beslut om etablering av ett globalt system i ICAO's regi. Ett globalt system är nu beslutat (CORSIA). EU-kommissionen förväntas besluta huruvida EU-ETS för flyget fortsatt endast ska omfatta flygningar inom EU eller ej i början av 2017. SAS förväntar sig att den sedan tidigare kommunicerade fria tilldelningen (både för flygningar inom EU och för samtliga flygningar inom, till eller från EU) fortsatt gäller. SAS bedömer att kostnaden för 2016/2017 blir i samma storleksordning som i 2015/2016.

## 6.3 VALUTAKURSER

Transaktionsriskerna uppkommer vid valutakursförändringar som påverkar storleken på kommersiella intäkter och kostnader och därmed SAS rörelseresultat. SAS är till följd av den internationella verksamheten väsentligt exponerat mot ett flertal valutors kursutveckling, inte minst mot USD. Under 2015/2016 var svenska Riksbankens reporänta på en negativ nivå vilket haft en negativ påverkan på värdet av SEK mot ett flertal valutor. Norska ekonomin har samtidigt påverkats av de lägre oljepriserna vilket medfört att NOK fram till hösten 2016 var svag. SAS största överskottsvaluta är NOK och en försvagning av NOK har därför en negativ effekt på SAS redovisade intäkter i SEK. Under 2015/2016 var NOK i genomsnitt drygt 6% lägre mot SEK jämfört med föregående år vilket har påverkat nettot av SAS intäkter och kostnader negativt med 327 MSEK. Folkomröstningen i juni 2016 som resulterade i att Storbritannien ska lämna EU medförde att pundet försvagades. Pundet är en överskottsvaluta för SAS varför det svagare pundet hade en negativ effekt på SAS intäkter. Den amerikanska centralbanken genomförde en räntehöjning under räkenskapsåret. Då den var förväntad påverkades inte USD-kursen markant. Däremot ökade USD relativt SEK direkt efter Storbritanniens folkomröstning om utträde ur EU och under räkenskapsåret var USD cirka 3% starkare än föregående år. USD är SAS största underskottsvaluta och en starkare USD har därför medfört högre kostnader för SAS, i första hand för flygbränsle och leasing.

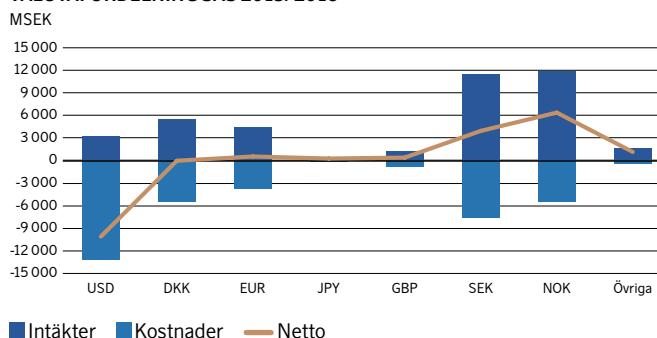
## Riskhantering:

Valutaexponeringen hanteras genom att löpande kurssäkra 40–80% av SAS över- och underskottsvalutor baserat på en tolv månaders rullande likviditetsprognos.

Genom att säkra USD och NOK har SAS dämpat de negativa effekterna från valutakursförändringarna. Valutakursutvecklingen hade netto en negativ effekt på SAS intäkter med -572 MSEK. Förändringen från omräkning av rörelsekapitalet och valutasäkringar uppgick till -1 114 (853) MSEK framförallt till följd av att den positiva effekten från valutasäkringar minskade från 1 083 MSEK till 152 MSEK. Nettoeffekten, på SAS resultat före skatt, från förändringen i valutakurserna samt effekter från genomförd hedge var negativ med -1 741 MSEK.

Den 31 oktober 2016 uppgick SAS säkringsgrad till 53% av det förväntade USD-underskottet under 2016/2017. När det gäller NOK var 66% säkrat av det förväntade överskottet de kommande 12 månaderna. För att förhindra resultatmässiga omvärderingseffekter avseende finansiella tillgångar och skulder sker säkring främst genom valutaterminer. Lån som SAS har i USD är säkrade i förhållande till SEK för att minska valutarisken på låneportföljen.

## VALUTAFÖRDELNING SAS 2015/2016



<sup>1</sup> Hänsyn har tagits till SAS säkring av flygbränsle per 31 oktober 2016.

**RESULTATEFFEKT FRÅN ÄNDRADE VALUTAKURSER, NETTO 2015/2016**

SAS totalt	MSEK
1% försvagning av SEK mot USD	-110
1% försvagning av SEK mot NOK	+65
1% försvagning av SEK mot DKK	+0
1% försvagning av SEK mot EUR	+6
1% försvagning av SEK mot JPY	+3
1% försvagning av SEK mot GBP	+5

**Valutarisk vid flygplansinvesteringar****Riskhantering:**

För att begränsa valutarisken för flygplan som SAS har på order kan SAS säkra delar av ordervärdet. Detta sker både genom valutaterminer och genom ingående av sale and leaseback-avtal. Under 2016 och början på 2017 ingick SAS avtal om sale and leaseback av 18 Airbus A320neo. Genom detta har SAS minskat valutaexponering av samtliga leveranser till 2018 och har därmed ingen valutaexponering på 60% av samtliga A320neo på order. SAS har också valutasäkrat en liten andel av flygplansorden på åtta Airbus A350 med leverans från 2019.

**6.4 RÄNTOR**

Flygindustrin är kapitalintensiv och SAS har 9 880 MSEK i räntebärande skulder, vilket gör SAS exponerat för ränteförändringar.

**Riskhantering:**

SAS finanspolicy reglerar proportionen mellan rörlig och fast ränta och målsättningen är att den finansiella bruttoskulden ska ha en bindningstid på 2 år. Den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella bruttoskulden var 2,3 år i oktober 2016.

**6.5 MOTPARTSFÖRLUSTER**

SAS är exponerat för motpartsförluster genom krediter, leasingavtal och garantier mot externa parter och exponeringen regleras via SAS finanspolicy. Inga betydande motpartsförluster påverkade SAS under räkenskapsåret. Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, samt nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har påverkat resultatet under 2015/2016 med -12 (-46) MSEK.

**Riskhantering:**

SAS finanspolicy reglerar hur och på vilket sätt SAS ska agera för att minska risken för motpartsförluster. SAS likvida medel placeras i instrument med god likviditet eller kort löptid med kreditvärdighet om lägst A3/P1 enligt kreditvärderingsinstitutet Moody's, alternativt A/A1 enligt Standard & Poor's.

**7. IT****7.1 IT**

SAS är beroende av IT inom den löpande verksamheten samt avseende finansiella transaktioner. Genom tydliga processer och löpande uppdateringar tryggar SAS informationens konfidentialitet, riktighet, tillgänglighet och spårbarhet. Detta regleras även genom ett flertal policys och säkerhetslösningar. SAS, liksom många andra företag, utsätts dagligen för olika typer av attacker. Genom etablering av skyddsmekanismer har SAS dock lyckats förhindra allvarlig negativ påverkan på verksamheten.

SAS är beroende av ett stort antal underleverantörer av IT och IT-relaterade tjänster. Genom ett omfattande arbete har processer och IT-stöd anpassats för att möta dessa utmaningar och säkra leveranserna från underleverantörerna.

Under 2015/2016 har internrevisionsgranskningar genomförts för att säkerställa att säkerhetsarbetet avseende datainträng förbättras. Resultatet från granskningarna var också att SAS förebyggande arbete, kontrollmiljö samt krishantering övergripande fungerar väl.

**8. ÖVRIGA HÄNDELSER****8.1 EXTRAORDINÄRA HÄNDELSER**

Flygbolag påverkas av extraordinära händelser i världen såsom naturkatastrofer, terrorattacker, konflikter och epidemier.

SAS verksamhet påverkades indirekt av terroristattacker i Europa under räkenskapsåret 2015/2016 som temporärt minskade efterfrågan generellt. Verksamheten påverkades också mer direkt av att Bryssels flygplats under en begränsad period stängdes för kommersiell trafik.

**Riskhantering:**

SAS har flera olika beredskapsplaner för att hantera olika katastrofer och arbetar även med att öka flexibiliteten i produktionsplattformen och andelen rörliga kostnader, för att snabbt kunna ställa om verksamheten vid onormala händelser.

**8.2 VARUMÄRKE OCH OMDÖME**

SAS transporterade under 2015/2016 drygt 29 miljoner resenärer. Efterfrågan för SAS tjänster kan påverkas negativt om omvärldens förtroende för SAS och/eller flygindustrin skulle försämrast.

**Riskhantering:**

SAS bevakar kontinuerligt hur förtroendet för SAS och industrin utvecklas och arbetar strategiskt för att stärka SAS varumärke och omdöme. SAS har fastställda media- och informationspolicys som syftar till att all information om SAS är korrekt och återges korrekt. Sprids felaktiga rykten om SAS eller om information återges felaktigt, strävar SAS till att följa upp och korrigera felaktigheterna för att minimera eventuella negativa effekter på SAS generella omdöme och ställning i marknaden.



# SAS BIDRAG TILL HÅLLBAR UTVECKLING

SAS hållbarhetsarbete stödjer ambitionen att, utifrån kravet på en långsiktig ekonomisk utveckling, bidra till en minskad miljöbelastning och en positiv samhällsutveckling.

## MILJÖANSVAR

SAS arbetar för att reducera de klimatpåverkande utsläppen från primärt flygverksamheten, men även från markverksamheten samt för att minska bullret. Flygverksamhetens mest väsentliga miljöpåverkan utgörs av utsläpp av koldioxid och kväveoxider relaterat till förbrukning av icke förnybart bränsle, samt buller.

För att minska miljöbelastningen arbetar SAS med förnyelse av flygplansflottan och genom inblandning av biobränsle. Under 2015/2016 har SAS fasat in två Airbus A330E som, jämfört med Airbus A340, minskar flygbränsleutsläppen per passagerarkilometer med cirka 15%. SAS har också fasat in en Airbus A320neo som, jämfört med Airbus A320 och Boeing 737-800, minskar flygbränsleutsläppen per säteskilometer med 15-20%.

SAS har under de senaste åren uppgraderat flygmotorerna på majoriteten av Boeing-737 flygplanen i den egna flottan. De nya motorerna är effektivare och minskar utsläppen av koldioxid med cirka 1-3%.

Flygverksamheten använder flygplan som är internationellt typgodkända enligt ICAO:s certifieringsbestämmelser. De nationella registreringarna av flygplanen innehåller även ett miljögodkännande. Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen.

SAS mäter sin climateffektivitet med hjälp av klimatindex, som visar på utvecklingen av flygverksamhetens relativa klimatbelastning. Klimatindex förbättrades till 91 per den sista oktober 2016 jämfört med basåret 2010. SAS koldioxidutsläpp per passagerarkilometer minskade till 99 gram (101) under räkenskapsåret. Målet är att reducera koldioxidutsläppen per passagerarkilometer med 20% 2020 jämfört med 2010. Per den sista oktober 2016 hade koldioxidutsläppen minskat med 9,6%.

Flygverksamheten är beroende av den tillståndspliktiga verksamheten som Ground Operations och Technical Operations bedriver. Därutöver av de koncessioner för operationell drift och för glykolhantering, samt av gränsvärden för luftemissioner och buller som respektive flygplatsägare har.

Flygverksamheten har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna om förbrukning inklusive läckage och lagerhållning. SAS har ingen rapporterad användning av halon under 2015/2016.

SAS har under räkenskapsåret inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna med väsentlig inverkan på SAS verksamhet.

Det har under 2015/2016 förekommit i enstaka fall att flygplan från SAS avviker från lokala in- och utflygningsbestämmelser. Det är SAS bedömning att tillbuden inte har haft några väsentliga miljömässiga konsekvenser. I övrigt har inte SAS varit inblandat i några miljörelaterade tvister eller klagomål och har i övrigt inga större kända miljörelaterade skulder eller avsättningar avseende markföreningar eller liknande.

## SAMHÄLLSANSVAR

SAS samhällsansvar omfattar ansvar för medarbetare samt för påverkan på den omgivning och de samhällen i vilka verksamheten bedrivs. Vid övertalighetsprocesser hanteras dessa genom förhandlingar som följer nationella lagar och praxis. Därutöver har SAS egna riktlinjer som medger överföring av medarbetare mellan de nationella bolagen som förhandlas mellan SAS och personalens fackliga organisationer.

SAS redovisar sjukfrånvaro enligt den svenska definitionen. Under 2015/2016 var sjukfrånvaron i SAS 6,2% (7,0%) och långtidssjukfrånvaron på 4,2% (5,4%). SAS mångfaldspolicy bygger på likabehandling av alla medarbetare och platsansökande. Arbetet med likabehandling omfattar främjande av mångfald och jämställdhet i alla dess former. Fördelningen mellan kvinnor och män var 39% kvinnor och 61% män under 2015/2016.

När det gäller medarbetarnas kompetens bedriver SAS en fortlöpande och planerlig kompetensutveckling av all certifierad personal såsom tekniker, kabinpersonal och piloter. Detta görs för att upprätthålla de kompetenskrav som bland annat flygtillstånden (AOC) kräver. SAS har också ett omfattande ledarutbildningsprogram och ett stort utbud av interna utbildningar för samtliga medarbetare. Medarbetarundersökningen PULS genomfördes i början av 2016 och visade generellt en positiv utveckling med ökat medarbetar-engagemang och ökat förtroende för ledningen.

# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

Denna bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2015/2016 har upprättats enligt årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) och baseras på den revidering av Koden som trädde i kraft i november 2015.

## MODERFÖRETAGET

SAS AB, som är moderföretag för verksamheten inom SAS, är ett svenskt publikt aktieföretag med säte i Stockholm. SAS AB är sedan juli 2001 noterat på NASDAQ Nordic i Stockholm med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo.

## AVVIKELSE FRÅN SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

SAS har sedan införandet av Koden följt denna utom i följande avseenden:

- Stämmoförhandlingarna i SAS AB hålls huvudsakligen på svenska och stämmomaterial finns tillgängligt på svenska. Styrelsen anser mot denna bakgrund att vart och ett av de skandinaviska språken fritt kan användas vid bolagsstämman i bolaget med beaktande av de tre skandinaviska språkens stora likhet.
- VD:s presentationsbilder som bifogas protokollet är på engelska – detta avviker mot kodbestämmelsen 1.4. VD:s anförande under stämmoförhandlingen är på svenska, men för att den bredare kapitalmarknaden ska ha möjlighet att förstå och ta del av vad VD presenterat under bolagsstämman har SAS valt att tillhandhålla presentationsmaterialet på engelska för nedladdning från hemsidan.

### VIKTIGA REGELVERK FÖR SAS

#### Externa regler:

- Svensk lagstiftning, EU-förordningar och andra länders lagstiftningar där SAS har verksamhet
- Svensk kod för bolagsstyrning (Koden)
- NASDAQ Nordic i Stockholm och Köpenhamn samt Oslo börs regelverk för emittenter
- Rekommendationer utgivna av relevanta svenska och internationella organisationer
  - Flygsäkerhetsföreskrifter och certifieringar
  - Redovisningsregler

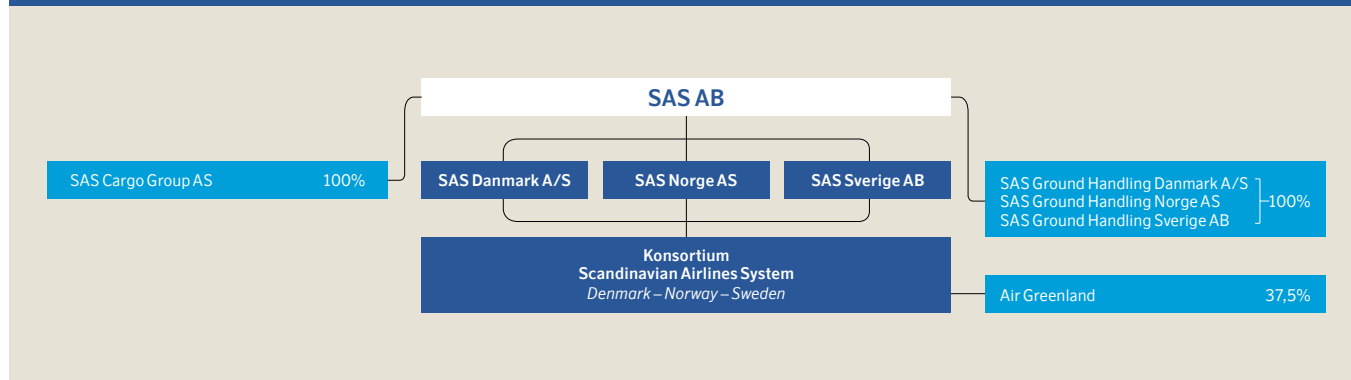
#### Interna regler:

- Bolagsordningen<sup>1)</sup>
- Informations-/IR-policy
- Styrelsens arbetsordning
- Styrelsens instruktioner till VD
- Code of Conduct<sup>1)</sup>

Inga överträdelser av tillämpliga börsregler eller av god sed på aktiemarknaden har rapporterats av Börsens disciplinnämnd, Oslo börs eller Aktiemarknadsnämnden under räkenskapsåret 2015/2016.

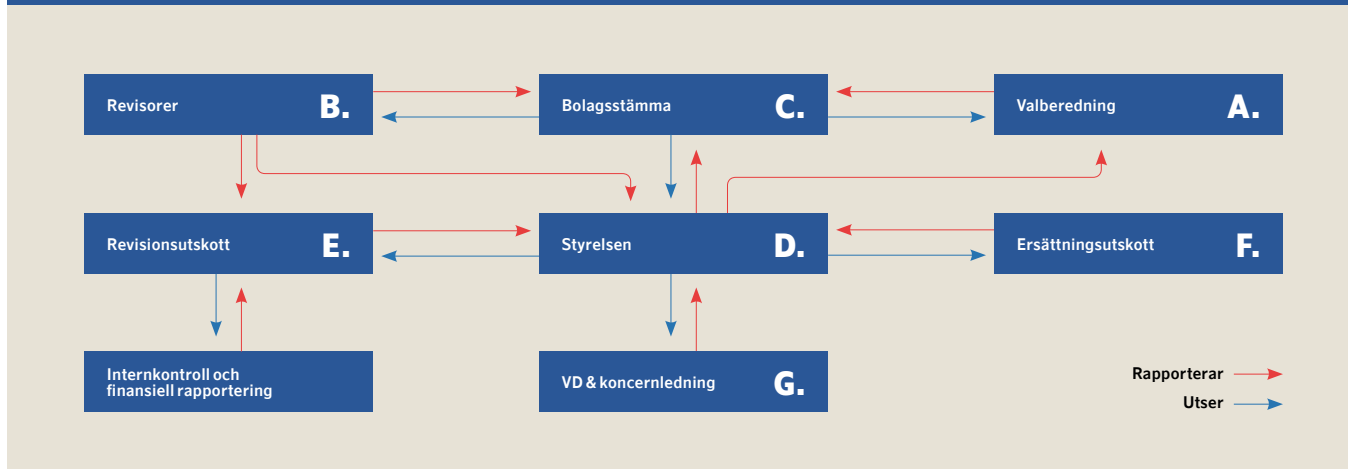
<sup>1)</sup> Finns tillgängliga för nedladdning på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

## SAS LEGALA STRUKTUR<sup>1)</sup>, 31 JANUARI 2017



<sup>1)</sup> Bolag med verksamhet.

## SAS BOLAGSSTYRINGSSTRUKTUR



## ÄGANDE OCH KONTROLL SAMT AKTIESLAG

SAS AB har tre slags aktier: stamaktier, preferensaktier och förlagsaktier. Per 31 oktober 2016 fanns 330,1 miljoner stamaktier och 7 miljoner preferensaktier utfärdade med kvotvärde 20,10 SEK. Tillsammans utgör de ett registrerat aktiekapital på 6 775 MSEK. Det finns inte några utfärdade eller utestående förlagsaktier. Stamaktier och förlagsaktier berättigar vardera till en röst. Preferensaktier berättigar vardera till en tiondels röst.

Stamaktier och förlagsaktier kan högst utges till ett antal som svarar mot 100% av aktiekapitalet i bolaget. Preferensaktier kan högst utges till ett antal som svarar mot 10% av aktiekapitalet. Stamaktierna och preferensaktierna ger aktieinnehavaren de rättigheter som finns i aktiebolagslagen och bolagsordningen.

Förlagsaktierna ger aktieinnehavarna 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 lika del i bolagets tillgångar som stamaktier, dock inte med högre belopp än vad som motsvarar förlagsaktiers kvotvärde uppräknat från första dagen för registrering av förlagsaktie till och med dagen för utbetalning av inlösenbeloppet eller utskiftning med en räntefaktor motsvarande STIBOR 90 dagar med tillägg av två procentenheter. Läs också om förlagsaktier i Not 21.

Aktiekursutvecklingen för stam- och preferensaktierna framgår på sida 29–30.

## SKYDDET AV SAS LUFTFARTSRÄTTIGHETER I BOLAGSORDNINGEN

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

En förutsättning för dessa åtgärder är att bolagets styrelse bedömer att det föreligger ett direkt hot mot bolagets eller dotterföretags trafikrättigheter för luftfart genom att bolaget eller dess dotterföretag bryter eller riskerar att bryta mot bestämmelser om ägande och kontroll i bilaterala luftfartsavtal eller i lag eller förordning rörande tillstånd för lufttrafik inom EU/EES.

## Tvångsinlösen

Om styrelsen bedömer att ett direkt hot föreligger mot trafikrättigheterna kan den fatta beslut att tvångsinlösa ett tillräckligt antal stamaktier som inte innehas av aktieägare med hemvist i Danmark, Norge eller Sverige samt av stamaktier som 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 stamaktier som ägs eller kontrolleras av någon person eller företag utanför EU/EES. Innan inlösen sker, ska aktieägarna ges möjlighet att avyttra sina stamaktier frivilligt inom viss föreskriven tid. Inlösen sker sedan utan återbetalning till aktieägaren eftersom minskningen ska överföras till bolagets reservfond.

## Förlagsaktier

Skulle åtgärden att inlösa stamaktier av styrelsen inte bedömas som möjlig eller tillräcklig, kan styrelsen föreslå en bolagsstämma att besluta om 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 berättigar till nyteckning av sammanlagt 150 000 000 förlagsaktier. En nyteckning skulle öka bolagets aktiekapital med maximalt 3 015 000 000 SEK. Utgivna förlagsaktier ska genom styrelsens försorg inlösas så snart hotet inte längre föreligger.

Av luftfartspolitiska skäl har det i bolagets bolagsordning också 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 om tillsättandet eller entledigandet av ledamöter till styrelsen.

## ÄGANDE OCH KONTROLL

SAS AB hade totalt 64 394 aktieägare den 31 oktober 2016. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna som representerade 42,8% av rösterna. Mer information om aktien och ägarstrukturen finns på sida 29–30 i SAS årsredovisning 2015/2016.

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 företräder genom fullmakt. Det finns inte heller några 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.

## EFFEKTER AV ETT OFFENTLIGT UPPKÖPSEBJUDANDE

I ett antal avtal i SAS har motparterna rätt att säga upp avtalen vid förändring av majoritetsägandet eller kontrollen av bolaget.

## A. VALBEREDNINGEN

Valberedningen representerar SAS aktieägare och utses av årsstämman med uppgift att bereda stämmans beslut i val och arvodesfrågor samt procedurfrågor för nästkommande valberedning. I samband med årsstämman 2016 antogs en instruktion till valberedningen. Valberedningen har till uppgift att lämna förslag avseende val av ordförande vid årsstämma, antalet styrelseledamöter och arvodet till styrelsen, uppdelat mellan ordförande, vice ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för arbete i styrelseutskottet, val av styrelseledamöter och styrelseordförande, val av revisor, arvode till bolagets revisor och valberedning inför nästa årsstämma.

### VALBEREDNING, SEX PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN (AVSER PERIODEN 8 MARS 2016 TILL 15 JANUARI 2017)

Ledamot	Representant för	Röster, % 31 oktober 2016
Magnus Skåniger, ordförande	Näringsdepartementet för svenska staten	17,1
Rasmus Lønborg	Danska Finansministeriet för danska staten	14,2
Jan Tore Føsund	Norska Närings- og fiskeridepartementet för norska staten	11,4
Peter Wallenberg Jr	Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse	7,5

*Bearbetade frågor:* Valberedningen har utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Mångsidighet, bredd och könsfördelning har också behandlats. Styrelseordföranden har en nära dialog med valberedningen och resultatet av styrelsens utvärdering hålls tillgängligt för valberedningen.

Minst ett möte med styrelseordföranden och koncernchefen genomförs innan valberedningen lämnar sitt förslag till årsstämman. Valberedningens förslag offentliggörs i kallelsen till årsstämman, på bolagets hemsida och vid årsstämman. Ledamöterna har inte av SAS erhållit arvode eller ersättning för sitt arbete i valberedningen.

Valberedningen kan belasta SAS med skäliga kostnader för rekryteringskonsulter eller andra externa kostnader som erfordras för att valberedningen ska kunna fullgöra sitt uppdrag.

## B. 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 2016, då PricewaterhouseCoopers AB (PwC) omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2017. Huvudansvarig revisor är Bo Hjalmarsson. Vid sidan av SAS har han revisionsuppdrag för bland annat Ericsson, SAAB och Teracom.

Den huvudansvariga revisorn har vid två tillfällen för räkenskapsåret 2015/2016 träffat styrelsen och presenterat upplägget för revisionsarbetet och redovisat sina iakttagelser från revisionen. Revisorn har också träffat revisionsutskottet vid fem tillfällen. Styrelsen har under räkenskapsåret vid ett tillfälle träffat bolagets revisor utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen.

PwC avger revisionsberättelse avseende SAS AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterföretagen. Under året har PwC utöver revisionsarbetet utfört tjänster för bolag i SAS avseende rådgivning inom områden som är förknippade med revisionen enligt tabellen nedan. För information om arvoden till revisorn under 2015/2016, se Not 38.

Arvoden till revisorer	MSEK
Revisionsuppdraget	7
Revisionsnära rådgivning	1
Skatterådgivning	1
Övriga tjänster	0
<b>Totalt</b>	<b>9</b>

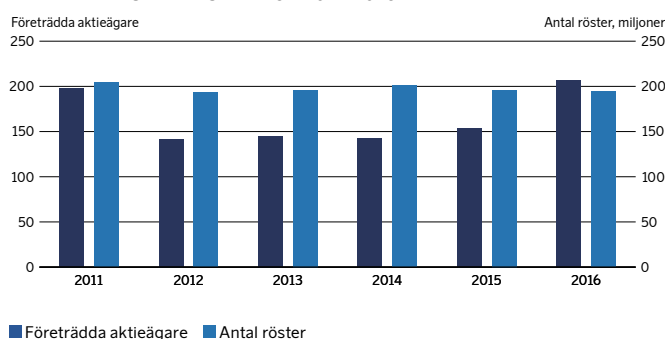
## C. BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är SAS högst beslutande organ. På bolagsstämman i SAS AB motsvarar en stamaktie en röst utan begränsningar i fråga om hur många röster varje aktieägare kan avge vid en bolagsstämma. Preferensaktier berättigar till en tiondels röst.

Bolagsstämma kan avhållas i Stockholm, Solna eller Sigtuna. Kallelse till årsstämma utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman. Kallelsen utfärdas genom annonser i dagstidningar i Sverige, offentliggörande i pressmeddelande och publicering på bolagets hemsida. SAS skickar också kallelsen med e-post till de aktieägare som begär det via Shareholder Service på hemsidan [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

Bolagsordningen innehåller inga särskilda bestämmelser om tillsättande och entledigande av styrelseledamöter eller om ändring av bolagsordningen. För närvarande finns inga av bolagsstämman lämnade bemyndiganden till styrelsen att besluta att bolaget ska ge ut nya stam- och/eller preferensaktier eller förvärva egna aktier.

### ANTAL DELTAGARE ÅRSSTÄMMOR 2011-2016





## ÅRSSTÄMMAN 2016

### Beslut från årsstämman 2016

- Fastställande av resultat- och balansräkningen.
- Dispositioner beträffande resultatet enligt den fastställda balansräkningen.
- Ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD.
- Tillsättande av styrelseledamöter, styrelseordförande, revisor och valberedning.
- Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

### PÅ ÅRSSTÄMMAN 2016 BESLUTADE STYRELSEARVODEN

Namn	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Totalt, TSEK	Ersättning från SAS utöver styrelsearvode, TSEK <sup>1</sup>
Fritz H. Schur	410		49	459	
Jacob Wallenberg	242		17	259	
Dag Mejdell	242		17	259	
Monica Caneman	207	66		273	
Carsten Dilling	207	31		238	
Lars-Johan Jarnheimer	207	31		238	
Berit Svendsen	207			207	
Sanna Suventi-Harsaae	207			207	
Jens Lippestad	207			207	885
Sven Cahier	207			207	618
Janne Wegeberg	207 <sup>2</sup>			207	974
<b>Totalt</b>	<b>2 550</b>	<b>128</b>	<b>83</b>	<b>2 761</b>	<b>2 477</b>

<sup>1)</sup> Avser perioden november 2015 till oktober 2016 och exkluderar sociala avgifter.

<sup>2)</sup> Delad med Bo Nielsen som var arbetstagarrepresentant i styrelsen till september 2016.

### UTFALL NOVEMBER 2015–OKTOBER 2016 ARVODEN TILL ARBETSTAGARSUPPLEANTER

Namn	Period	Totalt, SEK
Kim Kalsås-Carlsen	november 2015–juli 2016	7 000
Tor Kjøstel Lie	juli 2016 - oktober 2016	3 000
Elin Rise	november 2015–oktober 2016	10 000
Erik Bohlin	november 2015–oktober 2016	10 000
Janne Wegeberg	november 2015–september 2016	7 000
Eva Dahlberg	november 2015–oktober 2016	10 000
Jean-Pierre Shomburg	november 2015–oktober 2016	10 000

### VÄLKOMMEN TILL ÅRSSTÄMMAN 2017

**Tid och plats:** 22 februari 2017 kl 15.00 på SAS huvudkontor, Frösundaviks allé 1, Solna

**Kallelse:** Offentliggjordes den 18 januari 2017

**Delta på stämman:** Se kallelsen som är tillgänglig på SAS hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

**Sista anmälningsdag:** 15 februari 2017 för aktieägare med aktier registrerade i Danmark och Norge samt 16 februari för aktieägare med aktier registrerade i Sverige.

**Avstämningsdag:** 16 februari 2017

## D. STYRELSEN

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Kodex och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Styrelsen är ytterst ansvarig för SAS verksamhet. Det inkluderar även riskhantering, regelefterlevnad samt SAS interna kontroll.

Styrelsens ledamöter väljs av årsstämman fram till dess nästa årsstämma hållits. Bolagsordningen anger att styrelsen ska ha sex till åtta bolagsstämموvalda ledamöter. Styrelsen har under året bestått av åtta bolagsstämموvalda ledamöter, utan suppleanter, samt tre arbetstagarrepresentanter med vardera två personliga suppleanter. Arbetstagarrepresentanterna utses av SAS arbetstagargrupper i Danmark, Norge och Sverige enligt lag och särskilt avtal. Supple-

anterna deltar vid styrelsens sammanträden om ordinarie ledamot har förfall. Med undantag för arbetstagarrepresentanterna är ingen styrelseledamot anställd i SAS AB eller annat bolag i SAS.

De bolagsstämموvalda ledamöterna utses för tiden fram till slutet av nästa årsstämma. Någon regel om längsta tid som ledamot kan ingå i styrelsen finns inte. Styrelseledamöternas erfarenhet och eventuella beroendeförhållanden till bolagets ägare med mera framgår på sida 52-53.

Ledamöternas medelålder är 59 år och tre av de åtta bolagsstämموvalda ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämموvalda ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Samtliga ledamöter anses också

oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare per 31 oktober. Dag Mejdell ansågs dock i samband med årsstämman 2016 inte vara oberoende i förhållande till den norska staten på grund av tidigare anställning. SAS AB uppfyller de krav som Kodens uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare. Valberedningen bedömer att Kodens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning i styrelsen förbättrades under 2016 i enlighet med valberedningens ambition att uppnå en jämn könsfördelning i styrelsen.

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete finns två utskott:

- Ersättningsutskottet
- Revisionsutskottet

Ledamöterna till dessa utskott utses av styrelsen. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Utskotten innebär ingen delegering av styrelsens 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 chefsjurist tjänstgör som sekreterare i revisionsutskottet. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter. Ersättning för arbete i styrelseutskott fastställs av årsstämman.

### Styrelsens arbete 2015/2016

Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter. Arbetsordningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Styrelseordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera styrelsemöten, ansvara för att övriga ledamöter fortlöpande får högkvalitativ information om koncernens ställning och utveckling samt tillse att styrelsen årligen utvärderar styrelsearbetet och VD:s arbetsinsats.

Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktören och bolagets styrelseutskott. Arbetsprocessen utvärderas varje år inklusive styrelsearbetet. Styrelseutvärderingen genomförs genom en årlig enkät som sammanställs och sedan diskuteras av styrelsen.

Under 2015/2016 fastställde styrelsen SAS Code of Conduct som anger hur SAS och dess medarbetare ska uppträda i samhället. Styrelsen följde också upp hur medarbetarna tagit del av träningen kring SAS Code of Conduct.

Inom styrelsen utses medlemmarna i de två styrelseutskotten, ersättningsutskottet och revisionsutskottet.

Under november 2015–oktober 2016 höll styrelsen 14 styrelsemöten inklusive ett konstituerande möte samt två per capsulam-möten. VD och andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare.

### NÄRVAROFREKVENNS STYRELSEMÖTEN NOVEMBER 2015–OKTOBER 2016<sup>1</sup>

Namn	15/12	28/1 <sup>3</sup>	11/2	7/3	8/3 <sup>2</sup>	19/4 <sup>5</sup>	18/5 <sup>3</sup>	8-9/6	7/9	5/10 <sup>3</sup>	26/10
Fritz H. Schur, ordförande	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jacob Wallenberg, vice ordförande	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Dag Mejdell, andre vice ordförande	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	○
Monica Caneman, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Carsten Dilling, ledamot	●	○	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Lars-Johan Jarnheimer, ledamot	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Birger Magnus, ledamot	●	○	●	●	○	–	–	–	–	–	–
Berit Svendsen, ledamot	–	–	–	–	–	●	●	●	●	●	●
Sanna Suvanto-Harsaae, ledamot	○	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Jens Lippestad, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	○ <sup>4</sup>	●	●	●
Bo Nielsen, arbetstagarrepresentant	●	●	●	○	●	●	●	●	–	–	–
Sven Cahier, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Janne Wegeberg, arbetstagarrepresentant	–	–	–	–	–	–	–	–	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

<sup>1</sup> Styrelsen har också avhållit två per capsulam-möten, den 1 februari och 14 juni 2016.

<sup>2</sup> Tre möten varav ett möte var konstituerande efter årsstämman.

<sup>3</sup> Extra möte via telefon.

<sup>4</sup> Tor Kjøstel Lie, 1:e suppleant, närvarade.

<sup>5</sup> Två protokollförda möten.

### AVHANDLADE HUVUDFRÅGOR VID STYRELSEMÖTEN

December	Januari	Februari	Mars	April	Maj	Juni	September	Oktober
<b>15 dec</b> Bokslutet 2014/2015 och förslag till resultatdisposition, externa revisorns avrapportering samt fastställande av förslag till budget 2015/2016 och SAS IR/Informationspolicy.	<b>28 jan</b> Behandling av ersättningsfrågor.	<b>11 feb</b> Fastställande av årsredovisningen 2014/2015, utdelningspolicy och arbetsplanen för revisionsarbetet, genomgång av flygsäkerhets- och hållbarhetsarbetet samt kallelse till årsstämman 2016.	<b>7 mar</b> Fastställande av första kvartalsrapporten 2015/2016  <b>8 mar</b> Genomgång av PULS, mångfalds- och jämställdhetsfrågor samt sjukfrånvaro. Konstituerande styrelsemöte efter årsstämman.	<b>19 apr</b> Mötes- och arbetsplan 2015/2016, status på kollektivavtalsförhandlingarna med kabin- och piloternas fackföreningar samt genomgång av resultatutvecklingen.	<b>18 maj</b> Status kring förhandlingarna med piloternas fackföreningar.	<b>8-9 jun</b> Genomgång av SAS strategi. Beslut att inte outsourca mark-tjänsterna vid huvudflygplatserna, revisors avrapportering av översiktlig granskning samt fastställande av andra kvartalsrapporten 2015/2016.	<b>7 sep</b> Revidering av styrelsens arbetsordning och instruktioner, uppföljning av riskhantering, regelefterlevnad, intern kontroll, bolagsstyrning och fastställande av SAS tredje kvartalsrapport 2015/2016.	<b>5 okt</b> Beslut att gå vidare med att förhandla om avyttring av Cimber.  <b>26 okt</b> Utvärdering av styrelsearbetet och VD:s arbete och genomgång av budget för 2016/2017.

## E. REVISIONSUTSKOTT

### ANSVAR SOMRÅDE

Revisionsutskottet övervakar den finansiella rapporteringen, effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Utskottet håller sig informerat om revisionen. 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. Frågor som utskottet behandlar är intern kontroll, regelefterlevnad, osäkerhet i redovisade värden, ändringar efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar, finansiella och legala risker, misstänkta oegentligheter samt andra förhållanden som påverkar bolagets finansiella rapportering.

Bolagets externa revisor deltar i alla revisionsutskottets möten. Revisionsutskottet ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster, och biträda vid upprättandet av förslag till årsstämmans beslut om revisorsval och revisionsarvode.

### UTNÄMNANDE AV LEDAMÖTER:

Styrelsen utser revisionsutskottets ledamöter. Samtliga ledamöter av revisionsutskottet är oberoende i förhållande till SAS, bolagsledningen och aktieägarna i enlighet med Koden. I utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekreteraren och den externa revisorn, SAS CFO och en arbetstagarrepresentant samt, vid behov, representanter från SAS redovisningsenhet.

#### REVISIONSUTSKOTTETS ARBETE 2015/2016 – FEM PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN

Mötesdatum:	15/12	11/2	7/3	7/6	7/9
Monica Caneman (ordförande)	●	●	●	●	●
Lars-Johan Jarnheimer	●	●	●	●	●
Carsten Dilling	-	-	-	●	●
Birger Magnus	●	●	○	-	-

● Närvarat ○ Ej närvarat

## F. ERSÄTTNINGSPRINCIPER

### ANSVAR SOMRÅDE

Ersättningsutskottet bereder styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare med syfte att säkerställa bolagets tillgång till befattningshavare med den kompetens bolaget behöver till för bolaget anpassade kostnader. Ersättningsutskottet förbereder förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för godkännande på årsstämman.

### UTNÄMNANDE AV LEDAMÖTER

Styrelsen utser ersättningsutskottets ledamöter. Koden anger bland annat att ledamöterna i ersättningsutskottet ska vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Fritz H. Schur, Jacob Wallenberg och Dag Mejdell är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

#### ERSÄTTNINGSPRINCIPER 2015/2016 – TRE PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN

Mötesdatum:	15/12	6/9	7/9
Fritz H. Schur (ordförande)	●	●	●
Jacob Wallenberg	●	●	●
Dag Mejdell	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

## PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING OCH ÖVRIGA ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR BOLAGSLEDNINGEN VID ÅRSSTÄMMAN 2016

Ersättningsutskottet bereder principer för ersättning till koncernledningen vilket därefter behandlas av styrelsen, som lägger fram förslaget för årsstämmans beslut. Principer för ersättning till bolagsledningen utarbetas och presenteras av ersättningsutskottet för styrelsen som förelägger årsstämman förslag till sådana principer för godkännande. 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. 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 30% 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. Styrelsen har ansett att det föreligger särskilda skäl att avvika från ersättningsprinciperna och beslutat att möjliggöra att rörlig lön utgår till den koncernledningsmedlem som ansvarar för Commercial.

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 2015/2016 fastställde årsstämman ersättningsprinciper till ledande befattningshavare. Ersättningsprinciperna för 2015/2016 har varit oförändrade jämfört med vad som gällde för 2014/2015. Ingen rörlig ersättning ska enligt årsstämmans beslut utgå till ledande befattningshavare bortsett ansvarig för Commercial och inga aktierelaterade incitamentsprogram finns i SAS.

De fullständiga riktlinjerna finns tillgängliga på SAS hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Bolagsstyrning, årsstämman 2016. För detaljerade upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner under 2015/2016, se Not 3 sida 71.

Föreslagna riktlinjer till årsstämman den 22 februari 2017 är i sak oförändrade i förhållande till de ersättningsprinciper som fastställdes på årsstämman 2016.

## G. VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN OCH KONCERNLEDNING

Styrelsen utser VD i SAS AB, som tillika är koncernchef. Styrelsen har delegerat det operativa ansvaret för SAS förvaltning till VD. En instruktion avseende arbetsfördelningen mellan styrelse och VD beslutas årligen av styrelsen som också årligen utvärderar VD:s arbete. I styrelsens instruktioner för VD framgår närmare föreskrifter angående VD:s befogenheter och förpliktelser.

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden samt regelbundna möten avseende SAS verksamhet och utveckling samt för planeringen av styrelsesammanträdena. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera SAS ekonomiska ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter.

Koncernledningen bestod större delen av 2015/2016 av sju medlemmar inklusive VD. Under räkenskapsåret tillträdde Mattias Forsberg koncernledningen. För information om koncernledningens

sammansättning och funktioner, se sida 54.

Koncernledningen är inte ett bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig 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 varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar.

SAS övergripande enheter som inte är separata juridiska enheter styrs av koncernledningen, genom respektive enhets representant. Till grund för koncernledningens styrning och kontroll av verksamheten finns riktlinjer och policys avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, juridiska frågor, varumärken, affäretik samt miljöfrågor.

## INTERNKONTROLL – FINANSIELL RAPPORTERING

SAS tillämpar COSO, ett internationellt vedertaget ramverk för intern kontroll, för att beskriva och utvärdera koncernens kontrollstruktur. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen involverar styrelsen, bolagsledningen samt personalen och har utformats för att ge en rimlig försäkran om tillförlitligheten i den externa rapporteringen. Styrelsen är ytterst ansvarig för den interna kontrollen. Nedan beskrivs fem områden som gemensamt formar basen för en god kontrollstruktur.

### KONTROLLMILJÖ

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar den kultur som SAS kommunicerar och verkar i. Koncernen har som ambition att dess värderingar: pålitlighet, öppenhet, omtanke och värdeskapande ska genomsyra organisationen och den interna kontrollmiljön.

Samtliga handlingar, såväl internt som externt, ska präglas av denna värderingsgrund. SAS Code of Conduct (Uppförandekoden) beskriver önskat förhållningssätt i olika situationer, inklusive en rapportstruktur för avvikelser från önskat förhållningssätt. Information om koncernens styrning finns tillgänglig för samtliga medarbetare på koncernens intranät. Dessa dokument beskriver koncernens styrfilosofi, styrmodell, enheterna och bolagens roller och ansvar, ägarkrav, övergripande uppföljning, interna affärsrelationer samt uppdelning av arbetsuppgifter.

### RISKBEDÖMNING

Bolagsledningen gör varje år en verksamhetsövergripande riskbedömning med utgångspunkt i verksamhetens målsättningar. Riskbedömningen presenteras för revisionsutskottet och följs upp kontinuerligt under året.

Med avseende på den finansiella rapporteringen genomförs årligen en bedömning av väsentliga risker i förhållande till större balans- och resultatposter. Genom bedömningen graderas risker med avseende på den finansiella rapporteringen, och kritiska områden identifieras.

Vidare genomför SAS internrevision årligen en riskbedömning som ligger till grund för kommande års revisionsplan. Såväl riskbedömningen som revisionsplanen presenteras för bolagsledningen och revisionsutskottet.

### KONTROLLAKTIVITETER

För att hantera risker och säkerställa tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen utförs kontroller på flera nivåer inom SAS. Under räkenskapsåret 2015/2016 har SAS slutfört arbetet med att definiera viktiga kontrollaktiviteter, nyckelkontroller, i förhållande till väsentliga risker med avseende på den finansiella rapporteringen. I SAS ramverk för intern kontroll har dessa nyckelkontroller samman-

ställt och beskrivits per process. De processer som omfattas av ramverket är ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktsprocessen, inköpsprocessen, löneprocessen, kapitalförvaltningsprocessen samt kontroller relaterade till IT. Ramverket kommer att vara föremål för en årlig översyn med utgångspunkt i den uppdaterade riskbedömningen rörande risker med avseende på finansiell rapportering.

SAS Internrevision utförde sammanlagt fem revisioner under året som avsåg:

- Bolagsstyrning
- Ramverket för intern kontroll
- Hantering av wet lease-avtal
- Användaradministration relaterat till IT
- Löneprocessen

### INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

SAS ambition är att informations- och kommunikationsvägar avseende den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen ska vara kända och ändamålsenliga. På intranätet finns samtliga policys och riktlinjer inom det finansiella området samlade under 'SAS Group Financial Guide'. SAS redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomer i enheterna och dotterföretagen.

Samtliga enheter och dotterföretag avger varje månad en verksamhetsrapport, inklusive finansiell status och utveckling. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns en IR/Informationspolicy som är fastlagd av SAS styrelse. SAS publicerade externa rapporter bygger på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin.

Finansiell information som lämnas regelbundet är: årsredovisningen, kvartalsrapporter, pressmeddelanden, presentationer och telefonkonferenser riktade till finansanalytiker, investerare och möten med kapitalmarknaden i Sverige och internationellt. Ovanstående information finns också tillgänglig på koncernens hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

### UPPFÖLJNING

Fram till och med maj 2013 utgjorde SAS internrevisionen av en intern funktion inom koncernen. Från hösten 2013 hanteras dock internrevisionen i extern regi. De revisioner som utförs av internrevisionen baseras på en årlig internrevisionsplan och är främst inriktade på operationella riskområden. Internrevisionsplanen omfattar dock även processer som påverkar den finansiella rapporteringen samt risker för oegentligheter, otillbörligt gynnande av annan part på bolagets bekostnad, och risker för förlust eller förskingring. Den årliga internrevisionsplanen godkänns av revisionsutskottet och SAS koncernens styrelse.

Uppföljning och kontinuerlig utvärdering av efterlevnad av policys och riktlinjer, såväl som uppföljning av rapporterade brister, görs regelbundet. I samband med uppföljning av åtgärdsplaner för noterade brister i kontrollaktiviteter och dess kontrollmål testas åtgärderna och dess efterlevnad. Rekommendationer från den externa och interna revisionen samt status avseende åtgärder, sammanställs och presenteras för koncernledningen och revisionsutskottet. Den finansiella rapporteringen behandlas vid varje styrelsemöte och vid möten i revisionsutskottet.



# STYRELSE

Styrelsen ansvarar för SAS organisation och förvaltning, att kontrollen av bokföringen och de ekonomiska förhållandena i övrigt är betryggande samt för tillsättande och entledigande av VD. Samtliga bolagsstämmodvalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Årsstämman 2016 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om omval av Fritz H. Schur, Monica Caneman, Carsten Dilling, Lars-Johan Jarnheimer, Dag Mejdell, Sanna Suvanto-Harsaae och Jacob Wallenberg samt nyval av Berit Svendsen. Till styrelsens ordförande omvaldes Fritz H. Schur.

Styrelsesammansättningen grundades på att SAS agerar på en

marknad som kännetecknas av ett betydande förändringstryck och hård konkurrens. Mot den bakgrunden ansåg valberedningen att kontinuitet inom styrelsen var av stor vikt samtidigt som den identifierat ett behov av ytterligare operativ erfarenhet inom digitalisering. Med sin erfarenhet av SAS och tidigare åtgärdsprogram kopplad till kvalificerat styrelsearbete, bedömde valberedningen att styrelsen är särskilt lämpad för att kunna ge bolagets ledning det stöd som behövs i det fortsatta förändringsarbetet.

Valberedningen ansåg att Kodens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning ökade genom valberedningens förslag. Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda till styrelsen i SAS AB.



**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 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, F. Uhrenholt Holding 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.*



**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 and 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.*



**ANDRE VICE ORDFÖRANDE**  
**DAG MEJDELL, FÖDD 1957**

Andre vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2008.

**Styrelseuppdrag:** Ordförande i Norsk Hydro ASA, Sparebank 1 SR Bank ASA, NSB AS och International Post Corporation. Styrelseledamot i Telecomputing AS.

**Utbildning:** Civilekonom från Norges Handelshøyskole.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** VD och koncernchef för Dyno Nobel ASA samt VD och koncernchef i Posten Norge AS. Styrelseordförande för Arbeidsgiverforeningen Spekter, 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 och oberoende till bolagets större aktieägare under den senare delen av räkenskapsåret 2015/2016.*



**MONICA CANEMAN,**  
**FÖDD 1954**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Arion Bank hf, Bravida Holding AB och Big Bag AB. Styrelseledamot i Comhem AB, Intermail A/S och Nets AB.

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

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Allenex AB, EDT AS, Fjärde AP Fonden, Frösunda LSS AB, Intervarum AB och Viva Media Group AB. Styrelseledamot i Akademikliniken AB, Citymail Group AB, EDB Business Partner ASA, Lindorff Group AB, My Safety AB, Nordisk Energiförvaltning ASA, Nya Livförsäkrings AB, Nocom AB, Resco AB, Schibsted ASA, SEB Trygg Liv, Svenska Dagbladet AB och XponCard Group AB.

**Aktieinnehav:** 4 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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

**Revisorer:** PricewaterhouseCoopers AB (PwC)

**Huvudansvarig revisor:** Bo Hjalmarsson. Auktoriserad revisor. Utsedd 2013.

**Övriga större uppdrag:** Ericsson, SAAB och Teracom.

**Styrelsesekreterare:** Marie Wohlfahrt, chefsjurist.



**CARSTEN DILLING,  
FÖDD 1962**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Styrelseuppdrag:** Vice ordförande i NNIT A/S.

**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. Tidigare 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 Qirol-Group, 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 och Eniro AB. Styrelseledamot i MTG Modern Times Group AB, Millicom International Cellular S.A, Invik, Apoteket AB. VD och koncern-chef Tele2.

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

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**BERIT SVENDSEN,  
FÖDD 1963**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2016.

**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.*



**SANNA SUVANTO-HARSAAE,  
FÖDD 1966**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Babysam AS, Sunset Boulevard AS, TCM AS, Bext VPG AS, Workz AS, Altia OYj, BoConcept AS och Footway AB. Styrelseledamot i Paulig Oy, Broman group OYj, Clas Ohlson 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, CCS AB och Symrise AG.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
JENS LIPPESTAD, FÖDD 1960**

Verksam i SAS Norge. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Aktieinnehav:** 15 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**SUPPLEANTER:**

Tor Kjøstel Lie, förste suppleant.  
**Aktieinnehav:** 0.

Elin Rise, andre suppleant.  
**Aktieinnehav:** 0.



**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
SVEN CAHIER, FÖDD 1951**

Verksam i SAS Sverige. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Aktieinnehav:** 418 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**SUPPLEANTER:**

Erik Bohlin, förste suppleant.  
**Aktieinnehav:** 0.

Eva Dahlberg, andre suppleant.  
**Aktieinnehav:** 0.



**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
JANNE WEGEBERG, FÖDD 1951**

Verksam i SAS Danmark. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2016.

**Aktieinnehav:** 0 aktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**SUPPLEANTER:**

Jean Pierre Shomburg, förste suppleant.  
**Aktieinnehav:** 0.

Kim John Christiansen, andre suppleant.  
**Aktieinnehav:** 0.

# LEDNINGSGRUPP

Koncernledningen svarar för koncernens affärsstyrning, ekonomisk rapportering, förvärv/avyttringar, finansiering och kommunikation samt andra koncernövergripande frågor. Medlemmarna i koncernledningen tillsätts 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 varje vecka.



**RICKARD GUSTAFSON,  
FÖDD 1964**

Verkställande direktör och koncernchef. Medlem av SAS Group Management sedan 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:** Styrelseordförande i Aleris och styrelseledamot i FAM AB.

**Utbildning:** Civilingenjör Industriell Ekonomi.

**Aktieinnehav:** 40 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närläggande:** 5 stamaktier.

*Rickard Gustafson eller närläggande har inga väsentliga aktieinnehav eller delägarskap i företag som SAS har betydande affärer med.*



**GÖRAN JANSSON,  
FÖDD 1958**

Vice VD och CFO.

Medlem av SAS Group Management sedan 2011.

**Tidigare:** CFO och vice koncernchef i Assa Abloy.

**Externa styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i SPP.

**Utbildning:** Civilekonom Stockholms universitet.

**Aktieinnehav:** 1 330 preferensaktier.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**MATTIAS FORSBERG,  
FÖDD 1972**

Koncerndirektör och CIO.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 januari 2016.

**Tidigare:** CIO Systembolaget 2011–2015 och innan dess CIO B&B Tools samt strategi-/managementkonsult på Accenture med erfarenhet av svenska och internationella uppdrag.

**Externa styrelseuppdrag:** Ledamot i Skandias fullmäktige.

**Utbildning:** Civilingenjör Teknisk Fysik samt Civilekonom, Uppsala universitet.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**CARINA MALMGREN HEANDER,  
FÖDD 1959**

Koncerndirektör och Chief of Staff.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 januari 2015.

**Tidigare:** Flertalet ledande befattningar inom HR och affärsverksamhet hos Electrolux, Sandvik och ABB.

**Externa styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Svenska Flygbranschen AB. Styrelseledamot i Svedbergs AB och Scandinavian Track Group AB.

**Utbildning:** Civilekonom, Linköpings universitet.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**EIVIND ROALD,  
FÖDD 1966**

Koncerndirektör och Chief Commercial Officer.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 april 2012.

**Tidigare:** Eivind Roald kommer från Hewlett Packard i Norge, där han var VD under sju år. Han har även 16 års erfarenhet från bland annat Accenture och Willi Railo Consulting, med fokus på omstrukturering av sälj- och marknadsfunktioner.

**Externa styrelseuppdrag:** Crayon Group AS.

**Utbildning:** Bachelor Norwegian Business School (BI).

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närläggande:** 84 000 stamaktier.



**LARS SANDAHL SØRENSEN,  
FÖDD 1963**

Koncerndirektör och Chief Operating Officer och Accountable Manager.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 maj 2015.

**Tidigare:** Lars Sandahl Sørensen har en internationell bakgrund från ledande roller inom ISS World (grupp CCO), SAS (koncern CCO & CEO för SAS International), Visit Denmark (VD), Dansk Industri. Han har nyligen varit partner för AIMS International och rådgivare för stora europeiska aktiva ägarfonder.

**Externa styrelseuppdrag:** NKT Holding A/S, Industriens Fond, DI:s (Dansk Industri) Hovedbestyrelse, DI:s utskott för Erhvervs politik, IAK och Sport Event Denmark.

**Utbildning:** Economics & management från Kansai Gaidai University & St. Cloud University och Stanford University.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**KARL SANDLUND,  
FÖDD 1977**

Koncerndirektör och Chief Strategy Officer.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 februari 2014.

**Tidigare:** Karl Sandlund kommer från en tjänst som Vice President Network & Partners och har dessförinnan arbetat i olika ledningsroller med strategiska uppgifter för SAS. Innan Karl Sandlund rekryterades till SAS 2004 arbetade han inom McKinsey.

**Externa styrelseuppdrag:** Inga.

**Utbildning:** Civilingenjör Industriell Ekonomi, Linköpings universitet.

**Aktieinnehav:** 2 000 stamaktier, 130 preferensaktier.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.

# UTDELNING, VINSTDISPOSITION OCH UTSIKTER

## UTDELNING

Styrelsen föreslår till årsstämman 2017 att utdelning till SAS AB:s stamaktieägare ej lämnas för räkenskapsåret 1 november 2015–31 oktober 2016. Detta motiveras av att SAS avkastning på det investerade kapitalet under 2015/2016 inte överstigit den genomsnittliga kapitalkostnaden i enlighet med utdelningspolicyn. Därutöver har styrelsen beaktat SAS finansiella ställning, uppkommande låneförfall samt framtida investeringsbehov av förnyelsen av flygplansflottan.

Styrelsen föreslår att utdelning på utestående preferensaktier ska lämnas kvartalsvis med 12,50 SEK per preferensaktie, dock sammanlagt högst 50 SEK per preferensaktie. Som avstämningsdagar, före nästkommande årsstämma, för de kvartalsvisa utbetalningarna föreslås den 5 maj 2017, den 4 augusti 2017, den 3 november 2017 och den 5 februari 2018. Utbetalning från Euroclear Sweden AB beräknas ske den 10 maj 2017, den 9 augusti 2017, den 8 november 2017 och den 8 februari 2018.

## VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderföretaget:

	SEK
Balanserade vinstmedel	5 371 822 236
Årets resultat	-136 764 223
<b>Summa fritt eget kapital</b>	<b>5 235 058 013</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	SEK
Utdelning till innehavare av preferensaktier om 50 SEK/ preferensaktie	350 000 000
I ny räkning balanseras	4 885 058 013
<b>Summa</b>	<b>5 235 058 013</b>

## VIKTIGA HÄNDELSER EFTER 31 OKTOBER 2016

- SAS träffade avtal gällande finansieringen av 18 Airbus A320neo genom sale and leaseback.
- SAS avtalade om refinansiering av två Boeing 737 och fyra Airbus A319 fram till 2018 genom en kreditfacilitet om 75 MUSD.
- SAS avtalade om försäljning av Cimber samt elva CRJ900 till CityJet.

## UTSIKTER 2016/2017

Kapaciteten i Skandinavien kommer att öka under 2016/2017, men ökningstakten förväntas bli något lägre än föregående räkenskapsår. Konkurrenterna och yieldpressen förväntas fortsätta att vara utmanande. Samtidigt kommer flygbränslekostnaderna med nuvarande marknadspriser att öka under 2016/2017. För att möta den utvecklingen kommer SAS att ytterligare effektivisera och öka flexibiliteten i produktionsplattformen samt effektivisera organisationen.

Osäkerheten i omvärlden är stor samtidigt som valutakurserna och flygbränslepriserna är volatila och nationella flygskatter övervägs. Högre flygbränslekostnader och lägre yield kommer att resultera i ett resultatmässigt väsentligt sämre första kvartal 2016/2017, än föregående år. Sammanfattningsvis ger detta följande utsikter för 2016/2017:

*Trots osäkerheten i marknaden och en svag inledning på räkenskapsåret förväntar SAS kunna leverera ett positivt resultat före skatt och engångsposter under räkenskapsåret 2016/2017. Utsikterna baseras på att inget oförutsett i övrigt inträffar.*

### UTSIKTERNA BYGGER PÅ FÖLJANDE FÖRUTSÄTTNINGAR OCH ANTAGANDEN PER 31 OKTOBER 2016:

- SAS kapacitetsökning (ASK) under 2016/2017 kommer att bli lägre än föregående år och uppgå till cirka 6–8%. Störst blir tillväxten på de interkontinentala linjerna och på de fritidsorienterade linjerna i Europa. Antalet flygningar förväntas öka med cirka 2%.
- En lägre PASK under 2016/2017 än 2015/2016 till följd av längre genomsnittlig flygdistanst längd och fortsatt underliggande yieldpress.
- En lägre enhetskostnad genom högt fokus på effektiviseringsåtgärder som under 2016/2017 förväntas ge effekter på cirka 0,7 miljarder SEK.
- Investeringarna förväntas, netto, uppgå till cirka 1 miljard SEK under 2016/2017.





**FAKTA**  
**AIRBUS A320NEO**

- ✓ Minskad bränsleförbrukning med 15-20% jämfört med nuvarande A320 (A320ceo)
- ✓ Minskad bullernivå med 50%
- ✓ Antal säten – 174
- ✓ Bränsleförbrukning 0,025 liter per säte/km

# KOMMENTAR TILL SAS RESULTAT OCH FINANSIELLA POSITION

Trots ett positivt resultat har vi en otillräcklig lönsamhet. Med tanke på finansieringsbehovet av flygplan samt kommande låneförfall, måste vi stärka lönsamheten för att bland annat minska våra höga finansieringskostnader och skapa aktieägarvärde.

## RESULTATKOMMENTAR

SAS redovisar under 2015/2016 ett positivt resultat före skatt och engångsposter om 939 (1 174) MSEK. Resultatet under räkenskapsåret är framförallt påverkat av följande:

**Lägre flygbränslekostnader** - Under hösten 2014 sjönk flygbränslepriserna markant. Eftersom SAS, liksom andra flygbolag, säkrar den framtida flygbränsleförbrukningen dröjde det fram till andra halvåret 2015 innan SAS i större utsträckning kunde ta del av de lägre flygbränslepriserna. Därför fick SAS först under räkenskapsåret 2015/2016 full effekt från de lägre flygbränslepriserna. Till följd av att SAS ökade kapaciteten och att flygbränslepriserna steg, ökade flygbränslekostnaderna återigen under sista kvartalet 2015/2016. Mer information om SAS framtida säkring finns på sida 42.

**Lägre enhetsintäkt och passagerarintäkter** - SAS valutajusterade enhetsintäkt (PASK) minskade med 8% vilket huvudsakligen orsakades av två faktorer. För det första ökade SAS kapaciteten på de interkontinentala linjerna som strukturellt har lägre enhetsintäkter. För det andra ökade konkurrensen, vilket bidrog till att flygbolagen delade med sig av de lägre flygbränslekostnaderna till kunderna genom lägre priser.

**Högre tekniska underhållskostnader** - De tekniska underhållskostnaderna ökade med 535 MSEK under 2015/2016. Ökningen beror huvudsakligen på kostnader vid återlämning av leasade flygplan, ändrade bedömningar om framtida motorunderhåll samt ökat tungt underhåll. SAS är för närvarande i en period där fler flygplan genomgår tungt underhåll och eftersom det genomförs av externa partners, innebär det att kostnaderna för tekniskt underhåll ökar. Vi bedömer att de tekniska underhållskostnaderna kommer att vara på denna högre nivå även under 2017.

**Negativa valutaeffekter** - SAS resultat före skatt påverkades negativt av valutaförändringar om 1 741 MSEK. Valutakursutvecklingen hade en negativ effekt på intäkterna om -572 MSEK, framförallt till följd av en svagare NOK och GBP. Den negativa effekten på rörelsekostnaderna och rörelsekapitalet var -1 194 MSEK. Detta berodde huvudsakligen på mindre positiva effekter från SAS valutasäkring än föregående år, till följd av den långsiktiga förstärkningen av USD. Mer information om valutaeffekterna under 2015/2016 samt SAS säkringsstrategi finns på sida 42–43.

En mer detaljerad genomgång av våra intäkter, rörelsekostnader och engångsposter återfinns på sida 33–34 i förvaltningsberättelsen.

## FINANSIELL POSITION OCH KASSAFLÖDE

SAS arbetar kontinuerligt för att minimera kapitalkostnaden samt långsiktigt stärka vår finansiella position. Som ett led i optimeringen av kapitalstrukturen ökade vi antalet ägda flygplan med åtta stycken som tidigare var inhyrda, vilket minskade vår totala kostnad. Vår långdistanssatsning är också ett gott exempel på hur vi strävar efter att optimera investerat kapital. Istället för att investera i fabriksnya flygplan köpte vi fyra hyrda Airbus A340 som vi sedan uppgraderat så att kundupplevelsen är likvärdig med ett helt nytt flygplan. Därmed begränsade vi investeringsbehovet per flygplan med cirka 90% jämfört med listpriset för motsvarande flygplan. Det har även minskat ris-

ken med vår långdistanssatsning. Under räkenskapsåret har vi också arbetat med att säkra finansieringen av ordern på 30 Airbus A320neo och vi har nu avtal om sale and leaseback på 18 flygplan.

SAS finansiella position har stärkts de senaste åren, men trots positivt resultat minskade eget kapital med 313 MSEK till 6 026 MSEK under 2015/2016. Minskningen beror främst på omvärderingar av förmånsbestämda pensionsordningar om 1 627 MSEK. Soliditeten sjönk därmed med två procentenheter till 19% under året.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 3 663 MSEK. Kassaflödet påverkades positivt under året av en återbetalning av böter från EU-kommissionen med 655 MSEK. Investeringsarna uppgick netto till 2 615 MSEK. Detta gjorde att SAS fria kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 1 048 MSEK. De likvida medlen uppgick per 31 oktober 2016 till 8 370 MSEK. Den finansiella beredskapen var 41%, vilket är väl över målsättningen om 20%. SAS förbättrade konkurrenskraft och stabila finansiella beredskap bidrog till att SAS kreditbetyg uppgraderades av Moody's och Standard & Poors under sommaren 2016.

Även om vi har en god finansiell beredskap är vår finansiella position inte tillfredsställande vilket gör att SAS finansieringskostnader är för höga. Detta understryks inte minst av SAS fortsatt låga kreditbetyg.

## FÖRÄNDRINGSRESAN FORTSÄTTER

Mot bakgrund av vår otillräckliga lönsamhet och kommande finansieringsbehov är det kritiskt att vi under 2016/2017 intensivt arbetar vidare med de strukturella och kontinuerliga effektivitetsåtgärderna. Då kan vi stärka SAS finansiella ställning och lönsamhet för att därmed minska SAS långsiktiga finansieringskostnader.

Tack för att du väljer SAS och sätter dig in i vår verksamhet.



Göran Jansson  
Vice VD och CFO

31 januari 2017

## KONCERNENS RESULTATRÄKNING INKLUSIVE RAPPORT ÖVER ÖVRIGT TOTALRESULTAT

MSEK	Not	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Intäkter	2	39 459	39 650
Personalkostnader <sup>1</sup>	3	-9 105	-9 622
Övriga rörelsekostnader <sup>2</sup>	4	-24 552	-24 558
Leasingkostnader flygplan		-2 840	-2 593
Avskrivningar och nedskrivningar <sup>3</sup>	5	-1 367	-1 466
Resultatandelar i intresseföretag	6	39	37
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag samt rörelser		-7	0
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	7	265	777
<b>Rörelseresultat</b>		<b>1 892</b>	<b>2 225</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	8	1	-300
Finansiella intäkter	9	91	124
Finansiella kostnader	9	-553	-632
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 431</b>	<b>1 417</b>
Skatt	10	-110	-461
<b>Årets resultat</b>		<b>1 321</b>	<b>956</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som senare kan återföras i resultaträkningen:			
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter		212	-177
Kassafördessäkringar – säkringsreserv, netto efter skatt om -30 (-262)		107	928
Poster som ej kommer att återföras i resultaträkningen:			
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsordningar, netto efter skatt om 575 (-40)		-1 627	75
<b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>		<b>-1 308</b>	<b>826</b>
<b>Summa totalresultat</b>		<b>13</b>	<b>1 782</b>
<i>Årets resultat hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		1 321	956
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
Resultat per stamaktie (SEK) <sup>4</sup>	42	2,94	1,84
Resultat per stamaktie efter utspädning(SEK) <sup>4</sup>	42	2,57	1,65

1) Inkluderar omstruktureringarkostnader och övriga engångsposter uppgående till 34 (130) MSEK.

2) Inkluderar omstruktureringarkostnader och övriga engångsposter uppgående till -323 (102) MSEK.

3) Inkluderar omstruktureringarkostnader och övriga engångsposter uppgående till 55 (0) MSEK.

4) Resultat per stamaktie är beräknat som periodens resultat hänförligt till innehavare i moderföretaget efter avdrag för utdelning på preferensaktier i relation till i genomsnitt 329 902 126 (329 000 000) utestående stamaktier.

SAS koncernen har inte några options- eller aktieprogram. Konvertibla obligationslån medför utspädningseffekt i de fall en konvertering till stamaktier skulle medföra ett försämrat resultat per aktie. Per balansdagen fanns ett konvertibelt obligationslån om 1 574 MSEK omfattande 65 536 095 aktier.

Resultat före skatt och engångsposter, MSEK	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Resultat före skatt	1 431	1 417
Nedskrivningar <sup>1</sup>	11	314
Omstruktureringarkostnader	42	177
Realisationsresultat	-269	-789
Övriga engångsposter <sup>2</sup>	-276	55
<b>Resultat före skatt och engångsposter</b>	<b>939</b>	<b>1 174</b>

1) Inkluderar nedskrivning av aktier i Widerøe med -270 MSEK under fjärde kvartalet 2014/2015.

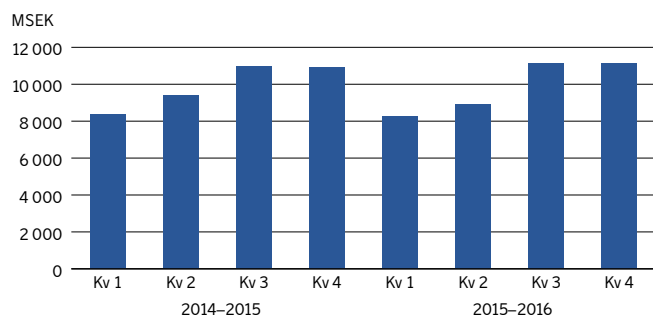
2) Inkluderar positiv resultat effekt om 655 MSEK till följd av återbetalning av böter under andra kvartalet 2015/2016 avseende upphävd dom om global flygfraktkartell.

## RESULTATRÄKNING EXKLUSIVE ÖVRIGT TOTALRESULTAT – KVARTALSVISA UPPGIFTER

MSEK	2014–2015					2015–2016				
	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår
	Nov–jan	Feb–apr	Maj–jul	Aug–okt	Nov–okt	Nov–jan	Feb–apr	Maj–jul	Aug–okt	Nov–okt
Intäkter	8 371	9 403	10 973	10 903	39 650	8 275	8 916	11 133	11 135	39 459
Personalkostnader	-2 478	-2 439	-2 386	-2 319	-9 622	-2 334	-2 311	-2 275	-2 185	-9 105
Övriga rörelsekostnader	-5 668	-6 135	-6 503	-6 252	-24 558	-5 169	-5 429	-6 684	-7 270	-24 552
Leasingkostnader flygplan	-601	-662	-659	-671	-2 593	-700	-706	-737	-697	-2 840
Avskrivningar och nedskrivningar	-282	-405	-343	-436	-1 466	-341	-312	-337	-377	-1 367
Resultatandelar i intresseföretag	-10	-2	25	24	37	-12	-2	25	28	39
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag samt rörelser	11	0	0	-11	0	0	4	0	-11	-7
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	0	698	35	44	777	95	80	33	57	265
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-657</b>	<b>458</b>	<b>1 142</b>	<b>1 282</b>	<b>2 225</b>	<b>-186</b>	<b>240</b>	<b>1 158</b>	<b>680</b>	<b>1 892</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	3	0	0	-303	-300	1	0	0	0	1
Finansiella intäkter	22	41	30	31	124	22	32	20	17	91
Finansiella kostnader	-204	-144	-141	-143	-632	-146	-145	-142	-120	-553
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-836</b>	<b>355</b>	<b>1 031</b>	<b>867</b>	<b>1 417</b>	<b>-309</b>	<b>127</b>	<b>1 036</b>	<b>577</b>	<b>1 431</b>
Skatt	196	-76	-231	-350	-461	63	44	-231	14	-110
<b>Periodens resultat</b>	<b>-640</b>	<b>279</b>	<b>800</b>	<b>517</b>	<b>956</b>	<b>-246</b>	<b>171</b>	<b>805</b>	<b>591</b>	<b>1 321</b>
<i>Hänförligt till:</i>										
Innehavare av aktier i moderföretaget	-638	278	799	517	956	-246	171	805	591	1 321
Innehav utan bestämmande inflytande	-2	1	1	0	0	0	0	0	0	0

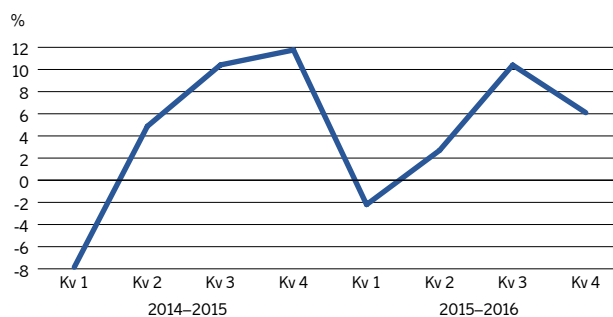
### INTÄKTER

(kvartal enligt räkenskapsåret november–oktober)



### EBIT-MARGINAL

(kvartal enligt räkenskapsåret november–oktober)





## KONCERNENS BALANSRÄKNING

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	31 okt 2016	31 okt 2015
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	11	1 923	1 798
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	12		
Byggnader och mark		527	560
Flygplan		8 254	7 095
Reservmotorer och reservdelar		48	31
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan		93	101
Övriga inventarier och fordon		105	137
Pågående investeringar		33	190
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	13	2 135	1 482
		<b>11 195</b>	<b>9 596</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	14		
Kapitalandelar i intresseföretag	6	398	421
Andra värdepappersinnehav		3	3
Pensionsmedel, netto	15	2 615	4 368
Uppskjuten skattefordran	10	854	375
Andra långfristiga fordringar		2 331	1 951
		<b>6 201</b>	<b>7 118</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>19 319</b>	<b>18 512</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager och förråd	16	312	345
		<b>312</b>	<b>345</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>	17		
Kundfordringar		1 406	1 249
Fordringar hos intresseföretag	18	1	2
Övriga fordringar		1 193	867
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	1 153	1 093
		<b>3 753</b>	<b>3 211</b>
<b>Likvida medel</b>			
Kortfristiga placeringar	20	6 067	5 151
Kassa och bank		2 303	3 047
		<b>8 370</b>	<b>8 198</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>12 435</b>	<b>11 754</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>31 754</b>	<b>30 266</b>

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	31 okt 2016	31 okt 2015
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	21	6 776	6 754
Övrigt tillskjutet kapital		327	327
Reserver	22	1 251	932
Balanserade vinstmedel		-2 328	-1 674
<b>Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare</b>		<b>6 026</b>	<b>6 339</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
<b>Totalt eget kapital</b>		<b>6 026</b>	<b>6 339</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	23		
Förlagslån	24	1 157	1 104
Obligationslån	25	2 183	2 184
Övriga lån	26	4 390	4 807
Övriga avsättningar	28	2 089	1 992
Övriga skulder		3	188
		<b>9 822</b>	<b>10 275</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån		1 827	1 264
Kortfristiga lån	29	320	229
Förskott från kunder		0	22
Leverantörsskulder		1 755	1 528
Skatteskulder		21	0
Trafikavräkningsskuld		5 318	4 482
Kortfristig del av övriga avsättningar	28	457	479
Övriga skulder		872	964
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	30	5 336	4 684
		<b>15 906</b>	<b>13 652</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>31 754</b>	<b>30 266</b>
Eget kapital per stamaktie (SEK) <sup>1</sup>		7,12	8,10

<sup>1</sup>) Eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare exklusive totalt preferenskapital i relation till 330 082 551 (329 000 000) utestående stamaktier. Under året har antalet stamaktier ökat med 1 082 551 genom konvertering av konvertibelt lån.

Information om koncernens ställda säkerheter, eventual- och hyresförpliktelser finns i Not 31, 32 och 33.

## KONCERNENS FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL

MSEK	Aktiekapital <sup>1</sup>	Övrigt tillskjutet kapital <sup>2</sup>	Säkringsreserver	Omräkningsreserv	Balanserade vinstmedel <sup>3</sup>	Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
<b>Ingående eget kapital enligt fastställd balansräkning 01 november 2014</b>	6 754	494	290	-109	-2 549	4 880	27	4 907
Utdelning preferensaktier					-350	-350		-350
Övrigt tillskjutet kapital		-167			167	0		0
Innehav utan bestämmande inflytande					27	27	-27	0
Totalresultat november–oktober			928	-177	1 031	1 782		1 782
<b>Utgående balans 31 oktober 2015</b>	6 754	327	1 218	-286	-1 674	6 339	0	6 339
Utdelning preferensaktier					-350	-350		-350
Konvertering av konvertibelt lån	22				2	24		24
Totalresultat november–oktober			107	212	-306	13		13
<b>Utgående balans 31 oktober 2016</b>	6 776	327	1 325	-74	-2 328	6 026	0	6 026

<sup>1</sup>) Antal aktier i SAS AB: 330 082 551 (329 000 000) stamaktier, kvotvärde 20,10 SEK samt 7 000 000 preferensaktier, kvotvärde 20,10 SEK.

<sup>2</sup>) Beloppet består av överkursfonder samt eget kapitalandel av konvertibelt lån.

<sup>3</sup>) Utdelning på stamaktier har ej lämnats för 2014/15.

# KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

MSEK	Not	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		1 431	1 417
Avskrivningar och nedskrivningar		1 367	1 466
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		-269	-789
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	34	277	539
Betald skatt		0	1
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>2 806</b>	<b>2 634</b>
<i>Förändring av:</i>			
Varulager och förråd		33	1
Rörelsefordringar		-544	-41
Rörelseskulder		1 368	442
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>		<b>857</b>	<b>402</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>3 663</b>	<b>3 036</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Flygplan		-4 391	-2 739
Reservmateriel		-25	-15
Byggnader, inventarier och pågående investeringar		-338	-326
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m.m.		-174	-168
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-1 032	-998
Förvärv av dotterföretag	35	-	-60
<b>Summa investeringar</b>		<b>-5 960</b>	<b>-4 306</b>
Avyttring av dotterföretag och rörelser	36	-2	10
Försäljning av flygplan, reservmotorer och byggnader		568	453
Intäkter från sale and leaseback av flygplan		2 656	2 112
Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m.		123	618
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-2 615</b>	<b>-1 113</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagande av lån		1 093	489
Återbetalning av lån		-1 371	-2 304
Utdelning på preferensaktier		-350	-350
Förändring av räntebärande fordringar och skulder		-252	1 028
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-880</b>	<b>-1 137</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>168</b>	<b>786</b>
Omräkningsdifferens i likvida medel		4	-5
Likvida medel vid årets början		8 198	7 417
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	37	<b>8 370</b>	<b>8 198</b>

## KOMMENTARER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN

Kassaflödet från den löpande verksamheten före rörelsekapitalförändringar uppgick för helåret till 2 806 (2 634) MSEK. Poster som inte ingår i kassaflödet består huvudsakligen av avsättningar för omstruktureringskostnader och andra engångsposter.

Rörelsekapitalförändringarna uppgick till 857 (402) MSEK vilket är cirka 450 MSEK bättre än ett år tidigare. Jämfört med föregående år har såväl rörelsefordringarna som rörelseskulder ökat. På skuldsidan beror ökningen huvudsakligen på en större trafikavräkningsskuld samt högre upplupna kostnader.

Årets flygplansförvärv som uppgick till 3 462 MSEK består av fem Boeing 737, tre Airbus A321, två Airbus A340 och två Airbus A319 som tidigare var operationellt leasade samt två nya Airbus A330E och en ny Airbus A320neo som omgående avyttrades genom sale and leaseback. Därutöver inkluderar flygplansinvesteringarna 854 MSEK aktiverade kostnader för motorunderhåll och 75 MSEK för flygplansmodifieringar.

I början av året avyttrades dotterföretaget Blue1 Oy.

Flygplansförsäljningarna består av tre Boeing 717 och åtta MD-90. Dessutom genomfördes sale and leaseback av de två Airbus A330E, en Airbus A320neo och tre Airbus A321 som förvärvats under året.

Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m. inkluderar 105 MSEK slutbetalning för de slots-par på London Heathrow som SAS överlät föregående år.

Kassaflödet från förändring av räntebärande fordringar och skulder beror till stor del på realisering av finansiella derivat vilket föregående år gav stora positiva kassaflöden.

Sammantaget ökade SAS koncernens likvida medel under räkenskapsåret med 172 (781) MSEK varefter de likvida medlen uppgick till 8 370 (8 198) MSEK.

# NOTÖVERSIKT

REDOVISNINGSPRINCIPER		
<b>NOT 1</b>	Väsentliga redovisningsprinciper	63

INTÄKTER OCH RESULTAT		
<b>NOT 2</b>	Intäkter	70
<b>NOT 4</b>	Övriga rörelsekostnader	72
<b>NOT 5</b>	Avskrivningar och nedskrivningar	72
<b>NOT 6</b>	Resultat och kapitalandelar i intresseföretag	72
<b>NOT 7</b>	Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	72
<b>NOT 8</b>	Resultat från andra värdepappersinnehav	72
<b>NOT 9</b>	Finansnetto	73
<b>NOT 10</b>	Skatt	73
<b>NOT 38</b>	Ersättning till revisorer	92
<b>NOT 39</b>	Transaktioner med intresseföretag	92
<b>NOT 40</b>	Segmentrapportering	92
<b>NOT 42</b>	Resultat per aktie	93
<b>NOT 43</b>	Transaktioner med närstående	93

MEDARBETARE		
<b>NOT 3</b>	Personalkostnader	70
<b>NOT 15</b>	Ersättningar till anställda efter avslutad anställning	77

OPERATIVA TILLGÅNGAR		
<b>NOT 11</b>	Immateriella tillgångar	74
<b>NOT 12</b>	Materiella anläggningstillgångar	75
<b>NOT 13</b>	Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	76
<b>NOT 16</b>	Varulager och förråd	80
<b>NOT 17</b>	Kortfristiga fordringar	80
<b>NOT 18</b>	Kortfristiga fordringar hos intresseföretag	80
<b>NOT 19</b>	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	80
<b>NOT 40</b>	Segmentrapportering	92
<b>NOT 41</b>	Dotterföretag i SAS koncernen	93

FINANSIELLA TILLGÅNGAR & SKULDER		
<b>NOT 14</b>	Finansiella anläggningstillgångar	76
<b>NOT 20</b>	Kortfristiga placeringar	80
<b>NOT 23</b>	Långfristiga skulder	81
<b>NOT 24</b>	Förlagslån	81
<b>NOT 25</b>	Obligationslån	82
<b>NOT 26</b>	Övriga lån	82
<b>NOT 27</b>	Finansiell riskhantering och finansiella derivat	83
<b>NOT 29</b>	Kortfristiga lån	90
<b>NOT 37</b>	Likvida medel	92

OPERATIVA SKULDER & FÖRPLIKTELSER		
<b>NOT 28</b>	Övriga avsättningar	90
<b>NOT 30</b>	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	90
<b>NOT 31</b>	Ställda säkerheter	90
<b>NOT 32</b>	Eventualförpliktelser	91
<b>NOT 33</b>	Hyresförpliktelser	91

KAPITALSTRUKTUR		
<b>NOT 21</b>	Aktiekapital	81
<b>NOT 22</b>	Reserver	81

KASSAFLÖDESNOTER		
<b>NOT 34</b>	Justering för övriga poster som inte ingår i kassafödet med mera	91
<b>NOT 35</b>	Förvärv av dotterföretag och andelar	91
<b>NOT 36</b>	Avyttring av dotterföretag och andelar	92

MODERFÖRETAGET		
<b>NOT 1</b>	Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader	96
<b>NOT 2</b>	Resultat från finansiella poster	96
<b>NOT 3</b>	Skatt	96
<b>NOT 4</b>	Andelar i dotterföretag	96
<b>NOT 5</b>	Andra värdepappersinnehav	96
<b>NOT 6</b>	Konvertibelt lån	96
<b>NOT 7</b>	Obligationslån	96
<b>NOT 8</b>	Eventualförpliktelser	96
<b>NOT 9</b>	Ersättning till revisorer	96

## 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 dotterföretag (kallas kollektivt för "Koncernen") tillhandahåller transporttjänster.

Koncernens huvudsakliga verksamhet är att bedriva passagerarflyg i ett omfattande nordiskt och internationellt nätverk. Koncernens tre viktiga knutpunkter i Köpenhamn, Oslo och Stockholm utgör fundamentet i flygnätverket. Förutom passagerarflyg erbjuder koncernen flygfrakttjänster och andra flygrelaterade tjänster på utvalda flygplatser i koncernens linjenätverk.

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och adressen till huvudkontoret är Frösundaviks allé 1, Solna, Stockholm. SAS AB är moderföretag i SAS koncernen.

Koncernredovisningen för SAS AB har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen, RFR 1 "Kompletterande regler för koncerner", samt International Financial Reporting Standards (IFRS) och tolkningar från IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) sådana de antagits av EU och som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 november 2015. 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 påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder. Se mer information under rubriken "Kritiska redovisningsbedömningar och källor till osäker värdering" i denna not.

#### NYA OCH ÄNDRADE STANDARDER OCH TOLKNINGAR SOM GÄLLER FÖR RÄKENSKAPSÅRET 2015/2016

Följande nya och ändrade standarder och tolkningar är obligatoriska för koncernens redovisning för 2015/2016:

*IFRIC 21 "Avgifter (Levies)"* är ett nytt tolkningsuttalande som klargör när en skuld för avgifter ("levies") som statliga organ påför företag i enlighet med lag och förordningar ska redovisas. Uttalandet ska inte tillämpas för inkomstskatter, böter eller andra påföljder. Skulden ska redovisas när företaget har ett åtagande att erlägga avgiften till följd av en händelse som utlöser betalningen av en avgift. Uttalandet har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

*IAS 19 "Ersättningar till anställda"* har uppdaterats avseende redovisningen av tillskott från anställda till förmånsbestämda planer och klargör redovisningen av sådana avgifter. Uppdateringen har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

*Annual improvements to IFRSs 2010-2012 Cycle*, de årliga förbättringarna av IFRS standarder, innehåller begränsade uppdateringar av flera standarder. Förbättringarna har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

#### NYA OCH ÄNDRADE STANDARDER OCH TOLKNINGAR SOM INTE TRÄTT I KRAFT OCH INTE HAR TILLÄMPATS I FÖRTID AV KONCERNEN

Följande nya och ändrade standarder och tolkningar har publicerats och är obligatoriska för koncernens redovisning för räkenskapsår som börjar den 1 november 2016 eller senare, men har inte tillämpats i förtid:

*IFRS 9 "Finansiella instrument"* ersätter de delar i IAS 39 som är relaterad till klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 anger att finansiella tillgångar ska klassificeras i tre olika värderingskategorier; värdering till upplupet anskaffningsvärde, värdering till verkligt värde över övrigt totalresultat och verkligt värde över resultaträkningen. Klassificering fastställs vid första redovisningstillfället utifrån företagets affärsmodell samt karaktäristiska egenskaper i de avtalsenliga kassaflödena. För finansiella skulder sker inga stora förändringar jämfört med IAS 39. Viss förändring avser skulder som är identifierade till verkligt värde. För dessa gäller att den del av verkligt värdeförändringen som är hänförlig till den egna kreditrisken ska redovisas i övrigt totalresultat istället för i resultatet såvida detta inte orsakar inkonsekvens i redovisningen (accounting mismatch).

De nya säkringsredovisningsreglerna i IFRS 9 ger företagen bättre möjlighet att spegla dess tillämpade riskhanteringsstrategier. Generellt sett kommer det bli lättare att kvalificera för säkringsredovisning. IFRS 9 inför också en ny modell för beräkning av kreditförlustreserv som utgår från förväntade kreditförluster.

Under året har koncernen påbörjat arbetet med att utreda effekterna av IFRS 9. Enligt den inledande analysen väntas standarden inte ha väsentlig inverkan på de finansiella rapporterna. Koncernen har för avsikt att tillämpa den nya standarden senast det räkenskapsår som börjar 1 november 2018. Standarden godkändes i november 2016 av EU.

*IFRS 15 "Revenue from contracts with customer"* reglerar hur redovisning av intäkter ska ske. Standarden ersätter IAS 18 "Intäkter" och IAS 11 "Entreprenadavtal". Den bygger på principen att en intäkt skall redovisas när ett överenskommet åtagande för en vara eller tjänst överförs till kunden, det vill säga när kunden erhållit kontroll över varan eller tjänsten. Denna princip ersätter den tidigare principen att intäkter redovisas när risker och förmåner övergått till köparen. Standarden introducerar en femstegsmodell för belysning av alla kontrakt. Under året har koncernen påbörjat arbetet med att utreda hur IFRS 15 kommer att påverka de finansiella rapporterna. Den fulla effekten är ännu inte utvärderad. Standarden träder i kraft den 1 januari 2018. Standarden godkändes i november 2016 av EU.

*IFRS 16 "Leasing"* innebär en modell för alla leasetagares redovisning. I denna ersätts den nuvarande klassificeringen i operationell och finansiell leasing av en modell där leasagaren redovisar en tillgång (rätten att använda en tillgång) och en finansiell skuld i balansräkningen. I resultaträkningen ersätts leasingkostnaden av en kostnad för avskrivning av den leasade tillgången och en räntekostnad för den finansiella skulden. Under året har koncernen påbörjat arbetet med att utreda hur IFRS 16 kommer att påverka de finansiella rapporterna. Standarden förväntas ha en väsentlig inverkan, då koncernen har betydande hyresåtagande för bland annat flygplan och lokaler. Vid utgången av räkenskapsåret 2015/2016 uppgick det nominella värdet av utestående leasingkontrakt i koncernen till ca 20 miljarder SEK. Se not 33. Standarden träder i kraft den 1 januari 2019, men har ännu inte antagits av EU.

Inga andra av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.



## KONSOLIDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen omfattar finansiella rapporter för moderföretaget och enheter över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget.

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 minoritets ägare även om detta leder till ett negativt värde för minoritetsintresset. Alla koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader elimineras 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 förvärvade 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. Villkorad köpeskilling klassificeras antingen som eget kapital eller som finansiell skuld. Belopp klassificerade som finansiella skulder omvärderas varje period till verkligt värde. Eventuella omvärderingsvinster och -förluster redovisas i resultatet.

Det förvärvade företagets identifierbara tillgångar, skulder och eventualförpliktelser som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 "Rörelseförvärv" redovisas till sitt verkliga värde på förvärvsdagen.

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.

### Innehav utan bestämmande inflytande

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 innehav utan bestämmande inflytande 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), skulder och eventuellt innehav utan bestämmande inflytande.

## INNEHAV I INTRESSEFÖRETAG

Intresseföretag är alla de företag där koncernen har ett betydande men inte bestämmande inflytande, vilket i regel gäller för aktieinnehav som omfattar mellan 20 % och 50 % av rösterna. Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

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.

## AVVECKLADE 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 avvecklad. Vinst eller förlust efter skatt i den avvecklade verksamheten särredovisas i resultaträkningen, skild från koncernens övriga resultat och redovisningen för jämförelseperioden visas för att presentera den avvecklade 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.

## SEGMENTRAPPORTERING

Koncernens verksamhet redovisas som ett rörelsesegment, vilket är konsekvent med den interna rapporteringen till högsta verkställande beslutsfattaren definierad som SAS koncernledning.

### Geografisk information om intäkter från externa kunder samt tillgångar

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. Eftersom flygplanen används flexibelt över hela linjenätet, finns ingen rättvisande bas för att allokera dessa.

## 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) omräknas 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 ingåtts för att säkra nettoinvesteringar i utländska dotterföretag 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	
			2016 31 okt	2015 31 okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Danmark	DKK	100	132,56	125,61	125,44	125,36
Norge	NOK	100	109,09	99,27	99,92	106,11
USA	USD		9,00	8,52	8,45	8,20
Storbritannien	GBP		10,96	13,06	11,95	12,64
Schweiz	CHF	100	909,85	862,01	855,72	857,79
Japan	JPY	100	8,57	7,05	7,61	6,84
EMU-länder	EUR		9,86	9,37	9,35	9,35

## 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 resultatet 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 värdetförändring är liten. Posterna kortfristiga placeringar samt kassa och bank i koncernens balansräkning utgör sammantaget koncernens likvida medel. Depositioner och spärrade medel, kategoriseras som låne- och kundfordringar och övriga placeringar kategoriseras som finansiella tillgångar som innehas för handel.

## FINANSIELLA SKULDER OCH EGET KAPITAL

Finansiella skulder och egetkapitalinstrument klassificeras enligt villkoren i kontraktet.

Ett egetkapitalinstrument 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 kontraktsskyldiga förpliktelser och redovisas när koncernen blir betalningsskyldig enligt kontraktet.

### Leverantörsskulder

Leverantörsskulder kategoriseras som andra skulder. Eftersom leverantörsskulder 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 förfalltidpunkt.

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 egetkapitalkomponenten proportionerligt baserat på den initiala fördelningen av erhållna medel. Transaktionskostnader hänförliga till egetkapitalkomponenten 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 verklig 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 övrigt totalresultat och ackumuleras i säkringsreserven i eget kapital. Den ineffektiva delen av kassaflödessäkringar redovisas direkt i koncernens resultat. Belopp som hänförs till eget kapital återförs i koncernens resultat under de perioder när den säkrade posten redovisas i koncernens resultat. 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 ingåendet och löpande under säkringsperioden. När det gäller säkring av prognostiserade kassaflöden är ett krav att det är mycket sannolikt att prognosen ska inträffa.

## MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till historiskt anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Dessa tillgångar skrivs av linjärt till beräknat restvärde över den förväntade nyttjandeperioden. Eftersom komponenter i flygplan har varierande nyttjandeperiod har koncernen delat upp komponenterna i avskrivningssyfte. Kostnader för rutinmässigt flygplansunderhåll samt reparationer resultatförs löpande. Omfattande modifieringar, bland annat de större obligatoriska genomgångarna av motorerna, och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänförs till,

över dess kvarvarande nyttjandeperiod. Investeringar i egna och hyrda lokaler skrivs av över beräknad nyttjandeperiod, dock ej överstigande kvarvarande hyresperiod för hyrda lokaler.

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

Avskrivningar baseras på följande förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsklass	Avskrivning
Flygplan	20 år <sup>1</sup>
Reservmateriel och reservdelar	20 år <sup>1</sup>
Motorkomponenter (genomsnitt)	8 år
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	5–10 år
Övriga inventarier och fordon	3–5 år
Byggnader	5–50 år

*1) Beräknat restvärde efter en nyttjandeperiod på 20 år uppgår till 10%.*

## LEASING

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

### Koncernen som leasetagare

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

Vinst från sale and leaseback av egendom och utrustning som givit upphov till ett finansiellt leasingavtal skjuts upp och periodiseras över leasingperioden.

Sale and leaseback-avtal 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 ingå ett operationellt leasingavtal fördelas också linjärt över leasingperioden.

Om en sale and leaseback-transaktion 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 fördelar som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla företaget
- tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

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

Utvecklingskostnader som inte uppfyller ovan nämnda kriterier om när immateriella tillgångar ska redovisas i balansräkningen, 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 till mellan 3–15 år. Avskrivning på aktiverade utvecklingskostnader ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

## UTSLÄPPSRÄTTER

När utsläppsrätter erhålls vederlagsfritt från respektive lands myndighet redovisas dessa till nominellt belopp, vilket i praktiken innebär att både den immateriella tillgången och den förutbetalda intäkten värderas till noll. Inköpta utsläppsrätter avsedda för eget bruk redovisas som immateriella tillgångar under omsättningstillgångar till anskaffningskostnad med avdrag för nedskrivningar. Till den del förbrukade utsläppsrätter motsvaras av innehavda utsläppsrätter redovisas en avsättning i balansräkningen. Denna avsättning värderas till de innehavda utsläppsrätternas anskaffningsvärde. Till den del förbrukade utsläppsrätter överstiger innehavda utsläppsrätter värderas avsättningen till gällande marknadspris, med motsvarande kostnad i resultaträkningen.

## NEDSKRIVNING AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA TILLGÅNGAR MED BESTÄMBAR NYTTJANDEPERIOD

Koncernen utvärderar kontinuerligt huruvida det finns indikationer på värdenedgång avseende materiella och immateriella tillgångar med bestämbar nyttjandeperiod för att identifiera potentiella nedskrivningsbehov. Om sådana indikationer identifieras görs en beräkning 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 det beräknade återvinningsvärdet för tillgången (eller den kassagenererande enheten) är lägre än dess bokförda värde skrivs det bokförda värdet på tillgången (eller den kassagenererande enheten) ned. Hur återvinningsvärdet fastställs beror på vilken sorts tillgång det rör sig om.

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 att använda vägda genomsnittspriser.

## 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. De flesta pensionsordningar för personal inom Skandinavien har tidigare varit förmånsbaserade. Nya kollektivavtal med flygande personal ingicks i november 2012. De nya avtalen innebär bland annat att de förmånsbaserade pensionsordningarna till stor del ersatts med premiebaserade pensionsordningar med verkan från första kvartalet 2013/2014.

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 upphör inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. Den skuld eller tillgång som redovisas i balansräkningen avseende förmånsbestämda pensionsplaner är nuvärdet av den förmånsbestämda förpliktelsen vid rapportperiodens slut minskat med verkligt värde på förvaltningstillgångarna. Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen beräknas årligen av oberoende aktuarier med tillämpning av den s.k. projected unit credit method.

Årets pensionskostnad är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ett räntenetto, vilket beräknas med diskonteringsräntan på den förmånsbaserade pensionsskulden eller pensionstillgången, netto. Samtliga avvikelser i uppskattningar redovisas omedelbart i övrigt totalresultat.

### 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 trafikavräkningsskuld 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 trafikavräkningsskulden utifrån denna uppskattning.

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

### Charterintäkter

Koncernen nyttjar flygplan på charterbasis för flygningar som äger rum utöver de reguljära flygningarna i form av hyresavtal med särskilda kunder. 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.

### Ränteintäkter

Ränteintäkter redovisas i enlighet med effektivräntemetoden. Ränteintäkter består huvudsakligen av ränteintäkter på bankkonto, fordringar och räntebärande värdepapper.

### 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.

### LÅNEUTGIFTER

Låneutgifter som uppkommer i verksamheten resultatförs under den period de uppkommer. Låneutgifter avseende förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras som del i anskaffandet av kvalificerade produktionsresurser. I det fall beslut fattats om sale and leaseback upphör aktivering av räntekostnader. Avskrivningar av aktiverade låneutgifter 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 skulders 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 skatte-

pliktiga temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotter- och intresseföretag utom i de fall koncernen kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det är sannolikt att en sådan återföring inte sker inom en överskådlig framtid.

Uppskjuten skatt beräknas utifrån de skattesatser och skatte regler 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 netto-redovisas om posterna avser samma skattemyndighet.

### KRITISKA REDOVISNINGSBEDÖMNINGAR OCH KÄLLOR TILL OSÄKER VÄRDERING

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

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

Nedan beskrivs övergripande de redovisningsprinciper som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden som förväntas ha den största inverkan på 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

Koncernledningen granskar periodiskt att de ekonomiska nyttjandeperioderna för materiella anläggningstillgångar är korrekta. Granskingen 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 resultatet.

### 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 pensionsåtaganden och värdera tillgångar och kan ha en väsentlig inverkan på redovisad pensionsförpliktelse, pen-

sionstillgång och den årliga pensionskostnaden. De antaganden som är mest kritiska är diskonteringsräntan, inflation och förväntad löneökning.

Den beräkning som enligt IAS 19 ska tillämpas vid beräkning av förmånsbestämda planer benämns Projected Unit Credit Method. Metoden kräver flera beräkningsmässiga antaganden (aktuariella parametrar) för att fastställa nuvärdet på den förmånsbestämda förpliktelsen. Aktuariella antaganden omfattar både demografiska och finansiella antaganden. Då antagandena måste vara neutrala och ömsesidigt förenliga ska de varken vara oförsiktiga eller överdrivet försiktiga. De ska återspegla det ekonomiska sambandet mellan faktorer såsom inflation, löneökningstakt, avkastning på förvaltningstillgångar och diskonteringsränta. Detta innebär att de ska vara realistiska utifrån kända ekonomiska samband och avspegla SAS bästa bedömning av de faktorer som avgör den slutliga kostnaden för att lämna ersättningar efter avslutad anställning, dvs pensionskostnaden.

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjäning och avkastning på fonderade medel används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Detta innebär att parametrarna utgår från marknadens förväntningar vid rapportperiodens slut beträffande den tidsperiod under vilken förpliktelsen ska regleras.

Diskonteringsräntan har fastställts baserat på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer (bostadsobligationer) och löptiden återspeglar den uppskattade tidsfördelningen och storleken av pensionsutbetalningarna (durationen) samt den valuta som dessa ska betalas i.

Övriga antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelsens löptid. Bedömningen avseende framtida lönejusteringar motsvarar inflationsantagandet i respektive land och förväntad livslängd än fastställd till DUS14 för Sverige samt till K2013 för Norge, se vidare information i Not 15.

I och med den ändrade IAS 19 har räntekostnad på förpliktelsen samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar ersatts med ett räntenetto, vilken har beräknats med diskonteringsräntan. Detta räntenetto klassificerar SAS som en personalkostnad och redovisar räntenettet inom rörelseresultatet.

Avvikelse kan uppstå om diskonteringsräntan förändras (en sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionsskulden och den årliga pensionskostnaden), eller av faktiska inflationsnivåer, lönejusteringar samt förväntad livslängd som avviker från koncernens antaganden. Förändrade antaganden kan medföra en väsentlig förändring av pensionstillgångarna, förpliktelser och pensionskostnader under kommande perioder.

Under året har diskonteringsräntan förändrats och i Sverige har den minskat från 3,25% till 2,10%. Den totala effekten från förändrade diskonteringsräntor medför en negativ påverkan på övrigt totalresultat om 2,4 mdr SEK. Avkastningen på förvaltningstillgångarna har överstigit diskonteringsräntan, vilket har inneburit en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,2 mdr SEK. I tillägg har ett positivt värde om 0,3 mdr SEK redovisats inom raden Erfarenhetsbaserade vinster/förluster.

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 3,3 mdr SEK och en procentenhets förändring av inflationsantagandet påverkar förpliktelsen med cirka 2,8 mdr 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, beaktas

verksamhetsresultat från de senaste åren och, om så behövs, övervägs 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 av resultatet, 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 av resultatet, 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.

### Åtaganden vid återlämning av operationellt leasade flygplan

Koncernen gör avsättningar för åtaganden i samband med återlämnande av operationellt leasade flygplan. Den finansiella effekten vid ett återlämnande är svår att bedöma då den är beroende av ett stort antal faktorer. De större obligatoriska genomgångarna av motorer skuldförs löpande, vilket minskar risken för att återlämningen ska få väsentlig effekt på koncernens resultat.

### Rättstvister

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).

### MODERFÖRETAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderföretaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen 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.

### SKILLNADERNA MELLAN KONCERNENS OCH MODERFÖRETAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER FRAMGÅR NEDAN:

**Pensioner:** De löpande pensionspremierna redovisas som kostnader.

**Aktier i dotter- och intresseföretag:** Redovisas till anskaffningsvärde. Förvärvsrelaterade 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**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	30 371	30 496
Charter	1 791	1 742
Frakt och post	1 253	1 265
Övriga trafikintäkter	2 293	2 066
Övriga rörelseintäkter:		
Försäljning ombord	252	253
Ground Handling-tjänster	1 041	1 294
Tekniskt underhåll	152	163
Terminal- och speditionstjänster	351	370
Försäljningskommissioner och avgifter	556	548
Övriga rörelseintäkter	1 399	1 453
<b>Summa</b>	<b>39 459</b>	<b>39 650</b>

**NOT 3 PERSONALKOSTNADER****MEDELANTAL ANSTÄLLDA**

Medelantalet anställda under 2015/2016 inom SAS koncernen var 10 710 (11 288). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan. Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 3 733 (3 811), i Norge 3 038 (3 606) samt i Sverige 3 693 (3 430).

	2015–2016 Nov–okt		2014–2015 Nov–okt	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	2 468	1 265	2 529	1 282
Norge	1 803	1 235	2 253	1 353
Sverige	2 184	1 509	2 052	1 378
Finland	4	2	68	91
Övriga länder	85	155	124	158
<b>Totalt</b>	<b>6 544</b>	<b>4 166</b>	<b>7 026</b>	<b>4 262</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>10 710</b>		<b>11 288</b>	

**KÖNSFÖRDELNING INOM LEDANDE BEFATTNINGAR I KONCERNEN**

	2016		2015	
	Antal på balansdagen	varav män	Antal på balansdagen	varav män
Styrelseledamöter	44	84%	48	88%
VD och andra ledande befattningshavare	29	79%	30	73%

**LÖNER, ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER**

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 8 638 (9 130) MSEK varav sociala avgifter 1 265 (1 282) MSEK och pensioner 807 (876) MSEK.

Löner, ersättningar och sociala avgifter inkluderar omstrukturingskostnader om 34 (177) MSEK.

	2015–2016 Nov–okt		2014–2015 Nov–okt	
	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) <sup>1</sup>	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) <sup>1</sup>
SAS AB	23	12 (5)	19	14 (5)
SAS Konsortiet	4 083	1 540 (596)	4 169	1 548 (604)
Övriga dotterföretag	2 460	520 (206)	2 786	594 (267)
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>6 566</b>	<b>2 072 (807)</b>	<b>6 974</b>	<b>2 156 (876)</b>

<sup>1</sup>) Pensionskostnaden för samtliga VD och andra ledande befattningshavare i SAS koncernens företag uppgick till 13 (9) MSEK.

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

	2015–2016 Nov–okt		2014–2015 Nov–okt	
	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda
SAS AB	18 (-)	5	15 (-)	4
SAS Konsortiet	20 (1)	4 063	28 (3)	4 141
Ground Handling-verksamheten	15 (-)	2 192	14 (-)	2 420
Blue1	-	-	- (-)	127
SAS Cargo	8 (-)	75	7 (-)	82
Övriga dotterföretag	2 (-)	168	1 (-)	135
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>63 (1)</b>	<b>6 503</b>	<b>65 (3)</b>	<b>6 909</b>

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
<b>Pensionskostnader</b>		
Förmånsbaserade pensionsordningar	-102	73
Premiebaserade pensionsordningar	909	803
<b>Summa</b>	<b>807</b>	<b>876</b>

**ERSÄTTNINGAR OCH FÖRMÅNER TILL STYRELSEN, VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

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

**STYRELSEN**

Vid årsstämman i SAS AB den 8 mars 2016 fastställdes arvoden till styrelsens ledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott enligt nedan:

Styrelsens ordförande	410 TSEK
Styrelsens förste vice ordförande	242 TSEK
Styrelsens andre vice ordförande	242 TSEK
Övriga styrelseledamöter (8 pers.)	207 TSEK/ledamot
Arbetsdagarsuppleanter (6 pers.)	1 TSEK inläsningsarvode/styrelsemöte 3,5 TSEK arvode/styrelsemöte vid deltagande
Ordförande revisionsutskottet	66 TSEK
Övriga ledamöter i revisionsutskottet (2 pers.)	31 TSEK
Ordförande ersättningsutskottet	49 TSEK
Övriga ledamöter ersättningsutskottet (2 pers.)	17 TSEK

Ingen av styrelseledamöterna har under räkenskapsåret 2015/2016 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 styrelse- och utskottsarbetet.

**PRINCIPER**

Följande av årsstämman fastställda ersättningsprinciper har tillämpats under räkenskapsåret 2015/2016 avseende ledande befattningshavare i SAS koncernen. Med ledande befattningshavare avses i detta sammanhang VD och övriga medlemmar av SAS koncernledning.

Den sammanlagda ersättningen till ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen ska utgöras av fast lön, övriga förmåner samt pension. Sedan tidigare ingångna avtal med några befattningshavare innehållande delvis avvikande villkor för pension och uppsägning gäller till dess de upphör eller omförhandlas.

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

## Fortsättning Not 3

SAS koncernens övergripande ersättningsmodell bygger på följande fem 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.
- Pensionsförmånen ska vara avgiftsbestämd och premien får ej överstiga 30% av årslönen.

## VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Verkställande direktör tillika koncernchef Rickard Gustafson, har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön som är föremål för lönerrevision i januari varje år. Den årliga lönen reviderades per 1 januari 2016 och uppgår nu till 10 800 TSEK.
- En premiebestämd pensionsordning där 40% av den årliga lönen erläggs som premie till en överenskommen pensionsförsäkring. Pensionsålder är 62 år.

De av årsstämman fastställda ersättningsprinciperna medger att styrelsen får fråga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Styrelsen har i detta fall ansett att det finns särskilda skäl till att avvika från principerna om att pensionspremierna ej får överstiga 30% då aktuell marknadsjämförelse av VD-löner i Sverige motiverar en pensionspremie på 40% och att VD Rickard Gustafsons totala kompensation bestående av årlig lön och pensionsförmån därmed anses marknadsanpassad.

- Övriga förmåner som bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.
- Uppsägningstiden är sex månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida och tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida. Avgångsvederlag för verkställande direktören, vid uppsägning från SAS AB på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande tolv månadslöner. Om ny anställning erhålls inom tolv månader efter anställningens upphörande ska utfallande avgångsvederlag minskas med erhållen ersättning från sådan ny anställning.

## VICE VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

SAS koncernen har under räkenskapsåret 2015/2016 haft en vice verkställande direktör, Göran Jansson (CFO). Göran Jansson har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön som är föremål för lönerrevision i januari varje år. Under räkenskapsåret 2015/2016 var årslönen oförändrad 4 500 TSEK.
- En premiebestämd pensionsordning där 29,8% av lönen erläggs till vald försäkring. Pensionsålder är 60 år.
- Övriga förmåner som bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.
- För Göran Jansson är uppsägningstiden sex månader vid uppsägning från den anställdes sida och tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida. Avgångsvederlag för vice verkställande direktör, vid uppsägning från SAS AB:s sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av vice verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande tolv månadslöner 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 organisatoriska förändringar. Avgångsvederlag i ovannämnda fall utgår dock inte om befattningshavaren erbjudits annan relevant anställning inom SAS koncernen.

## ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Övriga nuvarande koncernledningsmedlemmar har premiebaserade pensionsordningar där 15–30% av den fasta grundlönen avsätts till pension. Pensionsålder för tre av medlemmarna är 65 år, för en av medlemmarna 60 år och för en av medlemmarna 67 år. Uppsägningstiden för alla övriga koncernledningsmedlemmar är tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida.

Avgångsvederlag för dessa ledande befattningshavare fastställs enligt samma principer som för nuvarande vice verkställande direktör.

För en medlem av koncernledningen har styrelsen beslutat om en rörlig löne-

modell. För aktuell lönemodell gäller en "mållön" på 100% som består av en fast grundlön på 73% och en rörlig lön på 27%. Den rörliga lönen baseras på utfall i förhållande till i förväg uppsatta mål och fastställs i ett målkontrakt. De av årsstämman fastställda ersättningsprinciperna medger att styrelsen får fråga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Styrelsen har i detta fall ansett att det finns särskilda skäl till att avvika från principerna om att ingen rörlig lön ska utgå till medlemmar av koncernledningen då (i) modellen är introducerad i samband med en substantiell reduktion av koncernledningsmedlemmens årliga lön, och (ii) att den rörliga lönen utgår till den koncernledningsmedlem som ansvarar för Commercial, vilket är ett funktionsområde där rörlig lön är etablerad marknadsstandard.

## 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 fem hörnstenar som beskrivits ovan under rubriken Principer.

Under 2016 har den sammanlagda ersättningen utgjorts av fast lön, övriga förmåner samt pension. För ledare och medarbetare inom försäljningsorganisationen är en rörlig lönemodell introducerad under 2013. Denna lönemodell utgörs av en "mållön", bestående av en fast grundlön motsvarande 60–80% av "mållönen" och en rörlig lön motsvarande 20–40% av "mållönen". Den rörliga lönedelen baseras på utfall i förhållande till i förväg uppsatta individuella försäljningsmål som fastställs i ett målkontrakt.

## BEREDNING- 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 ledande befattningshavare och övriga ledare 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 ersättningspolicys i SAS koncernen innefattande bland annat principerna och nivåerna för den avvecklade rörliga lönen baserat på koncernens resultat. Styrelsen har diskuterat ersättningsutskottets rekommendationer och fattat beslut i enlighet därmed. Ersättningar till andra ledande befattningshavare än VD har beslutats av verkställande direktören efter samråd med ersättningsutskottet och i enlighet med av stämman fastställda principer.

Ersättningsutskottet har haft tre protokollförda sammanträden under räkenskapsåret 2015/2016 och därutöver ett antal informella diskussioner.

## ERSÄTTNINGAR OCH FÖRMÅNER TILL VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2015–2016 (NOV–OKT), TSEK

Namn	Fast lön <sup>1</sup>	Övriga förmåner <sup>3</sup>	Summa fast lön och övriga förmåner	Pensionspremier
Rickard Gustafson	10 561	196	10 757	4 019
Göran Jansson	4 689	105	4 794	1 363
Övriga <sup>2</sup>	20 581	378	20 959	4 392

1) Inkluderar semesterersättning.

2) Fyra medlemmar för hela räkenskapsåret. En medlem i tio månader. I fast lön ingår rörlig lön om 0,7 MSEK för en ledande befattningshavare.

3) Övriga förmåner inkluderar bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.



**NOT 4 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Försäljnings- och distributionskostnader	2 372	2 518
Flygbränsle	6 449	8 430
Lufftartsavgifter	4 106	4 087
Cateringkostnader	948	836
Hanteringskostnader	2 477	1 998
Tekniskt flygplansunderhåll	3 292	2 757
Data- och telekommunikationskostnader	1 382	1 159
Övrigt	3 526	2 773
<b>Summa</b>	<b>24 552</b>	<b>24 558</b>

**NOT 5 AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Immateriella tillgångar	145	207
Byggnader och inredningar	55	37
Flygplan	1 123	1 129
Reservmotorer och reservdelar	2	40
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	17	16
Övriga inventarier och fordon	25	37
<b>Summa</b>	<b>1 367</b>	<b>1 466</b>

**NOT 6 RESULTAT- OCH KAPITALANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

Resultatandelar i intresseföretag:	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Air Greenland A/S <sup>1</sup>	34	30
Malmö Flygfraktterminal AB	5	7
Övriga	0	0
<b>Summa</b>	<b>39</b>	<b>37</b>
Totala intäkter i intresseföretag	1 617	1 788
Resultat efter skatt i intresseföretag	102	94

1) Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 0 (1) MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag:	Organisationsnr	Säte	Kapitalandel %	Kapitalandel	
				2016 31 okt	2015 31 okt
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	381	404
Malmö Flygfraktterminal AB	556061-7051	Malmö, Sverige	40,0	12	13
Övriga				5	4
<b>Summa</b>				<b>398</b>	<b>421</b>
Totala tillgångar i intresseföretag				2 132	2 038
Totala skulder i intresseföretag				-1 072	-914
<b>Eget kapital i intresseföretag</b>				<b>1 060</b>	<b>1 124</b>

**NOT 7 RESULTAT VID FÖRSÄLJNING AV FLYGPLAN, BYGGNADER OCH SLOTS-PAR**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Airbus A320/321	29	-
Airbus A330	55	46
Boeing 717	24	36
Boeing 737	-	14
MD-90	127	-
Reservmotorer	-	1
Fastigheter	30	2
Slots-par	-	678
<b>Summa</b>	<b>265</b>	<b>777</b>

**NOT 8 RESULTAT FRÅN ANDRA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andra andelar	-	1
Nedskrivning av aktier	-	-270
Nedskrivning av fordringar	-	-33
Utdelning	1	2
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>-300</b>

**NOT 9 FINANSNETTO**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
<b>Finansiella intäkter</b>		
Ränteintäkter på finansiella tillgångar ej värderade till verkligt värde	24	14
Ränteintäkter på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	75	103
Övriga finansiella intäkter	0	0
<i>Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:</i>		
Innehav för handel, ränteintäkt	-8	7
<b>Summa</b>	<b>91</b>	<b>124</b>
<b>Finansiella kostnader</b>		
Räntekostnader på finansiella skulder ej värderade till verkligt värde	-493	-554
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till verkligt värde	-45	-46
Övriga finansiella kostnader	-42	-35
Valutakursdifferenser, netto	30	5
<i>Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:</i>		
Innehav för handel, räntekostnad	1	-1
Andra skulder, räntekostnad	-4	-1
<i>Säkringsredovisning</i>		
Säkring av verkligt värde		
– varav värdeförändring på säkringsinstrument	-	-21
– varav värdeförändring på säkrad post	-	21
Ineffektivitet på kassaflödessäkring	-	-
Ineffektivitet på säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet	-	-
<b>Summa</b>	<b>-553</b>	<b>-632</b>
<b>Summa finansnetto</b>	<b>-462</b>	<b>-508</b>

**NOT 10 SKATT**

Följande komponenter ingår i koncernens skatt.

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Aktuell skatt	-	-
Uppskjuten skatt	-110	-461
<b>Summa skatt redovisad i årets resultat</b>	<b>-110</b>	<b>-461</b>
Skatt redovisad i övrigt totalresultat	545	-302
<b>Summa skatt redovisad i övrigt totalresultat</b>	<b>545</b>	<b>-302</b>

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Uppskjuten skatt har beräknats till den skattesats som förväntas gälla då skatten realiserar.

Skatten för räkenskapsåret kan stämmas av mot resultat före skatt enligt följande:

	2015–2016 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt (%)	2014–2015 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt (%)
Resultat före skatt	1 431		1 417	
Skatt enligt skattesats i Sverige	-315	-22,0	-312	-22,0
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-19	-1,3	-96	-6,8
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	311	21,7	61	4,3
Skatteeffekt av omvärdering av uppskjuten skatt	-3	-0,2	-129	-9,1
Övrigt	-84	-5,9	15	1,1
<b>Skatt och effektiv skattesats för räkenskapsåret</b>	<b>-110</b>	<b>-7,7</b>	<b>-461</b>	<b>-32,5</b>

	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Uppskjuten skatteskuld/skattefordran:</b>		
Uppskjuten skatteskuld	-2 535	-2 563
Uppskjuten skattefordran	3 389	2 938
<b>Uppskjuten skattefordran, netto</b>	<b>854</b>	<b>375</b>

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

	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:</b>		
Kassaflödessäkringar	372	316
Anläggningstillgångar	1 516	1 407
Pensioner	528	675
Övriga temporära skillnader	119	165
Kvittning av uppskjutna skattefordringar/skatteskulder	-2 535	-2 563
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:</b>		
Skattemässiga underskottsavdrag	2 376	2 314
Anläggningstillgångar	113	117
Pensioner	294	117
Övriga temporära skillnader	606	390
Kvittning av uppskjutna skattefordringar/skatteskulder	-2 535	-2 563
<b>Summa</b>	<b>854</b>	<b>375</b>

	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Avstämning av uppskjuten skattefordran, netto:</b>		
Ingående balans	375	1 111
Förändring avseende kassaflödessäkringar	-30	-262
Förändring enligt resultaträkningen	-110	-461
Förändring avseende förmånsbestämda pensionsordningar	575	-40
Kursdifferenser m.m.	44	27
<b>Uppskjuten skattefordran, netto, per 31 oktober</b>	<b>854</b>	<b>375</b>

Per balansdagen har koncernen outnyttjade underskottsavdrag uppgående till cirka 10 700 (10 300) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 2 376 (2 314) MSEK. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det finns faktorer som talar för att skattepliktiga överskott kommer att skapas. Bedömningen om respektive koncernföretags framtida resultatutveckling baseras såväl på redovisade resultat under senare år som på förbättrade lönsamhetsutsikter. Redovisade underskottsavdrag på totalt 2 376 MSEK avser verksamheter i Danmark med 651 MSEK, Norge med

## Fortsättning Not 10

360 MSEK samt Sverige med 1365 MSEK. Avseende Sverige finns ytterligare potentiella uppskjutna skattefordringar hänförliga till svenska pensioner, men då utredning pågår kan beloppet ej kvantifieras. För underskottsavdrag uppgående till 90 (108) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinsttjänning. För samtliga 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.

**NOT 11 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

	Goodwill		Övriga tillgångar <sup>1</sup>		Summa immateriella tillgångar	
	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	751	810	1 923	2 565	2 674	3 375
Investeringar	-	10	174	168	174	178
Försäljning/utrangering	-	-	-9	-811	-9	-811
Företagsförvärv	-	3	-	-	-	3
Företagsförsäljning <sup>2</sup>	-18	-	-46	-	-64	-
Omklassificeringar	-	-	61	-	61	-
Valutakursdifferenser	70	-72	-	1	70	-71
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>803</b>	<b>751</b>	<b>2 103</b>	<b>1 923</b>	<b>2 906</b>	<b>2 674</b>
Ingående avskrivningar	-94	-99	-768	-1 371	-862	-1 470
Årets avskrivningar	-1	-	-144	-207	-145	-207
Försäljning/utrangering	-	-	9	811	9	811
Företagsförvärv	-	-2	-	-	-	-2
Företagsförsäljning <sup>2</sup>	4	-	45	-	49	-
Omklassificeringar	-	-	-16	-	-16	-
Valutakursdifferenser	-7	7	-	-1	-7	6
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-98</b>	<b>-94</b>	<b>-874</b>	<b>-768</b>	<b>-972</b>	<b>-862</b>
Ingående nedskrivning	-14	-	-	-	-14	-
Nedskrivning <sup>3</sup>	-11	-14	-	-	-11	-14
Företagsförsäljning <sup>2</sup>	14	-	-	-	14	-
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>-11</b>	<b>-14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-11</b>	<b>-14</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>694</b>	<b>643</b>	<b>1 229</b>	<b>1 155</b>	<b>1 923</b>	<b>1 798</b>

1) Avser aktiverade systemutvecklingskostnader.

2) Under året avyttrades dotterföretaget Blue1 Oy.

3) Nedskrivningen har belastat resultaträkningen som resultat från aktier i dotter- och intresseföretag. Årets nedskrivning avser dotterföretaget Cimber A/S. Föregående års nedskrivning avsåg dotterföretaget Blue1 Oy.

SAS koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Goodwill:	2016 31 okt	2015 31 okt
SAS Scandinavian Airlines Norge	694	632
Cimber	-	11
<b>Summa goodwill</b>	<b>694</b>	<b>643</b>

**PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV AV IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

Bedömning av värdet av koncernens immateriella tillgångar har gjorts genom jämförelse med återvinningsvärdet som har baserats på koncernens kassagenererande nyttjandevärde utifrån fem års kassaflöden i koncernens affärsplan. För perioden efter planperioden ligger tillväxttakten på +0,7% och kostnadsutvecklingen på -1,4%.

De prognostiserade kassaflödena baseras på antaganden avseende volymutveckling, enhetsintäkt, driftsmarginaler och diskonteringsräntor, som fastställs av företagsledningen baserat på historisk erfarenhet och marknadsdata. Principerna för ovan bedömning är oförändrade sedan 2014/2015 års prövning. Diskonteringsräntan har estimerats baserat på en vägd kapitalkostnad efter skatt om 9,2% (9,1%). 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, 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 och övriga immateriella tillgångar vid utgången av oktober 2016. Värderingen bygger på antagandet att de strukturella åtgärderna som beskrivs i förvaltningsberättelsen sid 40 genomförs.

**NOT 12 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Byggnader & mark		Flygplan <sup>1,2</sup>		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutrustning flygplan	
	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	1 266	1 002	18 909	18 658	138	305	452	676
Investeringar	21	30	4 869	2 738	25	16	23	29
Aktiverade räntor <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-113	-95	-6 033	-2 950	-26	-52	-65	-252
Företagsförvärv <sup>4</sup>	-	70	-	-	-	-	-	-
Företagsförsäljning <sup>5</sup>	-	-	-	-	-	-	-10	-
Omklassificeringar	29	283	865	463	-	-131	-3	-
Valutakursdifferenser	30	-24	-	-	-	-	4	-1
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>1 233</b>	<b>1 266</b>	<b>18 610</b>	<b>18 909</b>	<b>137</b>	<b>138</b>	<b>401</b>	<b>452</b>
Ingående avskrivningar	-706	-759	-11 814	-11 123	-107	-229	-351	-591
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-55	-37	-1 123	-1 129	-2	-40	-17	-16
Försäljning/utrangering	78	85	2 581	438	20	45	50	255
Företagsförvärv <sup>4</sup>	-	-11	-	-	-	-	-	-
Företagsförsäljning <sup>5</sup>	-	-	-	-	-	-	10	-
Omklassificeringar	-	1	-	-	-	117	3	-
Valutakursdifferenser	-23	15	-	-	-	-	-3	1
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-706</b>	<b>-706</b>	<b>-10 356</b>	<b>-11 814</b>	<b>-89</b>	<b>-107</b>	<b>-308</b>	<b>-351</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>527</b>	<b>560</b>	<b>8 254</b>	<b>7 095</b>	<b>48</b>	<b>31</b>	<b>93</b>	<b>101</b>

	Övriga inventarier & fordon		Pågående investeringar		Förskott anläggnings-tillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	650	868	190	71	1 482	763	23 087	22 343
Investeringar	46	54	248	213	1 032	998	6 264	4 078
Aktiverade räntor <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-45	-273	-	-	-	-	-6 282	-3 622
Företagsförvärv <sup>4</sup>	-	1	-	-	-	-	-	71
Företagsförsäljning <sup>5</sup>	-29	-	-	-	-	-	-39	-
Omklassificeringar	-66	-	-405	-94	-484	-466	-64	55
Valutakursdifferenser	7	-	-	-	105	187	146	162
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>563</b>	<b>650</b>	<b>33</b>	<b>190</b>	<b>2 135</b>	<b>1 482</b>	<b>23 112</b>	<b>23 087</b>
Ingående avskrivningar	-513	-740	-	-	-	-	-13 491	-13 442
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-26	-37	-	-	-	-	-1 223	-1 259
Försäljning/utrangering	43	265	-	-	-	-	2 772	1 088
Företagsförvärv <sup>4</sup>	-	-1	-	-	-	-	-	-12
Företagsförsäljning <sup>5</sup>	29	-	-	-	-	-	39	-
Omklassificeringar	16	-	-	-	-	-	19	118
Valutakursdifferenser	-7	-	-	-	-	-	-33	16
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-458</b>	<b>-513</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-11 917</b>	<b>-13 491</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>105</b>	<b>137</b>	<b>33</b>	<b>190</b>	<b>2 135</b>	<b>1 482</b>	<b>11 195</b>	<b>9 596</b>

1) Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 oktober 2016 uppgick till 36 778 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leasade) flygplan med 27 061 MSEK.

2) Modifieringar av operationellt leasade flygplan ingår i planenligt restvärde med 248 (277) MSEK.

3) Aktivering av räntor har ej gjorts.

4) Föregående år förvärvades Cimber A/S, Flesland Cargo ANS och Flesland Hangar ANS.

5) Under året avyttrades dotterföretaget Blue1 Oy.

Vid ingången av räkenskapsåret 2015/2016 fanns sju Boeing 737 som förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen tio år. Under året har ytterligare tre Boeing 737 förvärvats genom finansiella leasingavtal, alla med löptider om sex år.

Med avseende på finansiellt leasade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpooption 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 10 (7) finansiellt leasade flygplanen ingår i balansräkningen med 1 628 (968) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 19 (19) flygplan till ett bokfört värde om 3 712 (3 573) MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med härtill hörande skuldsättning om 1 288 (1 507) MSEK, att betrakta som finansiellt leasade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2016 31 okt	2015 31 okt
Ägda	6 626	6 127
Finansiellt leasade	1 628	968
<b>Bokfört värde</b>	<b>8 254</b>	<b>7 095</b>



Fortsättning Not 12

**FINANSIELL LEASING**

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till sex år. Dessutom finns finansiella leasingavtal avseende byggnader med kvarvarande löptid på drygt fem år samt avseende fordon och serviceutrustning för flygplan med kvarvarande löptider på upp till sju 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 232 (276) MSEK. Variabla avgifter påverkade årets leaseavgifter med -25 (-32) MSEK. Per balansdagen förekom ingen vidareuthyrning av finansiellt leasade tillgångar. Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan		Andra anläggnings-tillgångar	
	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt
Anskaffningsvärde	3 257	2 335	462	453
Avgår ackumulerade avskrivningar	-1 629	-1 367	-65	-37
<b>Bokfört värde finansiellt leasade tillgångar</b>	<b>1 628</b>	<b>968</b>	<b>397</b>	<b>416</b>

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen:

	2016 31 okt		2015 31 okt	
	Framtida minimi-leaseavgift	Nuvärde av framtida minimi-leaseavgift	Framtida minimi-leaseavgift	Nuvärde av framtida minimi-leaseavgift
Inom ett år	593	590	209	207
1-5 år	804	777	684	659
Över 5 år	151	136	106	90
<b>Summa</b>	<b>1 548</b>	<b>1 503</b>	<b>999</b>	<b>956</b>

**OPERATIONELL LEASING**

SAS koncernen leasar ut ägda tillgångar med bokfört värde som på balansdagen uppgick till:

	Flygplan	
	2016 31 okt	2015 31 okt
Anskaffningsvärde	-	2 422
Avgår ackumulerade avskrivningar	-	-2 147
<b>Bokfört värde operationellt utleasade tillgångar</b>	<b>-</b>	<b>275</b>

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade tillgångar var 43 (129) MSEK. Årets leaseintäkter som uppgick till 3 (88) MSEK innehöll ej någon variabel del.

Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen:

	2016 31 okt		2015 31 okt	
	Inom ett år	-	17	-
1-5 år	-	17	-	-
Över 5 år	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>34</b>

**KONTRAKTERADE INKÖPSÅTAGANDEN**

Koncernen har förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar. Kontrakterade beställningar per 31 oktober 2016 finns för 29 Airbus A320neo och åtta Airbus A350-900 med leverans under åren 2016-2021 uppgående till ett framtida inköpsåtagande, inklusive reservmateriel, om 2 551 MUSD. På balansdagen uppgick övriga inköpsåtaganden till 2 (9) MSEK.

**NOT 13 FÖRSKOTT AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Airbus	2 135	1 482
<b>Summa</b>	<b>2 135</b>	<b>1 482</b>

**NOT 14 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Kapitalandelar i intresseföretag		Andra värdepappersinnehav		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordringar <sup>3</sup>		Summa finansiella anläggningstillgångar	
	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	421	395	572	572	4 368	3 778	2 330	3 043	7 691	7 788
Tillskott	-	-	-	-	481	549	969	762	1 450	1 311
Resultatandelar i intresseföretag	39	37	-	-	-	-	-	-	39	37
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	-	8	-	8
Företagsförsäljning <sup>2</sup>	-	-	-270	-	-	-	-1	-	-271	-
Amortering	-	-	-	-	-	-	-328	-1 574	-328	-1 574
Utdelning	-80	-15	-	-	-	-	-	-	-80	-15
Omklassificeringar	-	-	-229	-	-2 207	-	-8	-	-2 444	-
Valutakursdifferenser	18	4	-	-	-27	41	223	91	214	136
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>398</b>	<b>421</b>	<b>73</b>	<b>572</b>	<b>2 615</b>	<b>4 368</b>	<b>3 185</b>	<b>2 330</b>	<b>6 271</b>	<b>7 691</b>
Ingående nedskrivning	-	-	-569	-299	-	-	-4	-4	-573	-303
Nedskrivningar	-	-	270	-270	-	-	-	-	270	-270
Omklassificeringar	-	-	229	-	-	-	4	-	233	-
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-70</b>	<b>-569</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>-70</b>	<b>-573</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>398</b>	<b>421</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2 615</b>	<b>4 368</b>	<b>3 185</b>	<b>2 326</b>	<b>6 201</b>	<b>7 118</b>

1) Föregående år förvärvades Cimber A/S. 2) Under året avyttrades dotterföretaget Blue1 Oy och innehavet i Widerøes Flyveselskap AS. 3) I redovisat värde ingår spärrade bankmedel 1 799 (1 540) MSEK och uppskjuten skattefordran 854 (375) MSEK.

**NOT 15 ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA EFTER AVSLUTAD ANSTÄLLNING**

Tabellen nedan visar var i de finansiella rapporterna som koncernens ersättningar efter avslutad anställning är redovisade.

	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Pensionsmedel i balansräkningen</b>		
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	-17 792	-16 477
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	21 289	21 762
<b>Överskott i fonderade planer</b>	<b>3 497</b>	<b>5 285</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-882	-917
<b>Överskott i förmånsbaserade pensionsplaner (pensionsmedel, netto)</b>	<b>2 615</b>	<b>4 368</b>

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
<b>Redovisning i rörelseresultatet avseende<sup>1</sup></b>		
Förmånsbestämda pensionsplaner	102	-73
Premiebaserade pensionsplaner	-909	-803
	<b>-807</b>	<b>-876</b>
Omvärdering avseende förmånsbaserade pensionsplaner <sup>2</sup>	-1 627	75

1) Kostnader redovisade i rörelseresultatet inkluderar kostnader för tjänstgöring under innevarande år, kostnader för tjänstgöring under tidigare år, räntenettokostnader samt vinster och förluster vid regleringar.

2) Redovisas inom Övrigt totalresultat, netto efter skatt.

**FÖRMÅNSBASERADE PENSIONSPLANER**

De flesta pensionsordningar för personal inom Skandinavien har tidigare varit förmånsbaserade. Nya kollektivavtal med flygande personal i Skandinavien ingicks i november 2012. De nya avtalen innebär bland annat att de förmånsbaserade pensionsordningarna till stor del ersatts med premiebaserade pensionsordningar med verkan från första kvartalet 2013/2014. Premiebaserade pensionsordningar återfinns numera för huvuddelen av personalen i Danmark och Norge samt i Sverige för flygande personal, yngre tjänstemän samt personal inom SAF-LO-kollektivet. Merparten av de kvarvarande förmånsbaserade pensionsordningarna är säkrade genom försäkringsbolag i respektive land. I Sverige är pensionsordningarna säkrade främst hos Alecta och Euroben, i Danmark hos Danica och i Norge hos DnB. En stor del av SAS anställda i Sverige omfattas fortsatt av ITP-pension återförsäkrad i Alecta (Alecta-planen). Premien för den förmånsbestämda ålderspensionen är individuell och är bland annat beroende av den försäkrades ålder, lön och tidigare intjänad pension. Förväntade avgifter nästa räkenskapsår (2016/2017) för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta-planen beräknas att uppgå till cirka 60 MSEK. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i % av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkrings-tekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Kollektiv konsolidering, i form av kollektiv konsolideringsnivå, ska normalt sett tillåtas variera mellan 125% och 155%. Om Alectas kollektiva konsolideringsnivå understiger 125% eller överstiger 155% ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervallet. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade om den kollektiva konsolideringsnivån överstiger 155%. Alecta tillämpar dock premierreduktioner för att undvika att ett alltför stort överskott uppstår. Vid utgången av räkenskapsåret uppgick Alectas överskott i form av den konsoliderade kollektiva konsolideringsnivån till 142% (148%). Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 10, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare (så kallad multi-employer plan) och företaget som omfattas av en pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare och som klassificeras som förmånsbestämd ska redovisa sin proportionella andel av planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader på samma sätt som för vilken annan förmånsbestämd plan som helst. SAS erhåller information som gör det möjligt för SAS att redovisa sin proportionella andel av Alecta-planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader i enlighet med reglerna i IAS 19 avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

IAS 19 "Ersättningar till anställda" innebär att samtliga avvikelser i uppskattningar redovisas omedelbart i övrigt totalresultat. Vidare beräknas diskonteringsräntan på den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen eller pensionstillgången, netto och detta räntenetto redovisas SAS som en personalkostnad inom rörelseresultatet. SAS redovisar särskild löneskatt enligt reglerna i IAS 19, vilket innebär att de aktuella antagandena som ska göras vid beräkning av förmånsbestämda pensionsordningar även ska inkludera skatter som löper på pensioner.

De kvarvarande pensionsordningarna i Sverige redovisade per 31 oktober 2016 ett överskott om cirka 3 mdr SEK, vilket kan komma SAS tillgodo i form av framtida premierreduktioner varför särskild löneskatt har redovisats på överskottet. Den särskilda löneskatten uppgår per 31 oktober 2016 till cirka 0,8 mdr (1,1 mdr) SEK.

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
<b>Förmånsbaserade pensionsordningar</b>		
Årets pensionsintjänning	-109	-193
Kostnader för intjäning under tidigare år och vinster/förluster från regleringar	44	52
Räntekostnader på pensionsförpliktelser	-545	-525
Ränteintäkter på förvaltningstillgångar	670	593
Löneskatt	42	-
<b>Årets resultatpåverkan avseende förmånsbaserade pensionsordningar</b>	<b>102</b>	<b>-73</b>

Ovanstående resultatpåverkan redovisas i sin helhet som personalkostnad.

	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Förändring av nuvärdet av förmånsbestämda pensionsförpliktelser</b>		
Ingående pensionsförpliktelser	17 394	18 368
Årets pensionsintjänning	109	193
Kostnader för intjäning under tidigare år och vinster/förluster från regleringar	-	-
Regleringar	-265	-207
Räntekostnader	545	525
Utbetalda pensioner	-1 159	-1 557
Valutakursdifferenser	-26	7
	<b>16 598</b>	<b>17 329</b>

Omvärderingar:

– Vinst/förlust (-/+) till följd av förändrade demografiska antaganden	-60	514
– Vinst/förlust (-/+) till följd av förändrade finansiella antaganden	2 452	-754
– Erfarenhetsbaserade vinster/ förluster (-/+)	-316	305

**Utgående pensionsförpliktelser 31 oktober** **18 674** **17 394**

	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Förändring av förvaltningstillgångarnas verkliga värde</b>		
Ingående förvaltningstillgångar	21 762	22 146
Regleringar	-221	-155
Ränteintäkter	670	593
Inbetalda premier/avgifter	379	497
Utbetalda pensioner	-1 159	-1 557
Valutakursdifferenser	-57	48
	<b>21 374</b>	<b>21 572</b>

Omvärderingar:

– Särskild löneskatt	-279	20
– Valutakursdifferenser	4	-
– Avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive belopp som ingår i ränteintäkter)	190	170

**Utgående förvaltningstillgångar 31 oktober** **21 289** **21 762**

	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Förändringar av pensionsmedel (netto)</b>		
<b>Ingående pensionsmedel (netto)</b>	<b>4 368</b>	<b>3 778</b>
Årets resultatpåverkan	102	-73
Omvärderingar	-1 886	107
Inbetalda premier/avgifter	379	497
Särskild löneskatt	-321	18
Valutakursdifferenser	-27	41
<b>Utgående pensionsmedel (netto) 31 oktober</b>	<b>2 615</b>	<b>4 368</b>

## Fortsättning Not 15

Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen och förvaltningstillgångarnas sammansättning per land	2016 31 okt					2015 31 okt				
	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Nuvärdet av förpliktelsen	-15 322	-1 485	-378	-1 489	-18 674	-14 016	-1 437	-604	-1 337	-17 394
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	19 313	588	320	1 068	21 289	19 351	759	555	1 097	21 762
<b>Pensionsmedel, netto</b>	<b>3 991</b>	<b>-897</b>	<b>-58</b>	<b>-421</b>	<b>2 615</b>	<b>5 335</b>	<b>-678</b>	<b>-49</b>	<b>-240</b>	<b>4 368</b>

Omvärderingar – analys av belopp redovisat inom Övrigt totalresultat	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
– Vinst/förlust (+/-) till följd av förändrade demografiska antaganden	60	-514
– Vinst/förlust (+/-) till följd av förändrade finansiella antaganden	-2 452	754
– Erfarenhetsbaserade vinster/ förluster (+/-)	316	-305
– Särskild löneskatt	-321	2
– Valutakursdifferenser	-	-
– Avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive belopp som ingår i ränteintäkter)	190	170
<b>Summa omvärderingar</b>	<b>-2 207</b>	<b>107</b>

Under året har diskonteringsräntan förändrats och i Sverige har den minskat från 3,25% till 2,10%. Den totala effekten från förändrade diskonteringsräntor medför en negativ påverkan på övrigt totalresultat om 2,4 mdr SEK. Avkastningen på förvaltningstillgångarna har överstigit diskonteringsräntan, vilket har inneburit en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,2 mdr SEK. I tillägg har ett positivt värde om 0,3 mdr SEK redovisas inom raden Erfarenhetsbaserade vinster/förluster.

**AKTUARIELLA ANTAGANDEN**

Den beräkning som enligt IAS 19 ska tillämpas vid beräkning av förmånsbestämda planer benämns Projected Unit Credit Method. Metoden kräver flera beräkningsmässiga antaganden (aktuariella parametrar) för att fastställa nuvärdet på den förmånsbestämda förpliktelsen. Aktuariella antaganden omfattar både demografiska och finansiella antaganden. Då antagandena måste vara neutrala och ömsesidigt förenliga ska de varken vara oförsiktiga eller överdrivet försiktiga. De ska åter spegla det ekonomiska sambandet mellan faktorer såsom inflation, löneökningstakt, avkastning på förvaltningstillgångar och diskonteringsränta. Detta innebär att de ska vara realistiska utifrån kända ekonomiska samband och avspegla SAS bästa bedömning av de faktorer som avgör den slutliga kostnaden för att lämna ersättningar efter avslutad anställning, d v s pensionskostnaden.

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjäning och avkastning på fonderade medel används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Detta innebär att parametrarna utgår från marknadens förväntningar vid rapportperiodens slut beträffande den tidsperiod under vilken förpliktelsen ska regleras.

Diskonteringsräntan har fastställts baserat på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer (bostadsobligationer) och löptiden återspeglar den uppskattade tidsfördelningen och storleken av pensionsutbetalningarna (durationen) samt den valuta som dessa ska betalas i.

Övriga antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelsens löptid. Bedömningen avseende framtida lönejusteringar motsvarar inflationsantagandet i respektive land och förväntad livslängd är fastställd till DUS14 (DUS14) för Sverige samt till K2013 (K2013) för Norge.

De viktigaste aktuariella antagandena var följande:	2016 31 okt					2015 31 okt				
	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Diskonteringsränta	2,10%	2,10%	0,25%	2,53%	2,10%	3,25%	2,70%	1,50%	3,75%	2,99%
Inflation	1,60%	1,50%	1,75%	1,94%	1,66%	2,00%	0,50%	1,75%	2,50%	1,86%
Löneökningar	2,00%	1,75%	1,75%	-	1,97%	2,00%	1,75%	1,75%	0,00%	1,96%
Pensionsökningar	1,60%	1,50%	1,75%	1,94%	1,66%	2,00%	0,50%	1,75%	2,50%	1,86%

Den genomsnittliga durationen i de förmånsbaserade pensionsordningarna var följande:	Sverige	Norge	Danmark	Övriga
År 2015/2016	15,1	10,1	3,7	15,9
År 2014/2015	14,5	8,1	6,7	12,0

## Fortsättning Not 15

	2016 31 okt		2015 31 okt	
	Summa	%	Summa	%
<b>Förvaltningstillgångarna består av följande<sup>1</sup>:</b>				
<b>Alecta (Sverige):</b>				
Aktier, varav 42% är placerade i svenska aktier	3 408	39	3 548	41
Räntebärande värdepapper, varav 48% är placerade i svenska räntebärande instrument	4 537	53	4 414	51
Fastigheter	728	8	692	8
	<b>8 673</b>	<b>100</b>	<b>8 654</b>	<b>100</b>
<b>Euroben (Sverige):</b>				
Aktier, varav 34% är placerade i svenska aktier	2 738	28	2 496	26
Räntebärande värdepapper	5 769	59	6 433	67
Fastigheter	489	5	-	-
Övrigt	782	8	672	7
	<b>9 778</b>	<b>100</b>	<b>9 601</b>	<b>100</b>
<b>Danica (Danmark):</b>				
Aktier	35	11	61	11
Räntebärande värdepapper	240	75	405	73
Fastigheter	45	14	89	16
	<b>320</b>	<b>100</b>	<b>555</b>	<b>100</b>
<b>DnB (Norge):</b>				
Aktier	56	10	99	13
Räntebärande värdepapper	490	83	530	70
Fastigheter	38	6	103	13
Övrigt	4	1	27	4
	<b>588</b>	<b>100</b>	<b>759</b>	<b>100</b>
<b>Övriga länder:</b>				
Aktier	514	46	474	43
Räntebärande värdepapper	593	53	617	56
Övrigt	6	1	6	1
	<b>1 113</b>	<b>100</b>	<b>1 097</b>	<b>100</b>

1) Förvaltningstillgångar i de svenska pensionsordningarna exkluderar särskild löneskatt som inte ingår i de förvaltningstillgångar som respektive Alecta och Euroben förvaltar. Endast en obetydlig andel av förvaltningstillgångarna är placerade i SAS-aktier.

Medlemsstatistik, per 31 oktober 2016	Aktiva	Förtidspensionärer	Fribrevshavare	Ålderspensionärer
Alecta-planen	2 239	-	3 269	3 375
Euroben	107	-	640	1 022
Övriga planer i Sverige (ofonderade)	-	-	-	218
DnB	4	419	-	515
Danica	25	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 375</b>	<b>419</b>	<b>3 909</b>	<b>5 130</b>

Inverkan/känsligheten i den förmånsbaserade pensionsförpliktelsen för ändringar i de väsentliga antagandena är:	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Diskonteringsränta, -1%	-2 723	-256	-32	-268	-3 279
Inflation, +1%	-2 673	-17	-9	-59	-2 758

Ovanstående känslighetsanalys baseras på en förändring i ett antagande medan alla andra antaganden hålls konstanta.

**NOT 16 VARULAGER OCH FÖRRÅD**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Förråd, flygmateriel	262	281
Förråd, övrigt	21	31
Varulager	29	33
<b>Summa</b>	<b>312</b>	<b>345</b>
Värderat till anskaffningskostnad	311	341
Värderat till nettoförsäljningsvärde	1	4
<b>Summa</b>	<b>312</b>	<b>345</b>

**NOT 17 KORTFRISTIGA FORDRINGAR**

Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, samt nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har belastat resultatet med 12 (46) MSEK.

	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Åldersanalys ej nedskrivna kundfordringar</b>		
Ej förfallna kundfordringar	1 323	1 193
Förfallna < 31 dagar	45	46
Förfallna 31–90 dagar	28	6
Förfallna 91–180 dagar	8	1
Förfallna >180 dagar	2	3
<b>Summa</b>	<b>1 406</b>	<b>1 249</b>
<b>Avsättning för osäkra kundfordringar</b>		
Ingående avsättning	10	13
Reservering för befarade förluster	7	2
Återförda reserveringar	-3	-1
Konstaterade förluster	-5	-4
<b>Utgående avsättning</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

**NOT 18 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS INTRESSEFÖRETAG**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Air Greenland A/S	1	2
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

**NOT 19 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Förutbetalda kostnader	706	732
Upplupna intäkter	447	361
<b>Summa</b>	<b>1 153</b>	<b>1 093</b>

**NOT 20 KORTFRISTIGA PLACERINGAR**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Statsskuldsväxlar	252	250
Depositioner	2 714	1 696
Företagscertifikat	2 982	3 079
Skatteavdragskonto i Norge	119	126
<b>Summa</b>	<b>6 067</b>	<b>5 151</b>

Bokfört värde på kortfristiga placeringar överensstämmer med det verkliga värdet. Verkligt värde är det belopp som skulle ha erhållits för utestående kortfristiga placeringar vid avyttring på balansdagen. Depositioner och skatteavdragskonto är kategoriserade som lånefordringar och kundfordringar. Övriga finansiella instrument kategoriserar som innehav för handel.

Samtliga placeringar har en löptid om högst tre månader. I posten depositioner ingår fordran övriga finansiella institut 1 356 (1 163) MSEK.



**NOT 21 AKTIEKAPITAL****AKTIEKAPITAL**

Bolaget har tre slags aktier, stamaktier, preferensaktier och förlagsaktier.

Per 31 oktober 2016 fanns 330 082 551 stamaktier och 7 000 000 preferensaktier utfärdade och utestående, som tillsammans utgör ett registrerat aktiekapital om 6 775 359 275 SEK. Under räkenskapsåret 2015/2016 skedde konvertering av SAS konvertibellån till 1 082 551 stamaktier. Under räkenskapsåret 2013/2014 genomfördes en emission av 7 000 000 preferensaktier med kvotvärde 20,10 SEK. De 330 082 551 stamaktierna har ett kvotvärde om vardera SEK 20,10. Det finns inte några utfärdade eller utestående förlagsaktier. Stamaktier och förlagsaktier berättigar vardera till en röst. Preferensaktier berättigar vardera till en tiondels röst.

Stamaktier och förlagsaktier kan högst utges till ett antal som svarar mot 100% av aktiekapitalet i bolaget. Preferensaktier kan högst utges till ett antal som svarar mot 10% av aktiekapitalet. Stamaktierna och preferensaktierna ger aktieinnehavaren de rättigheter som finns i aktiebolagslagen och bolagsordningen.

Förlagsaktierna ger aktieinnehavarna rätt att delta i och rösta på bolagets stämor. 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 lika del i bolagets tillgångar som stamaktier, dock inte med högre belopp än vad som motsvarar förlagsakties kvotvärde uppräknat från första dagen för registrering av förlagsaktie till och med dagen för utbetalning av inlösenbeloppet eller utskiftning med en räntefaktor motsvarande STIBOR 90 dagar med tillägg av två procentenheter.

För att säkra att bolagets ägandeförhållanden uppfyller de krav som ställs i bilaterala luftfartsavtal eller i lag eller förordning rörande tillstånd för lufttrafik inom EES, har styrelsen enligt bolagsordningen 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 den nivå som krävs enligt ovan nämnda regler.

**UTDELNINGSPOLICY**

SAS AB har två noterade aktieslag. SAS övergripande mål är att skapa värden för aktieägarna. Utdelning förutsätter att bolagsstämman beslutar därom, samt att SAS AB har utdelningsbara medel. Hänsyn ska även tas till koncernens resultat och förväntade utveckling, finansiella ställning, investeringsbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningspolicyen strävar efter en långsiktigt hållbar utdelning.

**Stamaktier**

Utdelning till stamaktieägarna kan ges när värde skapats genom att SAS avkastning på investerat kapital överstiger den genomsnittliga kapitalkostnaden. Utdelningsbeloppet ska ta i beaktande restriktioner i koncernens finansiella instrument<sup>1</sup>.

**Preferensaktier**

SAS ska ge en utdelning till preferensaktieägarna med 50 SEK per år, med kvartalsvis utbetalning om 12,50 SEK per preferensaktie fram till och med det utbetalningstillfälle av preferensutdelning som infaller närmast efter avstämningsdagen den 5 februari 2019, varefter den årliga företrädesrätten till utdelning ökas med motsvarande 1% av teckningskursen per preferensaktie och år fram till och med det utbetalningstillfälle för preferensaktieutdelning som infaller närmast efter avstämningsdagen den 5 februari 2023. Därefter ska den årliga företrädesrätten till utdelning på preferensaktier uppgå till ett belopp motsvarande 50 SEK plus 5% av teckningskursen. Utdelning ska i samtliga fall vara jämnt fördelat över året genom kvartalsvisa utbetalningar.

<sup>1</sup> SAS har för närvarande utgett två finansiella instrument som begränsar utdelningsrätten till SAS stamaktieägare. SAS obligation om 1,5 mdr SEK med förfall i november 2017 anger att ingen utdelning får ges till stamaktieägare om SAS soliditet understiger 35%. Enligt preferensaktievillkoren kan utdelning till stamaktieägare inte ges om preferensaktiekapitalet överstiger 50% av bokfört eget kapital. Full utdelning måste också ha betalats ut till preferensaktieägarna.

**NOT 22 RESERVER**

Omräkningsreserv	2016	2015
Ingående omräkningsreserv	-286	-109
Årets omräkningsdifferenser	212	-177
<b>Utgående omräkningsreserv 31 oktober</b>	<b>-74</b>	<b>-286</b>
<b>Säkringsreserv</b>		
Ingående säkringsreserv	1 218	290
Kassaflödessäkringar:		
– Redovisade direkt i övrigt totalresultat	50	1 020
– Förändring i resultaträkningen	87	170
– Skatt hänförlig till årets förändring av säkringsreserv	-30	-262
<b>Utgående säkringsreserv 31 oktober</b>	<b>1 325</b>	<b>1 218</b>
<b>Summa reserver</b>		
Ingående reserver	932	181
Årets förändring av reserver:		
– Omräkningsreserv	212	-177
– Säkringsreserv	107	928
<b>Utgående reserver 31 oktober</b>	<b>1 251</b>	<b>932</b>

**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.

**SÄKRINGSRESERV**

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödesinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte inträffat.

**NOT 23 LÅNGFRISTIGA SKULDER**

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen.

	2016 31 okt	2015 31 okt
Förlagslån	1 157	1 104
Obligationslån	-	-
Övriga lån	538	893
<b>Summa</b>	<b>1 695</b>	<b>1 997</b>

**NOT 24 FÖRLAGSLÅN**

Under verksamhetsåret 1985/1986 emitterades ett förlagslån på 200 MCHF. Lånet löper utan fastställd förfallodag. Räntesatsen fastställs för perioder om tio år och uppgår från och med januari 2016 till 0,625%. 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 återköpt obligationer för 73 MCHF varefter lånet uppgår till nominellt 127 (127) MCHF, motvärde 1 157 (1 096) MSEK.

Lånet är noterat på Basel Stock Exchange, Geneva Stock Exchange och Swiss Exchange. På balansdagen uppgick det totala marknadsvärdet (inklusive kreditrisk) till 36 (39) MCHF, motvärde 325 (332) MSEK. Verkligt värde har fastställts i sin helhet av officiella prisnoteringar.

**NOT 25 OBLIGATIONSÅN**

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 2 330 (2 744) MSEK. Nedan följer en specifikation på enskilda obligationslån:

	Kupongränta	Löptid	Återstående skuld valuta	2016 31 okt		2015 31 okt	
				Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
Ursprungligt emitterat belopp							
60,0 MEUR		2010/16	-	-	-	560	562
40,0 MEUR	5,2% <sup>1</sup>	2011/17	39,5 MEUR	390	394	363	375
10,0 MEUR	7,2% <sup>1</sup>	2016/21	9,9 MEUR	99	99	-	-
1 500,0 MSEK	9,0%	2013/17	1 496,7 MSEK	1 497	1 512	1 493	1 585
35,0 MEUR	8,7%	2013/18	35,0 MEUR	345	394	328	328
<b>Summa</b>				<b>2 330</b>	<b>2 399</b>	<b>2 744</b>	<b>2 850</b>
Avgår amorteringar 2016/2017 resp. 2015/2016				-147	-148	-560	-562
<b>Summa</b>				<b>2 183</b>	<b>2 251</b>	<b>2 184</b>	<b>2 288</b>

1) Kupongränta vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta.

Återstående skuld i valuta och bokfört värde i MSEK överensstämmer med upplupet anskaffningsvärde. Koncernen har ingått valutaderivatavtal för vissa av dessa obligationer i syfte att begränsa valutarisken. Verkligt värde har fastställts genom att delvis använda sig av officiella prisnoteringar samt diskontering av kassaflöden till noterad ränta.

**NOT 26 ÖVRIGA LÅN**

	2016 31 okt		2015 31 okt	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiell leasing	1 321	1 350	837	837
Konvertibel	1 482	1 414	1 466	1 358
Övriga lån	3 267	3 426	3 208	3 213
<b>Summa före amortering</b>	<b>6 070</b>	<b>6 190</b>	<b>5 511</b>	<b>5 408</b>
Avgår amortering 2016/2017 resp. 2015/2016	-1 680	-1 760	-704	-702
<b>Summa övriga lån</b>	<b>4 390</b>	<b>4 430</b>	<b>4 807</b>	<b>4 706</b>

Förfalloprofil för övriga lån	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021>	Totalt
Finansiell leasing	543	115	122	129	339	73	1 321
Konvertibel	-	-	1 482	-	-	-	1 482
Övriga lån	1 137	485	431	299	450	465	3 267
<b>Totalt</b>	<b>1 680</b>	<b>600</b>	<b>2 035</b>	<b>428</b>	<b>789</b>	<b>538</b>	<b>6 070</b>

Övriga lån, finansiell leasing och konvertibel kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

Under 2014 emitterades ett konvertibelt skuldebrev om 1 600 MSEK som löper på fem år. Vid utställandedagen var värdet på skuldandelen 1 399 MSEK och värdet på eget kapitalandelen (konverteringsrätt och återköpsrätt) 201 MSEK. Lånets konverteringskurs är 24,0173 SEK och är konverteringsbart på begäran av innehavaren. I övriga lån ingår viss upplåning inom ramen för olika revolverande kreditfaciliteter (se Not 27 för ytterligare information). Dessa lån ränteomsätts till gällande interbankränta som baseras på valutan i lånet plus en marginal. Den genomsnittliga räntesatsen uppgick på balansdagen till 3,36% för finansiell leasing, 3,625% för konvertibel och 3,63% för övriga lån.

Verkligt värde för konvertibeln har fastställts genom att använda sig av officiella prisnoteringar. För övriga lån och finansiell leasing har verkligt värde fastställts genom diskontering utifrån avkastningskurvor på balansdagen.

**NOT 27 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 ränteexponeringen.

**BRÄNSLEPRISRISK**

SAS koncernen är exponerad mot förändringar i priset på flygbränsle. Exponeringen hanteras genom att löpande säkra 40–80% av den prognostiserade bränsleförbrukningen för kommande tolv månader. De finansiella derivat som används för säkring av flygbränsle är huvudsakligen optioner och swappar. Den 31 oktober 2016 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 46% av koncernens beräknade bränslebehov för november 2016–oktober 2017. Under november 2015–oktober 2016 stod kostnader i samband med flygbränsle för 17,0% av koncernens rörelsekostnader, jämfört med 22,0% under november 2014–oktober 2015.

**VALUTARISK**

SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk.

*Transaktionsrisk* 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 valuta-derivat. Säkringsnivån ska enligt finanspolicyn uppgå till 40–80% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos. Framtida kontrakterade flygplansköp i USD kan valutasäkras med upp till 80% av kontrakterade belopp. Vidare kan framtida flygplansförsäljningar säkras med valuta-derivat och lån i USD upp till 80% av flottans bokförda värde. Den 31 oktober 2016 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 59% av koncernens beräknade operationella valutaexponering för november 2016–oktober 2017.

*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.

**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 bruttoskuldens räntebindningstid. Enligt gällande policy är målsättningen att den genomsnittliga räntebindningen på den finansiella bruttoskulden ska motsvara 2 år. Därutöver ska den finansiella bruttoskuldens utveckling för nästkommande tolv månader samt kontrakterade framtida flygplansköp beaktas. Per 31 oktober 2016 var den genomsnittliga räntebindningstiden 2,3 (1,4) år.

**KÄNSLIGHETSANALYS, OMVÄRDERINGSEFFEKT PER BALANSDAGEN**

Känslighetsanalysen avseende bränslepris visar den omedelbara omvärderingseffekten vid ett 10-procentigt parallellskifte av priskurvan för bränslederivat.

Känslighetsanalysen avseende valuta visar den omedelbara omvärderingseffekten på balansdagen för kassaflödssäkringar, kundfordringar och leverantörs-skulder 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 0 (0) 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 värdesäkringar och kortfristiga placeringar vid en 1-procentig parallellförskjutning av avkastningskurvan. Utöver omvärderingseffekten påverkas SAS koncernens räntenetto under perioden november 2016–oktober 2017 med cirka 50 (45) MSEK om korta marknadsräntor stiger med 1 procentenhet. Om korta marknadsräntor däremot faller med 1 procentenhet ger det motsvarande negativ effekt på räntenettet med -50 (-45) MSEK. Beräkningen inkluderar även räntederivat.

**KÄNSLIGHETSANALYS, OMVÄRDERINGSEFFEKT PER BALANSDAGEN**

		2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Marknadsrisk</b>	<b>Förändring</b>	<b>Resultatpåverkan</b>	<b>Resultatpåverkan</b>	<b>Eget kapital påverkan</b>	<b>Eget kapital påverkan</b>
Bränslepris	+10%	-33	-	392	101
Bränslepris	-10%	-5	-	-268	-144
Valutarisk	+10%	75	15	123	192
Valutarisk	-10%	-75	-15	-123	-192
Marknadsräntor	+1%	-4	-2	-	0
Marknadsräntor	-1%	4	2	-	0

**FINANSIELLA DERIVAT**

För att hantera valutaexponeringen används olika typer av valuta-derivat såsom valutaterminskontrakt, valutaswapavtal och valutaoptioner. Vidare hanteras ränterisikexponering med olika typer av räntederivat såsom FRA (forward rate

agreement), futures, ränteswapavtal och valutaränteswapavtal.

Per 31 oktober 2016 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt 462 (359) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell.

	2016 31 okt Verkligt värde				2015 31 okt	
	Utestående volym	Tillgångar	Skulder	Netto	Utestående volym	Verkligt värde, netto
Valuta-derivat	16 456	441	-256	185	28 553	393
Räntederivat	-	-	-	-	1 200	32
Bränslederivat	2 922	277	-	277	5 862	-66
<b>Summa</b>	<b>19 378</b>	<b>718</b>	<b>-256</b>	<b>462</b>	<b>35 615</b>	<b>359</b>

## Fortsättning Not 27

Per 31 oktober 2016 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 i tabellen till höger.

**KVITTNING AV FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT**

För att begränsa kreditrisker i fordringar från banker relaterade till derivatinstrument har SAS ingått nettningsavtal, under ISDA-avtal, med de flesta av sina motparter.

Upplysningarna i tabellen nedan inkluderar finansiella tillgångar och skulder som är föremål för rättsligt bindande ramavtal om nettnings eller liknande som täcker finansiella instrument.

	2016 31 okt	2015 31 okt
Andra långfristiga fordringar	-	8
Övriga fordringar	718	506
<b>Summa derivattillgångar</b>	<b>718</b>	<b>514</b>
Kortfristiga skulder	-256	-155
<b>Summa derivatskulder</b>	<b>-256</b>	<b>-155</b>
<i>Derivattillgångar/-skulder netto vid periodens slut</i>	<b>462</b>	<b>359</b>
Allokering av derivat enligt följande:		
Kassaflödessäkringar	429	277
Verkligt värdesäkringar	-	31
Säkring av nettoinvesteringar	-	-
Derivat som inte betecknas som säkringar ur redovisningssynpunkt	33	51
<b>Derivattillgångar/-skulder netto vid periodens slut</b>	<b>462</b>	<b>359</b>

	2016 31 okt			2015 31 okt		
	Finansiella tillgångar	Finansiella skulder	Summa	Finansiella tillgångar	Finansiella skulder	Summa
Bruttobelopp	718	-256	462	514	-155	359
Belopp som har kvittats	0	0	0	0	0	0
<b>Redovisat i balansräkningen</b>	<b>718</b>	<b>-256</b>	<b>462</b>	<b>514</b>	<b>-155</b>	<b>359</b>
Belopp som omfattas av avtal om nettnings	-524	253	-271	-121	23	-98
<b>Nettobelopp efter avtal om nettnings</b>	<b>194</b>	<b>-3</b>	<b>191</b>	<b>393</b>	<b>-132</b>	<b>261</b>

**SÄKRINGSREDOVISADE DERIVAT, KASSAFLÖDESSÄKRING***Flygplanssäkringar*

Säkringar av framtida kontrakterade flygplansköp/försäljningar utgör säkringstransaktioner utifrån att det är betalningsflödet i utländsk valuta vid ett framtida köp/försäljning som säkras enligt kassaflödesmetoden. De lån och de valutaterminskontrakt som ingår i säkringsförhållanden valutaomräknas till aktuell balansdagskurs och den förändring som beräknats effektiv, bokförs i övrigt totalresultat. Per 31 oktober 2016 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på kassaflödes-säkrade lån och derivat avseende framtida flygplansköp och -försäljningar i eget kapital med 1 108 (1 121) 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 31 oktober 2016 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på dessa kassaflödes-säkrade valutaderivat i eget kapital med 63 (130) MSEK.

*Räntederivat*

När SAS koncernen lånar till rörlig ränta och ändrar ränteeponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att rörlig ränta erhålles och fast ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en kassaflödessäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas den effektiva delen av säkringsinstrumentets värdeförändring i övrigt totalresultat. De räntederivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån. Per balansdagen 31 oktober 2016 fanns inga utestående räntederivat 0 (0) 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 31 oktober 2016 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödes-säkrade bränslederivat i eget kapital med 154 (-33) MSEK. Tidsvärdet omvärderas löpande och tidsvärdet förändringen redovisas till verkligt värde över resultaträkningen.

Totalt redovisas 1 325 (1 218) MSEK avseende kassaflödessäkringar i eget kapital per 31 oktober 2016 och beräknas påverka resultaträkningen under följande år, enligt nedanstående tabell:

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022>	Summa
Flygplan	26	64	83	109	131	1 008	1 421
Kommersiella flöden	81	-	-	-	-	-	81
Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-
Bränslederivat	197	-	-	-	-	-	197
Uppskjutet skatt	-67	-14	-18	-24	-29	-222	-374
<b>Effekt på eget kapital</b>	<b>237</b>	<b>50</b>	<b>65</b>	<b>85</b>	<b>102</b>	<b>786</b>	<b>1 325</b>

Fortsättning Not 27

**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 verkligt värdesäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas värdeförändringarna hänförliga till säkringsinstrumentet över räntenettet där effekterna motverkas genom att även underliggande säkrad position (lånets räntedel) värderas till verkligt värde och redovisas över räntenettet. De räntederivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån. Per 31 oktober 2016 föreligger ingen verkligt värdesäkring.

**EJ SÄKRINGSREDOVISADE DERIVAT**

Övriga derivat 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.

**UTSLÄPPSRÄTTER**

SAS har för 2016 erhållit cirka 51% av utsläppsrätterna utan kostnad. Resterande behov har köpts på den öppna marknaden. Per 31 oktober uppgick säkringen till 100% av 2016 års behov och 30% av 2017 års förväntade underskott av utsläppsrätter. Under perioden november 2015 till oktober 2016 har SAS kostnadsfört 100 MSEK gällande utsläppsrätter.

**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 alternativt A-/A-1 enligt Standard & Poor's.

Fastställda motpartsgränser finns för varje motpart och revideras kontinuerligt. För att begränsa motpartsrisken ytterligare har ISDA-avtal (nettningsavtal) ingåtts med de flesta motparter. Den kreditmässiga exponeringen är geografiskt koncentrerad till Norden med 83%. Resterande kreditexponering är fördelad med 17% i övriga Europa och med 0% i övriga världen. Den maximala kreditexponeringen för derivatinstrument motsvaras av det bokförda värdet/verkliga värdet, se tabell under rubriken finansiella derivat. För likvida medel utgörs kreditriskens storlek av det bokförda värdet och fördelar sig enligt följande:

Rating (Moody's)	Bokfört värde	
	2016 31 okt	2015 31 okt
Aaa/P-1	252	250
Aa1/P-1	1 051	1 723
Aa2/P-1	550	300
Aa3/P-1	5 455	2 225
A1/P-1	498	2 044
A2/P-1	129	1 031
A3/P-1	435	625
<b>Summa</b>	<b>8 370</b>	<b>8 198</b>

Beträffande SAS koncernens kundfordringar är kreditrisken spridd på ett stort antal kunder, såväl privatpersoner som företag i olika branscher. Kreditupplysning erfordras för försäljning på kredit i syfte att minimera risken för kundförluster och baseras på koncernintern information om betalningsbeteende kompletterad med kredit- och affärsinformation från externa källor.

Den maximala kreditrisken för SAS koncernen överensstämmer med de finansiella tillgångarnas bokförda värde enligt kategoriseringstabell.

**LIKVIDITETS- OCH UPPLÅNINGSRISK**

Med likviditets- och upplåningsrisk avses risken att tillräcklig likviditet inte är tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försvårad.

Målsättningen är att den finansiella beredskapen minimum ska uppgå till 20% av SAS koncernens fasta kostnader. Den finansiella beredskapen motsvarar likvida medel plus totala outnyttjade kreditfaciliteter. Per 31 oktober 2016 uppgick den finansiella beredskapen till 10 581 (9 747) MSEK där likvida medel uppgick till 7 014 (7 037) MSEK och totala outnyttjade kreditfaciliteter till 3 567 (2 712) MSEK eller 41% (40%) av koncernens fasta kostnader. 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.

Följande tabeller visar återstående kontraktsskuld för SAS finansiella skulder och tillgångar exklusive verksamheter för försäljning. Beloppen är kontraktsskuld ej diskonterade kassaflöden. Tabellerna visar kontrakterad tidpunkt när SAS är skyldig att betala eller erhålla och innehåller både ränta och nominellt belopp. Framtida ränteflöden till rörlig ränta är beräknade med gällande räntesats på balansdagen, vilket medför att dessa kan falla ut med andra belopp.

Per 31 oktober 2016 uppgick koncernens räntebärande skulder till 9 880 (9 745) MSEK, 0% (0%) av de räntebärande skulderna är förenade med krav på finansiella nyckeltal såsom kassaflödes-, skuldsättnings- och likviditetsmått. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till 2,1 (2,7) år, exklusive förlagslånet på 127 MCHF som löper utan fastställd förfallodag.

**FINANSIELL NETTOSKULD**

MSEK	Balans- räkning	Finansiell nettoskuld
Andra långfristiga fordringar	2 331 varav räntebärande	1 931
Fordringar hos intresseföretag	1 varav räntebärande	0
Övriga fordringar	1 193 varav räntebärande	745
Kortfristiga placeringar	6 067	6 067
Kassa och bank	2 303	2 303
Förlagslån	-1 157	-1 157
Obligationslån	-2 183	-2 183
Övriga lån	-4 390	-4 390
Övriga skulder	-3	-3
Kortfristig del av långfristiga lån	-1 827	-1 827
Kortfristiga lån	-320	-320
<b>Finansiell nettoskuld</b>		<b>1 166</b>



Fortsättning Not 27

**LIKVIDITETSRISK**

31 okt 2016	Upp till och med 3 mån	4–12 mån	1–5 år	Över 5 år
<b>Finansiella skulder</b>				
Förlagslån	-	7	29	1 193 <sup>2</sup>
Obligationslån	55	370	2 146	-
Finansiella leasar	477	88	717	74
Konvertibel	-	29	1 688	-
Övriga lån	534	707	1 752	584
Övriga skulder	1	2	-	-
Kortfristiga lån	-	-	-	-
Bränslederivat	141	115	-	-
Valutaderivat	-	-	-	-
Räntederivat	-	-	-	-
Leverantörsskulder	1 755	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 963</b>	<b>1 318</b>	<b>6 332</b>	<b>1 851</b>
Valutaderivat brutto <sup>1</sup>	10 935	5 521	-	-
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Andra långfristiga fordringar	19	125	1 586	601
Kundfordringar	1 396	10	-	-
Övriga fordringar	-	4	470	-
Kortfristiga placeringar	5 164	-	-	-
Kassa och bank	3 055	-	-	-
Bränslederivat	71	206	-	-
Valutaderivat	302	140	-	-
Räntederivat	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>10 006</b>	<b>485</b>	<b>2 056</b>	<b>601</b>
<b>Netto</b>	<b>7 043</b>	<b>-833</b>	<b>-4 276</b>	<b>-1 250</b>

31 okt 2015	Upp till och med 3 mån	4–12 mån	1–5 år	Över 5 år
<b>Finansiella skulder</b>				
Förlagslån	5	-	15	1 135 <sup>2</sup>
Obligationslån	6	715	2 442	-
Finansiella leasar	90	115	630	71
Konvertibel	-	58	1 803	-
Övriga lån	133	506	2 033	878
Övriga skulder	4	12	185	-
Kortfristiga lån	67	7	-	-
Bränslederivat	2	114	-	-
Valutaderivat	54	9	-	-
Räntederivat	-24	-	-	-
Leverantörsskulder	1 528	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>1 865</b>	<b>1 536</b>	<b>7 108</b>	<b>2 084</b>
Valutaderivat brutto <sup>1</sup>	22 771	5 782	-	-
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Andra långfristiga fordringar	1	3	1 955	-
Kundfordringar	1 249	-	-	-
Övriga fordringar	-	-	314	-
Kortfristiga placeringar	5 164	-	-	-
Kassa och bank	3 055	-	-	-
Bränslederivat	50	-	-	-
Valutaderivat	323	133	-	-
Räntederivat	8	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>9 850</b>	<b>136</b>	<b>2 269</b>	<b>0</b>
<b>Netto</b>	<b>7 985</b>	<b>-1 400</b>	<b>-4 839</b>	<b>-2 084</b>

1) Valutaderivaten har i stort sett motsvarande positiva kassaflöden.

2) Förlagslån med evig löptid.

Fortsättning Not 27

**KONTRAKTERADE KREDITFACILITETER**

Koncernen har träffat avtal om olika kreditfaciliteter för att säkra ytterligare finansiering vid behov. I tabellen nedan finns en detaljerad beskrivning av dessa faciliteter per 31 oktober 2016.

Facilitet	Förfall	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	2016	2015
				31 okt	31 okt
Kreditfacilitet, 150 MEUR	2019	1 479	-	1 479	1 405
Kreditfacilitet, 137 MUSD	2018	1 233	31	1 202	1 138
Kreditfacilitet, 27 MUSD	2017	241	241	-	-
Kreditfacilitet, 64 MUSD	2020	579	579	-	-
Kreditfacilitet, 49 MUSD	2021	437	437	-	-
Kreditfacilitet, 36 MUSD	2017	325	325	-	154
Kreditfacilitet, 46 MUSD	2018	416	209	207	-
Kreditfacilitet, 75 MUSD	2023	679	-	679	15
<b>Summa</b>		<b>5 388</b>	<b>1 821</b>	<b>3 567</b>	<b>2 712</b>

**VÄRDERING TILL VERKLIGT VÄRDE**

Enligt IFRS 7 ska upplysningar avseende finansiella instrument som värderas till verkligt värde i balansräkningen 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.

**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, bank, prissättningsstjänst såsom Thomson Reuters 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 (det vill säga som prisnoteringar) eller indirekt (det vill säga härledda från prisnoteringar).

Exempel på observerbara data inom nivå 2 är data som kan utgöra 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 i all väsentlighet på observerbar marknadsdata.

**Nivå 3**

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller där väsentlig indata baseras på icke observerbara data.

SAS koncernen har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder där värderingen väsentligen baseras på icke observerbara data.

**FASTSTÄLLANDE AV VERKLIGT VÄRDE – VÄRDERINGSTEKNIK****Andra värdepappersinnehav**

Balansposten "Andra värdepappersinnehav" 3 (3) MSEK utgörs av 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".

**Räntederivat**

**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.

**Valutaderivat**

**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 observerbara data som till exempel spotkurs, lösenkurs, löptid, ränta, volatilitet med mera.

**Bränslederivat**

**Bränsleoptioner:** Verkligt värde för bränsleoptioner fastställs genom användandet av Black and Scholes värderingsmodell. Modellen baseras på i huvudsak observerbara 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.

Fortsättning Not 27

**VERKLIGT VÄRDE OCH BOKFÖRT VÄRDE PÅ FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER**

	2016 31 okt		2015 31 okt	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Finansiella tillgångar till verkligt värde	651	651	444	444
Finansiella tillgångar innehav för handel	5 801	5 801	6 629	6 629
Övriga tillgångar	4 594	4 594	3 398	3 398
<b>Summa</b>	<b>11 046</b>	<b>11 046</b>	<b>10 471</b>	<b>10 471</b>
<b>Finansiella skulder</b>				
Finansiella skulder till verkligt värde	222	222	136	136
Finansiella skulder innehav för handel	34	34	19	19
Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	9 624	8 975	9 590	8 820
<b>Summa</b>	<b>9 880</b>	<b>9 231</b>	<b>9 745</b>	<b>8 975</b>

**FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER VÄRDERADE TILL VERKLIGT VÄRDE**

	2016 31 okt			2015 31 okt		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
<b>TILLGÅNGAR</b>						
Andra långfristiga fordringar						
– Räntederivat	-	-	-	-	8	-
Övriga fordringar						
– Bränslederivat	-	277	-	-	50	-
– Valutaderivat	-	441	-	-	456	-
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-
Kortfristiga placeringar	449	2 981	-	433	3 079	-
Kassa och bank	2 303	-	-	3 047	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 752</b>	<b>3 699</b>	<b>0</b>	<b>3 480</b>	<b>3 593</b>	<b>0</b>
<b>SKULDER</b>						
Övriga lån						
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-
Kortfristiga lån						
– Bränslederivat	-	-	-	-	116	-
– Valutaderivat	-	256	-	-	63	-
– Räntederivat	-	-	-	-	-24	-
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>256</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>155</b>	<b>0</b>

Fortsättning Not 27

## KATEGORISERING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

	Innehav för handel	Låne- & kundfordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas		Andra skulder	Säkringsinstrument, derivat	Icke finansiella poster	Summa bokfört värde	Summa verkligt värde <sup>1</sup>
	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde		Verkligt värde			
<b>31 okt 2016</b>									
<b>TILLGÅNGAR</b>									
Andra värdepappersinnehav	-	-	3	-	-	-	-	3	3
Andra långfristiga fordringar	-	1 931	-	-	-	-	400	2 331	2 331
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Kundfordringar	-	1 406	-	-	-	-	-	1 406	1 406
Fordringar hos intresseföretag	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Övriga fordringar	-	26	-	-	-	-	448	474	474
– Bränslederivat	-	-	-	-	-	277	-	277	277
– Valutaderivat	68	-	-	-	-	374	-	442	442
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Kortfristiga placeringar	3 430	2 637	-	-	-	-	-	6 067	6 067
Kassa och bank	2 303	-	-	-	-	-	-	2 303	2 303
<b>Summa</b>	<b>5 801</b>	<b>6 000</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>651</b>	<b>849</b>	<b>13 304</b>	<b>13 304</b>	<b>13 304</b>
<b>SKULDER</b>									
Förlagslån	-	-	-	1 157	-	-	-	1 157	319
Obligationslån	-	-	-	2 183	-	-	-	2 183	2 251
Övriga lån	-	-	-	3	-	-	-	3	3
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Övriga skulder	-	-	-	4 390	-	-	-	4 390	4 430
Kortfristig del av långfristiga lån	-	-	-	1 827	-	-	-	1 827	1 908
Kortfristiga lån	-	-	-	64	-	-	-	64	64
– Bränslederivat	-	-	-	-	-	-	-	0	0
– Valutaderivat	34	-	-	-	-	222	-	256	256
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Leverantörsskulder	-	-	-	1 755	-	-	-	1 755	1 755
<b>Summa</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11 379</b>	<b>222</b>	<b>0</b>	<b>11 635</b>	<b>10 986</b>	<b>10 986</b>

	Innehav för handel	Låne- & kundfordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas		Andra skulder	Säkringsinstrument, derivat	Icke finansiella poster	Summa bokfört värde	Summa verkligt värde <sup>1</sup>
	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde		Verkligt värde			
<b>31 okt 2015</b>									
<b>TILLGÅNGAR</b>									
Andra värdepappersinnehav	-	-	3	-	-	-	-	3	3
Andra långfristiga fordringar	-	1 710	-	-	-	-	233	1 943	1 943
– Räntederivat	-	-	-	-	-	8	-	8	8
Kundfordringar	-	1 249	-	-	-	-	-	1 249	1 249
Fordringar hos intresseföretag	-	-	-	-	-	-	2	2	2
Övriga fordringar	-	47	-	-	-	-	314	361	361
– Bränslederivat	-	-	-	-	-	50	-	50	50
– Valutaderivat	70	-	-	-	-	386	-	456	456
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Kortfristiga placeringar	3 512	1 639	-	-	-	-	-	5 151	5 151
Kassa och bank	3 047	-	-	-	-	-	-	3 047	3 047
<b>Summa</b>	<b>6 629</b>	<b>4 645</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>444</b>	<b>549</b>	<b>12 270</b>	<b>12 270</b>	<b>12 270</b>
<b>SKULDER</b>									
Förlagslån	-	-	-	1 104	-	-	-	1 104	332
Obligationslån	-	-	-	2 184	-	-	-	2 184	2 288
Övriga lån	-	-	-	4 807	-	-	-	4 807	4 706
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Övriga skulder	-	-	-	157	-	-	31	188	188
Kortfristig del av långfristiga lån	-	-	-	1 264	-	-	-	1 264	1 264
Kortfristiga lån	-	-	-	74	-	-	-	74	74
– Bränslederivat	-	-	-	-	-	116	-	116	116
– Valutaderivat	19	-	-	-	-	44	-	63	63
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-24	-	-24	-24
Leverantörsskulder	-	-	-	1 528	-	-	-	1 528	1 528
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11 118</b>	<b>136</b>	<b>31</b>	<b>11 304</b>	<b>10 535</b>	<b>10 535</b>

1) Verkligt värde för kortfristiga placeringar och förlagslån fastställes i sin helhet genom användandet av officiella prisnoteringar. Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder har fastställts genom att delvis använda sig av officiella prisnoteringar, såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad ränta.

**NOT 28 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR**

	Omstrukturering		Lojalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt
Ingående avsättningar	899	1 329	1 562	1 462	10	6	2 471	2 797
Nya avsättningar	42	177	1 097	990	221	5	1 360	1 172
Ianspråktagna avsättningar	-350	-607	-940	-890	-3	-2	-1 293	-1 499
Omklassificeringar	-2	-	-	-	1	-	-1	-
Valutakurseffekter	9	0	-	-	0	1	9	1
<b>Utgående avsättningar</b>	<b>598</b>	<b>899</b>	<b>1 719</b>	<b>1 562</b>	<b>229</b>	<b>10</b>	<b>2 546</b>	<b>2 471</b>
<b>Fördelning i balansräkningen:</b>	<b>2016 31 okt</b>	<b>2015 31 okt</b>	<b>2016 31 okt</b>	<b>2015 31 okt</b>	<b>2016 31 okt</b>	<b>2015 31 okt</b>	<b>2016 31 okt</b>	<b>2015 31 okt</b>
Långfristiga skulder	360	420	1 719	1 562	10	10	2 089	1 992
Kortfristiga skulder	238	479	-	-	219	-	457	479
	<b>598</b>	<b>899</b>	<b>1 719</b>	<b>1 562</b>	<b>229</b>	<b>10</b>	<b>2 546</b>	<b>2 471</b>

**OMSTRUKTURERING**

I samband med rapporten för fjärde kvartalet 2013/2014 presenterade SAS omfattande kostnads- och effektiviseringsåtgärder som innebär genomgripande förändring och förenkling av verksamheten och som kommer att ge en kraftig reduktion av enhetskostnaden. Avsättningen i oktober 2014 bestod till största delen av kostnader direkt hänförliga till omställningsprogrammet och utgör fortfarande en betydande del av de utgående avsättningarna.

Förutom omstruktureringssavsättningar för personal innehåller reserven avsättningar för hyreskostnader avseende outnyttjade lokaler.

**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.

Tilldelning av lojalitetspoäng betraktas 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.

Beloppet för ianspråktagna avsättningar inkluderar omvärderingar avseende EuroBonus poängskuld. Tidigare uppskattningar av verkligt värde per poängkategori har under de senaste åren fortlöpande justerats ned drivet av fortsatta prisreduceringar, ändrade EuroBonus-regler och uttagsmönster.

**NOT 29 KORTFRISTIGA LÅN**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Upplupna räntor	64	74
Derivat	256	155
<b>Summa</b>	<b>320</b>	<b>229</b>

**NOT 30 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Semesterlöneskuld	1 127	1 089
Övriga upplupna personalkostnader	191	167
Försäljningsomkostnader	390	417
Bränslekostnader	217	186
Luftfartsavgifter	296	325
Hanteringskostnader	181	165
Reserv för underhåll på leaseade motorer	2 238	1 364
Övriga upplupna kostnader	666	927
Förutbetalda intäkter	30	44
<b>Summa</b>	<b>5 336</b>	<b>4 684</b>

**NOT 31 STÄLLDA SÄKERHETER**

	2016 31 okt	2015 31 okt
<i>Avseende skulder:</i>		
Inteckningar i flygplan	5 022	4 986
<i>Avseende depositioner:</i>		
Depositioner och spärrade bankmedel	3 564	2 948
<b>Summa</b>	<b>8 586</b>	<b>7 934</b>

Utestående skuld per 31 oktober 2016 avseende inteckningar i flygplan uppgick till 2 598 (2 900) MSEK.



**NOT 32 EVENTUALFÖRPLIKTELSER**

	2016 31 okt	2015 31 okt
<i>Garantier avseende:</i>		
Utsläppsrätter	64	38
Övrigt	17	15
<b>Summa</b>	<b>81</b>	<b>53</b>

Koncernen är inblandad i diverse 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. Avsättningar har redovisats för dessa frågor i enlighet med de sannolika och kvantifierbara förlustriskerna. Vad gäller frågor som inte kräver några avsättningar har bedömningen gjorts, med utgångspunkt i information som finns tillgänglig för närvarande, att dessa inte kommer att ha någon betydande negativ effekt på koncernens finansiella resultat och redovisas inte heller som en eventualförpliktelse. Rättsprocesser är emellertid oförutsägbara till sin karaktär och även om bedömning skett att de aktuella avsättningarna är tillräckliga och/eller att koncernen 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. För ytterligare information, se förvaltningsberättelsen sid 37.

**NOT 33 HYRESFÖRPLIKTELSER**

SAS koncernen har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022>
Flygplan	2 758	2 331	1 999	1 688	1 362	3 206
Fastigheter	585	552	546	511	498	2 242
Maskiner och inventarier	282	263	233	218	201	220
<b>Summa</b>	<b>3 625</b>	<b>3 146</b>	<b>2 778</b>	<b>2 417</b>	<b>2 061</b>	<b>5 668</b>

Hyreskontrakt med en årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under räkenskapsåret 2015/2016 uppgick till 3 858 (3 735) MSEK, varav en positiv effekt om 0 (31) MSEK avsåg förändringen av variabla avgifter jämfört med avtalets ursprungliga villkor. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor.

Utöver dessa hyresförpliktelser finns åtaganden i samband med återlämning av operationellt leasade flygplan. Den finansiella effekten vid ett faktiskt åter-

lämnande är beroende av ett stort antal faktorer som är svåra att bedöma och har därför inte medtagits som en förpliktelse i denna not.

Under räkenskapsåret 2015/2016 vidareuthyrdes objekt för 174 (165) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till 338 (349) MSEK.

SAS koncernen hade vid utgången av räkenskapsåret 2015/2016 totalt 156 flygplan i flygplansflottan, varav 108 inhyrda.

**NOT 34 JUSTERING FÖR ÖVRIGA POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET MED MERA**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Resultatandelar i intresseföretag	-39	-37
Utdelningar från intresseföretag	80	15
Resultateffekt vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39	-117	170
Nedskrivningar	11	314
Avsättningar	355	177
Justering av pensionsvillkor	-	-47
Övrigt	-13	-53
<b>Summa</b>	<b>277</b>	<b>539</b>

**NOT 35 FÖRVÄRV AV DOTTERFÖRETAG**

Under räkenskapsåret 2015/2016 förvärvades inga nya dotterföretag.

Under räkenskapsåret 2014/2015 förvärvades Cimber A/S samt Flesland Cargo ANS och Flesland Hangar ANS innehållande flygplatsfastigheter i Norge.

Värdet av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärvsanalysen följande:

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Anläggningstillgångar	-	68
Omsättningstillgångar	-	28
Likvida medel	-	8
Långfristiga skulder	-	-4
Kortfristiga skulder	-	-44
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>56</b>
Optionsersättning	-	1
Goodwill	-	11
<b>Köpeskilling</b>	<b>-</b>	<b>68</b>
Likvida medel i förvärvade företag	-	-8
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>-</b>	<b>60</b>

**NOT 36 AVYTTRING AV DOTTERFÖRETAG OCH RÖRELSER**

Under räkenskapsåret 2015/2016 avyttrades dotterföretaget Blue1 Oy.

Under räkenskapsåret 2014/2015 avyttrades Blue Travel Services samt call center-verksamhet som bedrevs inom SAS konsortiet.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Anläggningstillgångar	2	0
Omsättningstillgångar	17	0
Likvida medel	11	4
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-25	-1
<b>Summa</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Realisationsresultat exklusive försäljningskostnader	4	11
<b>Köpeskillning</b>	<b>9</b>	<b>14</b>
Likvida medel i avyttrade företag	-11	-4
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>-2</b>	<b>10</b>

**NOT 37 LIKVIDA MEDEL**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Kortfristiga placeringar	6 067	5 151
Kassa och bank	2 303	3 047
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	<b>8 370</b>	<b>8 198</b>

**Upplysning om betalda räntor:**

Under året erhållen ränta uppgick till 102 (106) MSEK varav 81 (78) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. Under året betald ränta uppgick till 514 (516) MSEK varav 52 (63) MSEK avser terminspremier för valutaderivat.

**NOT 40 SEGMENTRAPPORTERING**

Koncernens flygverksamhet och därtill hörande annan verksamhet redovisas som ett rörelsesegment. Högste verkställande beslutsfattaren, definierad som SAS koncernledning, är strategiskt ansvarig för resursallokering, främst av flygplanskapacitet till olika linjeområden, och bereder underlag inför strategiska styrelsebeslut. Trafik- och övriga intäkter fördelas geografiskt enligt nedanstående uppställning.

**GEOGRAFISK UPPDELNING**

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Summa	
	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Passagerarintäkter	8 568	9 113	3 300	3 509	11 159	11 412	7 344	6 462	30 371	30 496
Frakt- och postintäkter	5	7	8	17	64	93	1 176	1 148	1 253	1 265
Charterintäkter	0	0	0	0	1 791	1 742	0	0	1 791	1 742
Övriga trafikintäkter	647	620	249	237	842	770	555	439	2 293	2 066
<b>Summa trafikintäkter</b>	<b>9 220</b>	<b>9 740</b>	<b>3 557</b>	<b>3 763</b>	<b>13 856</b>	<b>14 017</b>	<b>9 075</b>	<b>8 049</b>	<b>35 708</b>	<b>35 569</b>

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övriga länder		Summa	
	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
<b>Övriga rörelseintäkter</b>	<b>680</b>	<b>705</b>	<b>1 075</b>	<b>1 423</b>	<b>740</b>	<b>756</b>	<b>748</b>	<b>696</b>	<b>508</b>	<b>501</b>	<b>3 751</b>	<b>4 081</b>

Under 2015/2016 och 2014/2015 fanns ingen enskild kund som stod för mer än 10% av koncernens intäkter.

Koncernens tillgångar och skulder finns huvudsakligen i de skandinaviska länderna. Summa anläggningstillgångar, inklusive förskott avseende materiella

**NOT 38 ERSÄTTNING TILL REVISORER**

Följande ersättningar har utgått till revisionsföretag för revisionsuppdrag.

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Revisionsuppdrag		
PwC	7	7
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget		
PwC	1	1
Skatterådgivning		
PwC	1	1
Övriga tjänster		
PwC	-	-
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

**NOT 39 TRANSAKTIONER MED INTRESSEFÖRETAG**

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 8 (13) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 49 (40) MSEK.

	Danmark		Norge		Sverige		Övriga länder		Ej fördelat		Summa	
	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	2015 31 okt	2016 31 okt	
<b>Tillgångar</b>	<b>882</b>	<b>928</b>	<b>294</b>	<b>312</b>	<b>3 939</b>	<b>3 662</b>	<b>2 481</b>	<b>1 772</b>	<b>8 254</b>	<b>7 095</b>	<b>15 850</b>	<b>13 769</b>

**NOT 41 DOTTERFÖRETAG I SAS KONCERNEN**

					2016 31 okt	2015 31 okt
	Säte	Organisationsnummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde	Bokfört värde
<i>Ägda av SAS AB:</i>						
SAS Sverige AB	Sigtuna	556042-5414	70 500 000	100	1 937	1 937
SAS Norge AS	Bærum	811176702	47 000 000	100	3 028	3 028
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	3 971	3 971
SAS Individual Holdings AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	721	721
Linjeflyg AB	Sigtuna	556062-8454	2 000 000	100	237	237
OY Nordair Ab	Vantaa	525.232	150	100	6	6
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	0	0
SAS Ground Handling Denmark A/S	Tårnby	32339026	55 000	100	37	37
SAS Ground Handling Norway AS	Oslo	912056228	5 000	100	52	52
SAS Ground Handling Sweden AB	Stockholm	556934-7924	445 000	100	64	64
Övriga					0	0
					<b>10 053</b>	<b>10 053</b>
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
SAS Scandinavian Airlines Sverige AB	Sigtuna	556235-5908	710 000	100	-	810
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	8	8
Övriga					2	2
					<b>10</b>	<b>820</b>
<i>Ägda av SAS Sverige AB:</i>						
SAS Tech AB	Stockholm	556137-6764	940 000	100	-	2 271
Spirit Air Cargo Handling Sweden AB	Stockholm	556658-5682	1 000	100	9	-
<i>Ägda av SAS Individual Holdings AB:</i>						
RED 1 A/S	Köpenhamn	24202941	500	100	19	1
Spirit Air Cargo Handling Group AB	Stockholm	556690-7076	11 000	100	58	58
					<b>77</b>	<b>59</b>
<i>Ägt av RED 1 A/S:</i>						
Cimber A/S	Tårnby	34576890	600 000	100	-	13

**NOT 42 RESULTAT PER AKTIE**

Beräkningen av resultat per aktie före och efter utspädning baseras på nedanstående resultat och antal stamaktier. 2014 emitterades ett konvertibelt skuldebrev vilket potentiellt kan ge utspädningseffekt, se Not 26.

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Årets resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget	1 321	956
Avgår utdelning på preferensaktier	-350	-350
<b>Årets resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget före utspädning</b>	<b>971</b>	<b>606</b>
Återläggning av räntekostnad (konvertibelt lån)	45	45
<b>Årets resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget efter utspädning</b>	<b>1 016</b>	<b>651</b>
<b>Vägt genomsnittligt antal stamaktier</b>		
1 november	329 000 000	329 000 000
Konvertering till aktier (konvertibelt lån)	902 126	-
<b>Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året före utspädning</b>	<b>329 902 126</b>	<b>329 000 000</b>
Effekt av potentiellt utestående stamaktier	65 716 520	66 618 646
<b>Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året efter utspädning</b>	<b>395 618 646</b>	<b>395 618 646</b>
Resultat per stamaktie före utspädning (SEK)	2,94	1,84
Resultat per stamaktie efter utspädning (SEK)	2,57	1,65

**NOT 43 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE**

Inga väsentliga transaktioner med närstående parter har ägt rum under räkenskapsåret 2015/2016 eller under räkenskapsåret 2014/2015 förutom mellan koncernbolag där transaktionerna görs på marknadsmissiga villkor.

Utöver ovanstående information samt information i Not 3 om Ersättning till ledande befattningshavare finns inga väsentliga transaktioner med närstående.

**NOT 44 VÄSENTLIGA HÄNDELSE EFTER BALANS DAGEN**

- SAS undertecknade avtal gällande finansieringen av 18 Airbus A320neo genom sale and leaseback.
- SAS avtalade om refinansiering av två Boeing 737 och fyra Airbus A319 fram till 2018 genom en kreditfacilitet om 75 MUSD.
- SAS avtalade om försäljning av Cimber samt elva CRJ900 till CityJet.

## SAS AB, MODERFÖRETAG

### RESULTATRÄKNING

MSEK	Not	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Intäkter		10	0
Personalkostnader	1	-33	-30
Övriga rörelsekostnader		-111	-19
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-134</b>	<b>-49</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	2	0	864
Resultat från andra värdepappersinnehav	2	1	-268
Räntetäkter och liknande resultatposter		211	286
Räntekostnader och liknande resultatposter		-247	-368
Valutakursdifferenser		0	-3
<b>Resultat före bokslutsdisposition och skatt</b>		<b>-169</b>	<b>462</b>
Bokslutsdisposition		0	31
Skatt	3	33	5
<b>Årets resultat</b>		<b>-136</b>	<b>498</b>

Moderföretaget redovisar inga poster i övrigt totalresultat för 2015/2016 respektive 2014/2015. Årets resultat för moderföretaget utgör därmed även bolagets totalresultat.

### BALANSRÄKNING

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i dotterföretag	4	10 053	10 053
Andra värdepappersinnehav	5	2	2
Uppskjuten skattefordran	3	716	692
Fordringar på koncernföretag		4 004	4 004
Andra långfristiga fordringar		15	77
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>14 790</b>	<b>14 828</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		0	0
Fordringar på koncernföretag		766	1 169
Övriga fordringar		3	5
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		0	0
		<b>769</b>	<b>1 174</b>
Kassa och bank		0	1
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>769</b>	<b>1 175</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>15 559</b>	<b>16 003</b>

Som ett led i förstärkning av SAS konsortiets eget kapital lämnade SAS AB aktieägartillskott i april 2015 om totalt 7 mdr SEK till konsortiets moderföretag SAS Danmark A/S, SAS Norge AS och SAS Sverige AB. SAS Konsortiets moderföretag lämnade därefter andelstillskott till Konsortiet om totalt 12 mdr SEK. Värderingen av SAS AB:s aktieinnehav bygger på antagandet att de strukturella åtgärderna som beskrivs i förvaltningsberättelsen sid 40 genomförs. Årets resultat är belastat med 63 MSEK avseende ett garantiåtagande.

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2016 31 okt	2015 31 okt
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		6 776	6 754
Reservfond		306	306
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserade vinstmedel		5 371	5 221
Årets resultat		-136	498
<b>Summa eget kapital</b>		<b>12 317</b>	<b>12 779</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Konvertibelt lån	6	1 482	1 466
Obligationslån	7	1 497	1 494
Långfristiga skulder till koncernföretag		4	7
Uppskjuten skatteskuld	3	27	36
Övriga skulder		0	0
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>3 010</b>	<b>3 003</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån	6	0	0
Skulder till koncernföretag		0	10
Leverantörsskulder		4	2
Övriga skulder		210	198
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		18	11
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>232</b>	<b>221</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>15 559</b>	<b>16 003</b>

Information om moderföretagets eventalförpliktelser finns i Not 8.

**FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL**

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
<b>Eget kapital 31 oktober 2014</b>	<b>6 754</b>	<b>306</b>	<b>5 571</b>	<b>12 631</b>
Utdelning preferensaktier			-350	-350
Årets resultat			498	498
<b>Eget kapital 31 oktober 2015</b>	<b>6 754</b>	<b>306</b>	<b>5 719</b>	<b>12 779</b>
Konvertering av konvertibelt lån	22		2	24
Utdelning preferensaktier			-350	-350
Årets resultat			-136	-136
<b>Eget kapital 31 oktober 2016</b>	<b>6 776</b>	<b>306</b>	<b>5 235</b>	<b>12 317</b>

Antal aktier: 330 082 551 (329 000 000) stamaktier, kvotvärde 20,10 (20,10) samt 7 000 000 (7 000 000) preferensaktier, kvotvärde 20,10. Varje stamaktie berättigar till en röst och samtliga stamaktier äger lika rätt till andel i företagets tillgångar och vinst. Preferensaktier berättigar vardera till en tiondels röst. Under året har antalet stamaktier ökat med 1 082 551 genom konvertering av konvertibelt lån.

**KASSAFLÖDESANALYS**

MSEK	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat före bokslutsdisposition och skatt	-169	462
Resultat vid försäljning av aktier	-	-1 121
Nedskrivning av aktier	-	370
Nedskrivning av fordringar	-	157
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet	-83	33
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-252</b>	<b>-99</b>
<i>Förändring av:</i>		
Rörelsefordringar	5	15
Rörelseskulder	14	-40
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>	<b>19</b>	<b>-25</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-233</b>	<b>-124</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Investering i dotterföretag	-	-7 000
Avyttring av dotterföretag	-	2 271
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-</b>	<b>-4 729</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Upptagande av lån	-	-
Återbetalning av lån	-	-1 600
Utdelning på preferensaktier	-350	-350
Erhållet koncernbidrag	31	82
Förändring av kortfristiga placeringar	377	10 913
Förändring av räntebärande fordringar och skulder	174	-4 192
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>232</b>	<b>4 853</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början	1	1
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

*Upplysning om betalda räntor:*

Under året erhållen ränta uppgick till 211 (155) MSEK. Under året betald ränta uppgick till 235 (323) MSEK.



**NOT 1 ANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER**

Medelantalet anställda uppgick till 4 (5) personer, samtliga var anställda i Sverige.

	2015–2016 Nov–okt		2014–2015 Nov–okt	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	2	2	2	3
<b>Summa män och kvinnor</b>	<b>4</b>		<b>5</b>	

För löner, ersättningar och sociala avgifter samt ersättning till styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare i SAS AB hänvisas till SAS koncernens Not 3, Personalkostnader sid 70–71.

**NOT 2 RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Utdelning	1	2
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andra andelar	0	1 121
Nedskrivning av aktier	0	-370
Nedskrivning av fordringar	0	-157
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>596</b>

**NOT 3 SKATT**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Aktuell skatt	-	-
Uppskjuten skatt	33	5
<b>Summa skatt</b>	<b>33</b>	<b>5</b>
<b>Uppskjuten skattefordran/skuld</b>		
Ingående balans	656	651
Skatteeffekt på poster i eget kapital	0	0
Uppskjuten skatt	33	5
<b>Utgående skattefordran/skuld</b>	<b>689</b>	<b>656</b>

**NOT 4 ANDELAR I DOTTERFÖRETAG**

Se SAS koncernens Not 41 – Dotterföretag i SAS koncernen, sid 93.

**NOT 5 ANDRA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Incorporate Cell Company	2	2
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**NOT 6 KONVERTIBELT LÅN**

Under 2014 emitterades ett konvertibelt skuldebrev om 1 600 MSEK som löper på fem år. Värdet på skuld- respektive eget kapitalandel var vid utställandedagen 1 399 MSEK respektive 201 MSEK. Lånets konverteringskurs är 24,0173 SEK. Det är konverteringsbart på begäran av innehavaren och har en räntesats på 3,625%.

Lånet kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

**NOT 7 OBLIGATIONSÅN**

	2016 31 okt	2015 31 okt
Emitterat belopp 1 500 MSEK	1 497	1 494
<b>Summa</b>	<b>1 497</b>	<b>1 494</b>

Under 2013 emitterades ett obligationslån med förfall 2017. Lånet löper med 9% ränta. Lånet kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

**NOT 8 EVENTUALFÖRPLIKTELSE**

SAS AB har förbundit sig att såsom för egen skuld svara för SAS Konsortiets ingångna räntebärande förpliktelser, leasingåtaganden och andra finansiella förpliktelser (så kallad "Irrevocable Undertaking") med vissa förbehåll för subordineringar och förutsatt att förpliktelserna ingåtts under tiden från ikraftträdandet av Irrevocable Undertaking den 31 december 2003 och fram till och med dess upphörande den 30 september 2020.

**NOT 9 ERSÄTTNING TILL REVISORER**

	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt
Revisionsuppdrag		
PwC	6	6
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget		
PwC	-	-
Skatterådgivning	-	-
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Revisionsarvodet faktureras till moderföretaget där sedan vidarefakturerings sker för respektive kostnad till berörda dotterföretag.

## UNDERSKRIFTER

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen samt RFR 2 "Redovisning för juridiska personer" och ger en rättvisande bild av företagets ställning och resultat och att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför.

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att koncernredovisningen har upprättats enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat och att förvaltningsberättelsen för koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm 31 januari 2017

**Fritz H. Schur**  
Styrelsens ordförande

**Jacob Wallenberg**  
Förste vice ordförande

**Dag Mejdell**  
Andre vice ordförande

**Monica Caneman**  
Styrelseledamot

**Carsten Dilling**  
Styrelseledamot

**Lars-Johan Jarnheimer**  
Styrelseledamot

**Berit Svendsen**  
Styrelseledamot

**Sanna Suvanto-Harsaae**  
Styrelseledamot

**Jens Lippestad**  
Styrelseledamot

**Sven Cahier**  
Styrelseledamot

**Janne Wegerberg**  
Styrelseledamot

**Rickard Gustafson**  
Verkställande direktör och koncernchef

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 31 januari 2017. Koncernens resultat- och balansräkning och moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 22 februari 2017.

Vår revisionsberättelse har avgivits den 31 januari 2017

PricewaterhouseCoopers AB

**Bo Hjalmarsson**  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig

**Eva Medbrant**  
Auktoriserad revisor

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till bolagsstämman i SAS AB, org.nr. 556606-8499

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för SAS AB (publ) för räkenskapsåret 2015-11-01 – 2016-10-31 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 45-54 i den tryckta versionen av detta dokument. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 31-97.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 oktober 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31

oktober 2016 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

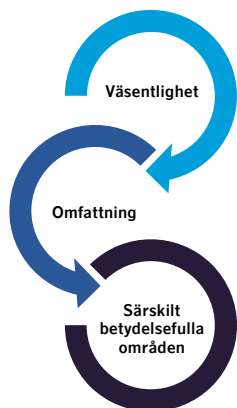
Vi tillstyrker därför att bolagsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisions sed i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisions sed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

## VÅR REVISIONSANSATS – ÖVERSIKT



- Övergripande väsentlighetstal: 270 MSEK, vilket motsvarar 0,7 % av omsättningen.
- Omfattningen av vår revision är baserad på vår uppfattning om SAS riskområden, betydelsen av dessa och hur dessa hanteras och kontrolleras inom bolaget. Således läggs största vikt vid de riskområden som bedöms ha störst betydelse och där risken för väsentliga fel är som störst. I denna bedömning tas också hänsyn till om redovisningen är beroende av uppskattningar eller subjektiva bedömningar av företagsledningen.
- Strategiska program och finansiering.

### Revisionens inriktning och omfattning

SAS är verksam i en bransch som kännetecknas av hård konkurrens med en stark prispress som medför krav på effektiviseringar vilka skall balanseras mot höga säkerhetskrav. Branschen kännetecknas också av stora investeringar i form av flygplan och annan infrastruktur. SAS har under många år haft en otillräcklig lönsamhet vilket lett till kraftfulla omstruktureringsprogram men också behov av nytt kapital. Även om SAS i dagsläget har en tillfredsställande finansiell position är branschen och därmed även SAS känslig för den makroekonomiska utvecklingen där framförallt oljepriset och utvecklingen av USD och den norska kronan är viktiga parametrar. SAS har påbörjat en förnyelsefas av sin flygplansflotta med avsikt att öka bränsleeffektiviteten och förenkla det löpande underhållet genom färre flygplanstyper. Som diskuteras nedan under särskilt betydelsefulla områden ger förnyelsen av flygplansflottan upphov till väsentliga finansieringsbehov.

Vi utformade vår revision genom att fastställa väsentlighetsnivån och bedöma risken för väsentliga felaktigheter i de finansiella rapporterna. Vi beaktade särskilt de områden där den verkställande direktören och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångs-

punkt från antaganden och prognoser om framtida händelser, vilka till sin natur är osäkra. Liksom vid alla revisioner har vi också beaktat risken för att styrelsen och verkställande direktören åsidosätter den interna kontrollen, och bland annat övervägt om det finns belägg för systematiska avvikelser som givit upphov till risk för väsentliga felaktigheter till följd av oegentligheter.

Vi anpassade vår revision för att utföra en ändamålsenlig granskning i syfte att kunna uttala oss om de finansiella rapporterna som helhet, med hänsyn tagen till koncernens struktur, redovisningsprocesser och kontroller samt den bransch i vilken koncernen verkar.

### Väsentlighet

Revisionens omfattning och inriktning påverkades av vår bedömning av väsentlighet. En revision utformas för att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida de finansiella rapporterna innehåller några väsentliga felaktigheter. Felaktigheter kan uppstå till följd av oegentligheter eller fel. De betraktas som väsentliga om enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användarna fattar med grund i de finansiella rapporterna.

Baserat på professionellt omdöme fastställde vi vissa kvantitativa väsentlighetstal, däribland för den finansiella rapportering som hel-

het (se tabellen nedan). Med hjälp av dessa och kvalitativa överväganden fastställde vi revisionens inriktning och omfattning och våra granskningsåtgärders karaktär, tidpunkt och omfattning, samt att bedöma effekten av enskilda och sammantagna felaktigheter på de finansiella rapporterna som helhet.

Koncernens väsentlighetstal	270 MSEK
Hur vi fastställde det	0,7 procent av omsättningen
Motivering av valet av väsentlighetstal	Vi valde omsättningen som utgångspunkt för väsentlighetstalet då resultatet i SAS fluktuerar mellan åren och är förhållandevis lågt.

Vi kom överens med revisionskommittén om att vi skulle rapportera upptäckta felaktigheter som översteg MSEK 15 samt felaktigheter som understeg detta belopp men som enligt vår mening borde rapporteras av kvalitativa skäl.

## SÄRSKILT BETYDELSEFULLT OMRÅDE

### Omstruktureringsprogram och finansiering

SAS har under en längre period arbetat med att öka andelen rörliga kostnader och implementerat ett antal olika omstruktureringsprogram för att säkerställa en flexibilitet i kapaciteten och för en framtida lönsam verksamhet. En framgångsrik implementering av dessa program är betydelsefull både för värdering av olika tillgångsposter men också för att säkerställa tillgång till finansiering av flygplansflottan. Den nuvarande flygplansflottan består av både inhyrda och ägda flygplan. De sammanlagda hyresförpliktelserna, som inte redovisas som en skuld i balansräkningen, uppgår till MSEK 13 344 per 31 oktober 2016 (se not 33). Därutöver har SAS lagt order på 37 nya flygplan som kommer att levereras under perioden 2016-2021. De framtida inköpsåtaganden på de beställda flygplanen uppgår till ca MUSD 2 551 (se not 12). SAS har till dags datum säkrat finansiering av 18 av dessa inköpsorder. Företagsledningen bedömer att resterande finansiering kommer att ske via en kombination av hyresavtal, lånefinansiering och via operativt kassaflöde.

### Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Den tryckta versionen av detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-30 samt 102-105. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

### Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och i vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

## HUR VÅR REVISION BEAKTAR DET SÄRSKILT BETYDELSEFULLA OMRÅDET

I vår revision har vi skaffat oss en förståelse för hur den makroekonomiska utvecklingen kan komma att påverka SAS och hur styrelsen och företagsledningen arbetar för att inhämta information för beslutsunderlag och för att övervaka att beslutade åtgärder implementeras på avsett sätt. I vår revision har vi också tagit del av företagsledningens likviditetsplaner, alternativa finansieringsmöjligheter och känslighetsanalyser avseende tillgång till finansiering, valutor och räntor.

Baserat på vår granskning har vi dragit slutsatsen att SAS i dagsläget har realistiska möjligheter att uppfylla sina åtaganden i form av aktuell upplåning, hyresåtaganden och åtaganden för kommande flygplansköp. Vi anser också att SAS årsredovisning ger en tillfredsställande belysning av SAS utmaningar och risker i samband med fortsatt finansiering.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera bolaget, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka bolagets finansiella rapportering.

## Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionsssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risker för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om huruvida det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

### Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för SAS AB för räkenskapsåret 2015-11-01 – 2016-10-31 samt av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att bolagsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderbolaget och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som bolagets och koncernens verksamhetsart, omfattning och risker ställer på storleken av moderbolagets och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma bolagets och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att bolagets bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.



**Revisorernas ansvar**

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget
- på något annat sätt handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningsskyldighet mot bolaget, eller att ett förslag till dispositioner av bolagets vinst eller förlust inte är förenligt med aktiebolagslagen.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av bolagets vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för bolagets situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, vidtagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

**Revisorernas granskning av bolagsstyrningsrapporten**

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 45–54 i den tryckta versionen av detta dokument och för att den är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Vår granskning har skett enligt FARs uttalande RevU 16 Revisorernas granskning av bolagsstyrningsrapporten. Detta innebär att vår granskning av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsmed i Sverige har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Upplysningar i enlighet med 6 kap. 6 § andra stycket punkterna 2–6 årsredovisningslagen samt 7 kap. 31 § andra stycket samma lag är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar samt är i överensstämmelse med årsredovisningslagen.

PricewaterhouseCoopers AB, 113 97 Stockholm, utsågs till SAS AB:s revisor av årsstämman den 8 mars 2016 och har varit bolagets revisor sedan 20 mars 2013.

Stockholm den 31 januari 2017

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Hjalmarsson  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig

Eva Medbrant  
Auktoriserad revisor

# OPERATIONELLA NYCKELTAL

	2015–2016	2014–2015	2013–2014	2012–2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
	Nov–okt	Nov–okt	Nov–okt	Nov–okt	Jan–okt					
<b>Passagerartrafikrelaterade nyckeltal</b>										
Antal beflugna destinationer, linjetrafik	118	119	125	150	136	128	127	134	157	158
Antal flygningar, linjetrafik	297 481	293 898	294 679	402 460	338 870	396 134	367 817	380 470	427 201	423 807
Antal passagerare, totalt (000) <sup>1</sup>	29 449	28 884	29 408	30 436	25 916	28 990	27 096	26 967	30 936	31 381
Antal passagerare, linjetrafik (000)	27 738	26 941	27 061	28 057	23 979	27 206	25 228	24 898	29 000	29 164
Offererade säteskm, totalt (milj.) <sup>1</sup>	48 620	44 289	45 158	44 629	36 126	40 953	38 851	39 934	45 764	44 433
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.)	44 956	40 877	40 971	40 583	32 813	37 003	34 660	35 571	41 993	40 019
Betalda passagerarkm, totalt (milj.) <sup>1</sup>	36 940	33 781	34 714	33 451	27 702	30 668	29 391	29 025	33 097	33 082
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.)	33 508	30 561	30 686	29 650	24 746	27 174	25 711	25 228	29 916	29 365
Kabinfaktor, totalt (%) <sup>1</sup>	76,0	76,3	76,9	75,0	76,7	74,9	75,6	72,7	72,3	74,5
Genomsnittlig passagerarsträcka, totalt (km)	1 252	1 170	1 180	1 099	1 069	1 058	1 085	1 076	1 070	1 054
<b>Viktrelaterade nyckeltal</b>										
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj. tonkm)	6 179	5 553	5 617	5 527	4 475	5 089	4 835	5 052	5 991	5 812
Offererade tonkm, linjetrafik (milj. tonkm)	5 741	5 132	5 119	5 042	4 098	4 604	4 318	4 463	5 291	4 987
Offererade tonkm, övrigt (milj. tonkm)	437	421	498	485	377	485	517	589	700	827
Betalda tonkm, RTK, totalt (milj. tonkm)	4 404	3 989	4 067	3 930	3 201	3 555	3 448	3 327	4 136	4 210
Passagerare och överviktsbagage (milj. tonkm)	3 666	3 354	3 446	3 308	2 733	3 018	2 897	2 863	3 268	3 265
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	71,3	71,8	72,4	71,1	71,5	69,9	71,3	65,9	69,0	72,4
Trafikintäkt/betald tonkm (SEK)	8,11	8,92	8,34	9,53	9,94	10,23	10,42	11,34	10,12	9,72
<b>Nyckeltal för kostnader och effektivitet</b>										
Enhetskostnad <sup>2</sup>	0,70	0,79	0,75	0,80	0,81	0,86	0,95	1,02	0,96	0,87
Betald flygbränslekostnad inkl hedging, snitt (USD/ton)	583	757	978	1 093	1 116	970	773	831	1 120	786
<b>Intäktrelaterade nyckeltal</b>										
Passagerarintäkt/betald passagerarkm, linjetrafik, yield (SEK)	0,91	1,00	0,94	1,07	1,09	1,12	1,16	1,30	1,27	1,25
Passagerarintäkt/offererade säteskm, linjetrafik, (SEK)	0,68	0,75	0,70	0,78	0,82	0,82	0,86	0,92	0,91	0,92
<b>Miljönyckeltal</b>										
CO <sub>2</sub> , gram/passagerarkm <sup>3</sup>	99	101	100	104	118	122	121	127	131	130
Klimatindex <sup>4</sup> (Miljöindex <sup>5</sup> )	91	92	92	94	98	100	90	94	98	96
<b>Scandinavian Airlines specifika nyckeltal</b>										
Marknadsandel, till, från och inom Skandinavien, (%)	31	32	33	32	33	33	34	36		
Yield, valutajusterad förändring, (%)	-7,7	4,0	-7,4	-0,4	-1,0	-2,0	-7,4	-5,2		
PASK, valutajusterad förändring, (%) <sup>6</sup>	-8,0	3,8	-5,8	-3,2	1,1	-1,3	-0,2	-7,3		
Total enhetskostnad, förändring, (%)	-11,1	-3,8	-2,2	-6,0	-0,1	2,0	-7,8	-8,1		
Genomsnittligt flygvast. per flygning, linjetrafik, km	903	866	865	861	844	847	823	816		
Antal dagliga avgångar, linjetrafik, årligt snitt	813	805	807	791	773	683	667	707		
Antal flygplan i trafik <sup>7</sup>	156	151	156	151	156	157	159	172		
Flygplan, blocktimmar/dag	9,3	8,8	9,0	8,7	8,2	8,1	7,5	8,0		
Piloter, heltidstjänster	1 300	1 228	1 396	1 413	1 328	1 304	1 297	1 609		
Piloter, blocktimmar/år	681	688	685	665	659	650	630	550		
Piloter, personalkostnad, MSEK <sup>8</sup>	2 489	2 370	2 459	2 584	2 979	2 826	-	-		
Kabinpersonal, heltidstjänster	2 574	2 325	2 564	2 607	2 613	2 528	2 442	2 835		
Kabinpersonal, blocktimmar	759	762	762	721	674	660	640	616		
Kabinpersonal, personalkostnad, MSEK <sup>8</sup>	1 647	1 546	1 587	1 769	2 087	2 076	-	-		
Regularitet, (%)	98,4	98,7	99,0	98,8	99,0	98,5	96,6	99,3		
Punktlighet, (%) inom 15 min	83,9	87,9	88,4	86,2	89,4	88,9	86,9	90,1		
Kundnöjdhet, CSI	73	74	72	71	72	72	70	68		

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

2) Inkluderar enbart flygplansavskrivningar 2007.

3) Koldioxidutsläpp per passagerarkilometer som omfattar samtliga passagerare ombord på samtliga genomförda flygningar (linjetrafik, charter etc.). Metodjusterat från 2012/2013.

4) I samband med 4Excellence ändrades basår till helår 2011. Resultatet januari–oktober 2012 omfattar november 2011–oktober 2012.

5) Avser Scandinavian Airlines.

6) Avser RASK före räkenskapsåret 2013/2014.

7) Inklusive wet lease.

8) Exklusive omstruktureringkostnader.

Definitioner och begrepp se sid 104.

# EKONOMISK TIOÅRSÖVERSIKT

Resultaträkningar, MSEK	2016	2015	2014	2013	2012 <sup>1</sup>	2011	2010	2009	2008	2007
Intäkter	39 459	39 650	38 006	42 182	35 986	41 412	41 070	44 918	52 870	50 598
Rörelseresultat före avskrivningar	2 962	2 877	1 576	3 647	955	3 019	246	-1 311	997	2 677
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 367	-1 446	-1 443	-1 658	-1 426	-2 413	-1 885	-1 845	-1 550	-1 457
Resultatandelar i intresseföretag	39	37	30	25	32	28	12	-258	-147	32
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-7	-	6	700	400	-	-73	429	-	-
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	265	777	-16	-118	-247	12	-239	-97	4	41
Finansiella intäkter	91	124	102	50	96	224	174	304	660	787
Finansiella kostnader	-553	-632	-1 130	-999	-1 055	-1 030	-1 041	-645	-933	-1 041
Resultat före skatt, EBT	1 431	1 417	-918	1 648	-1 245	-1 629	-3 069	-3 423	-969	1 044
Resultat före skatt och engångsposter	939	1 174	-697	919	23	94	-444	-2 247	-1 947	824
<b>Balansräkningar, MSEK</b>										
Anläggningstillgångar	19 319	18 512	18 291	18 600	29 692	29 883	30 591	29 636	26 840	26 663
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	4 065	3 556	3 617	3 462	4 273	5 494	6 191	8 670	10 741	13 216
Likvida medel	8 370	8 198	7 417	4 751	2 789	3 808	5 043	4 189	5 783	8 891
Eget kapital	6 026	6 339	4 907	3 226	11 156	12 433	14 438	11 389	7 312	17 149
Långfristiga skulder	9 822	10 275	10 384	10 173	12 111	13 889	13 932	13 069	19 160	11 274
Kortfristiga skulder	15 906	13 652	14 034	13 414	13 487	12 863	13 455	18 037	16 892	20 347
Balansomslutning	31 754	30 266	29 325	26 813	36 754	39 185	41 825	42 495	43 364	48 770
<b>Kassaflödesanalyser, MSEK</b>										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 663	3 036	1 096	1 028	2 562	-482	-155	-3 414	-2 651	2 866
Investeringar	-5 960	-4 306	-2 113	-1 877	-2 595	-2 041	-2 493	-4 661	-4 448	-2 908
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	3 345	3 193	1 632	1 644	1 976	517	697	2 050	1 535	2 695
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	1 048	1 923	615	795	1 943	-2 006	-1 951	-6 025	-5 564	2 653
Nyemission	-	-	3 500	-	-	-	4 678	5 808	-	-
Utdelning	-350	-350	-175	-	-	-	-	-	-	-
Extern finansiering, netto	-530	-787	-1 275	1 171	-2 961	763	-1 859	-1 524	2 480	-4 492
Årets kassaflöde	168	786	2 665	1 966	-1 018	-1 243	868	-1 741	-3 084	-1 839
<b>Finansiella nyckeltal och finansiella mått<sup>2</sup></b>										
EBIT-marginal, %	4,8	5,6	0,4	6,2	-0,8	1,6	-4,7	-6,9	-1,3	2,6
Avkastning på eget kapital efter skatt, %	24	18	-15	457	-25	-12	-17	-27	-48	4
Avkastning på investerat kapital, %	10	12	3	18	-1	4	-5	-6	1	6
Finansiell beredskap, %	41	40	37	26	31	33	34	23	23	42
Soliditet, %	19	21	17	12	30	32	35	27	17	35
Justerad soliditet, %	12	13	11	8	24	26	28	21	13	27
Skuldsättningsgrad	-0,19	-0,11	0,22	1,42	0,59	0,56	0,2	0,57	1,22	0,07
Justerad skuldsättningsgrad	3,08	2,65	3,14	5,13	1,54	1,33	0,89	1,7	3,08	0,92
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	5,4	5,6	7,4	7,6	8,1	7,3	6,9	5,6	7,6	7,8
Räntetäckningsgrad	3,6	3,2	0,2	2,6	-1,6	-0,6	-1,9	-4,4	-5,3	1,8
Eget kapital, genomsnitt	5 434	5 234	5 068	298	12 153	14 087	13 045	11 014	13 224	16 687
Räntebärande skulder	9 880	9 745	10 805	11 510	10 887	13 338	11 897	14 660	16 117	12 042
Finansiell nettoskuld	-1 166	-726	1 102	4 567	6 549	7 017	2 862	6 504	8 912	1 231
Finansiell nettoskuld, genomsnitt	-439	459	2 641	6 301	6 448	3 957	4 403	5 662	3 163	2 447
Kapitaliserade leasingkostnader, netto	19 754	17 535	14 287	11 970	10 654	9 527	10 318	15 554	21 182	23 086
Kapitaliserade leasingkostnader, netto, genomsnitt	18 791	16 105	13 017	11 219	9 827	9 706	11 984	19 502	22 016	23 191

1) Som följd av att koncernens räkenskapsår ändrats till perioden 1 november–31 oktober är räkenskapsåret 2012 förkortat till perioden 1 januari–31 oktober. Avkastningsbaserade nyckeltal är beräknade med 12 månaders resultatposter.

2) Avkastningsmåten beräknas med intjäningsperiodens genomsnittliga balansposter. Avkastning på investerat kapital, justerad soliditet och justerad skuldsättningsgrad beräknas med kapitaliserade leasingkostnader, netto, varmed operationella leasingåtgärdanden för flygplan beaktas.

Definitioner och begrepp, se sid 104.

# DEFINITIONER OCH BEGREPP

SAS använder olika nyckeltal, inklusive alternativa nyckeltal (APM), för intern analys och extern kommunikation av verksamhetens resultat, utveckling och finansiella ställning.

Med nyckeltalen ges intressenter stöd till bedömning av SAS intjäning och prestation i övrigt. I de alternativa nyckeltal som beräknas med beaktande av kapitaliserade leasingkostnader (\*7) ökas SAS skuldsättning som om operationellt leasade flygplan istället skulle varit ägda eller finansiellt leasade. Kapitaliserade leasingkostnader (\*7) är en vedertagen metod i flygbranschen att uppskatta ej balansförda åtaganden avseende operationell flygplansleasing.

Syftet med de alternativa nyckeltalen är att visa verksamhetsanpassade mått som i tillägg till övriga nyckeltal ger olika intressenter möjlighet att än bättre bedöma och värdera SAS historiska, nuvarande och framtida utveckling och ställning.

**AEA** The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största europeiska flygbolagen.

**AOE (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 eget kapital efter skatt** Periodens resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget i relation till genomsnittligt eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**Avkastning på investerat kapital (ROIC)** Rörelseresultat plus schablonmässig räntedel motsvarande 33% av operationella leasingkostnader, netto minus utdelning till aktieägare i relation till summa genomsnittligt eget kapital, finansiell nettoskuld och netto kapitaliserade leasingkostnader (\*7).

**Betalda passagerarkilometer (RPK)** Se RPK.

**Betalda tonkilometer (RTK)** Se RTK.

**Blocktider** Avser tiden från det att flygplanet lämnar gate till dess att det ankommer vid gate.

**Börsvärde** Aktiekurs multiplicerat med utestående antal aktier.

**CAGR** Genomsnittlig årlig tillväxttakt.

**CASK** Se enhetskostnad.

**Code share** När ett eller flera flygbolags flygnummer anges i tidtabellen på en flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

**EBIT** Rörelseresultat.

**EBIT-marginal** EBIT dividerat med intäkterna.

**EBITDA** Resultat före skatt, finansnetto, resultat från försäljning av anläggningstillgångar, resultatandelar i intresseföretag och avskrivningar.

**EBITDA-marginal** EBITDA dividerat med intäkterna.

**EBITDAR** Resultat före skatt, finansnetto, resultat från försäljning av anläggningstillgångar, resultatandelar i intresseföretag, avskrivningar och leasingkostnader flygplan.

**EBITDAR-marginal** EBITDAR dividerat med intäkterna.

**EBT** Resultat före skatt.

**EES** Europeiska ekonomiska samarbetsområdet.

**Eget kapital per stamaktie** Eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare med avdrag för preferenskapital i relation till antal utestående stamaktier på balansdagen.

**Enhetsintäkt** Se PASK.

**Enhetskostnad (CASK)** Flygverksamhetens rörelsekostnader inklusive flygplansleasing och totala avskrivningar justerade för valuta- och omstrukturingskostnader minskade med ej trafikrelaterade intäkter per total ASK (scheduled och charter).

**Finansiell beredskap** Likvida medel, exklusive fordran övriga finansiella institut, samt outnyttjade kreditfaciliteter i relation till fasta kostnader. I nyckeltalet definieras fasta kostnader som personal- och övriga rörelsekostnader, exklusive kostnader för flygbränsle och luftfartsavgifter, samt leasingkostnader flygplan.

**Finansiell nettoskuld** Räntebärande skulder minskade 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. Förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

**FTE** Full Time Equivalent, heltidstjänster.

**IATA** International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

**ICAO** International Civil Aviation Organization. FNs fackorgan för internationell civil luftfart.

**Interline-intäkter** Biljettavräkning mellan flygbolag.

**Intresseföretag** Företag där SAS koncernens ägarandel uppgår till minst 20% och högst 50%.

**Justerad skuldsättningsgrad** Finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader, netto (\*7) i relation till eget kapital.

**Justerad soliditet** Eget kapital i relation till balansomslutning plus kapitaliserade leasingkostnader, netto (\*7).

**Kabinfaktor** RPK dividerat med ASK. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser.

**Kapitalandelsmetoden** Andelar i intresseföretag upptas till SAS koncernens andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

**Kapitaliserade leasingkostnader (\*7)** Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing, netto multiplicerad med sju.

**Koldioxid (CO<sub>2</sub>)** En färglös gas som bildas vid förbränning av alla fossila bränslen. Flygindustrins koldioxidutsläpp minskas genom en övergång till mer flygbränsleeffektiva flygplan.

**LCC** Low Cost Carrier. Lågkostnadsbolag.

**NPV** Nuvärde – netto, används bland annat vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

**Offererade säteskilometer** Se ASK.

**Offererade tonkilometer** Se ATK.

**Operationell leasing** Baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämföras med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

**PASK (Enhetsintäkt)** Passagerarintäkter/ASK (scheduled).

**Preferenskapital** Preferenskapital, motsvarande inlösenbeloppet efter årsstämman 2018 för 7 000 000 preferensaktier till 105% av teckningskursen 500 kronor, uppgår till 3 675 MSEK.

**RASK** Totala trafikintäkter/total ASK (scheduled + charter).

**Regularitet** Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar.

**Resultat per stamaktie (EPS)** Periodens resultat hänförligt till moderföretagets ägare med avdrag för utdelning på preferensaktier i relation till genomsnittligt antal utestående stamaktier.

**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.

**Rörelsekapital** Summan av ej räntebärande omsättningstillgångar och ej räntebärande finansiella anläggningstillgångar exklusive kapitalandelar i intresseföretag och andra värdepappersinnehav minus ej räntebärande skulder.

**Sale and leaseback** Försäljning av en tillgång (flygplan, fastighet etc.) som sedan hyrs tillbaka.

**Skuldsättningsgrad** Finansiell nettoskuld i relation till eget kapital.

**Soliditet** Eget kapital i relation till balansomslutning.

**Sysselsatt kapital** Totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Total lastfaktor** RTK dividerat med ATK.

**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 inklusive besättning.

**Yield** Passagerarintäkter/RPK (scheduled).

## ÅRSSTÄMMA 2017

### DELTA PÅ ÅRSSTÄMMAN

SAS årsstämma äger rum den 22 februari 2017, kl 15.00 i Solna: SAS huvudkontor, Frösundaviks allé 1.

Aktieägare som önskar att delta på årsstämman måste meddela detta i förväg. Detaljer om anmälningsförfarandet framgår av kallelsen till årsstämman.

### FÖRSLAG ELLER FRÅGOR TILL KALLELSEN TILL ÅRSSTÄMMAN

Aktieägare som önskar att ta upp en specifik fråga eller har ett förslag i kallelsen till årsstämman kan göra det i god tid före kallelsens utskick. Sista datum för förslag anges i god tid, enligt Kodens bestämmelser, på SAS hemsida.

### ÄRENDE I KALLELSEN

Sista dag för att ta emot ärende för att tas upp i kallelsen var 4 januari 2017.

### UTSKICK AV KALLELSEN OCH ANMÄLAN

- Kallelsen publicerades den 18 januari 2017.
- Sista anmälningsdag: 15 februari 2017 i Danmark och Norge samt 16 februari 2017 i Sverige.

### AVSTÄMNINGS DAG

16 februari 2017

### UTSKICK AV DELTAGARKORT

15–16 februari 2017

### ÅRSSTÄMMAN

22 februari 2017 kl 15.00

## FINANSIELL KALENDER 2017

Månatlig trafikfalsinformation utkommer normalt den femte arbetsdagen. Utförlig uppdaterad finansiell kalender finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Investor Relations.

22 februari 2017	Årsstämma 2017
8 mars 2017	Delårsrapport 1 november 2016–januari 2017
21 juni 2017	Delårsrapport 2 februari 2017–april 2017
5 september 2017	Delårsrapport 3 maj 2017–juli 2017
12 december 2017	Bokslutskommuniké november 2016–oktober 2017
Januari/februari 2018	Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2016/2017

För mer information se [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

## DISTRIBUTIONSPOLICY

Alla rapporter finns på engelska och svenska och kan hämtas på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

SAS tryckta årsredovisning distribueras endast till de aktieägare som begärt detta, men kan även beställas via e-mail: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)

Denna rapport innehåller sådan information som SAS AB är skyldigt att offentliggöra enligt EU:s marknadsmissbruksförordning. Informationen lämnades, genom nedanstående kontaktpersons försorg, för offentliggörande den 1 februari 2017 kl. 08.00 CET.

Frågor om rapporten kan ställas till Björn Tibell, Investor Relations, +46 70 997 1437 alternativt till [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se).

Produktion: SAS och Narva Communications.  
Form: Narva i samarbete med Bold.  
Foto: Daniel Ohlsson, Morre Christophe, Unsplash, Maskot och SAS bildbank.  
Tryck: TMG Sthlm (ISO 14001 certifierad).  
Miljögodkänt papper: Scandia 2000 white.





