

**SAS ÅRSREDOVISNING**  
**NOVEMBER 2016–OKTOBER 2017**

# TRAVELERS ARE THE FUTURE



***SAS***

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

## SAS ÅRSREDOVISNING 2016/2017

I SAS årsredovisning 2016/2017 har hållbarhetsrapporteringen integrerats. En separat hållbarhetsredovisning enligt GRI (Global Reporting Initiative) med fördjupad hållbarhetsrapportering finns därutöver också på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

### VERKSAMHET

Kort om SAS .....	sid 1
SAS i siffror 2016/2017 .....	sid 2
Händelser under året .....	sid 4
VD-ord .....	sid 6
Värdeskapandemodell .....	sid 8

### MARKNAD

Omvärld och trender .....	sid 10
---------------------------	--------

### STRATEGIER

Strategiska prioriteringar .....	sid 12
Vinna Skandinaviens frekventa resenärer .....	sid 14
Skapa en effektiv operativ plattform .....	sid 20
Säkra rätt kompetenser .....	sid 24

### HÅLLBARHET

Ett mer hållbart flyg .....	sid 28
-----------------------------	--------

### AKTIEN OCH FINANSIELLA INSTRUMENT

SAS som investering .....	sid 30
SAS-aktien .....	sid 31

### FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Förvaltningsberättelse .....	sid 34
Utdelning, vinstdisposition och utsikter .....	sid 49
Bolagsstyrningsrapport .....	sid 50
Styrelse .....	sid 58
Ledningsgrupp .....	sid 60

### RÄKENSKAPER

CFO:s kommentar till de finansiella rapporterna .....	sid 61
Koncernens finansiella rapporter .....	sid 62
Notöversikt .....	sid 66
Koncernens noter .....	sid 67
Moderföretagets finansiella rapporter .....	sid 98
Moderföretagets noter .....	sid 100
Underskrifter .....	sid 101
Revisionsberättelse .....	sid 102

### ÖVRIGT

Operationella nyckeltal .....	sid 106
Ekonomisk tioårsöversikt .....	sid 107
Definitioner och begrepp .....	sid 108

SAS erbjuder flest avgångar och ett attraktivt erbjudande till de som reser ofta till, från och inom Skandinavien. SAS genomförde 817 dagliga flygningar under 2016/2017 och cirka 30 miljoner passagerare reste på SAS 272 linjer mellan 123 destinationer i Europa, USA och Asien. Genom medlemskapet i Star Alliance™ erbjuder SAS tillgång till ett globalt nätverk med stor räckvidd och smidiga förbindelser. Utöver flygverksamhet ingår även marktjänsthantering, tekniskt underhåll och frakttjänster i SAS verksamhet.

SAS AB är moderbolaget i SAS och noterat på börserna i Stockholm (primärnotering), Köpenhamn och Oslo. Huvuddelen av verksamheten och tillgångarna finns i SAS Konsortiet.

### VISION

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.

### WE ARE TRAVELERS

SAS gör livet enklare för de som reser ofta till, från och inom Skandinavien, genom att erbjuda smidiga och prisvärda resor både för de som reser i tjänsten och privat. Vi utvecklar kontinuerligt våra tjänster för att ge alla våra resenärer en positiv reseupplevelse.

## SKANDINAVIENS LEDANDE FLYGBOLAG

**30**

MILJONER PASSAGERARE

**126**

MILJONER KILO FRAKT

**226**

TUSEN HANTERADE AVGÅNGAR  
FÖR SAS OCH ANDRA FLYGBOLAG

**158**

ANTAL FLYGPLAN I TRAFIK

### FLYGVERKSAMHET

SAS är Skandinaviens ledande flygbolag för smidiga flygförbindelser till, från och inom Skandinavien. Under 2016/2017 reste totalt 30 miljoner resenärer med SAS. Det är flygverksamheten som är vår huvudsakliga verksamhet men inom SAS finns också verksamheter som stödjer flygverksamheten och som bidrar till att vi kan utnyttja vår kapacitet maximalt.

### FRAKTTJÄNSTER

SAS Cargo erbjuder ett brett frakt- och speditorsutbud med fokus på smidiga transportlösningar. Frakttjänsterna baseras på den fraktkapacitet som finns tillgänglig genom SAS flygplan som även kompletteras med markdistribution.

### MARKTJÄNSTER

SAS Ground Service är det ledande marktjänstbolaget på flygplatserna i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. Verksamheten tillhandahåller passagerar- och cargotjänster, ramptjänster samt load control för SAS och andra flygbolag.

### TEKNISKT UNDERHÅLL

SAS Maintenance Production tillhandahåller tekniskt underhåll av flygplan och motorer vid fem flygplatser i Skandinavien för SAS och andra flygbolag.

# SAS I SIFFROR 2016/2017

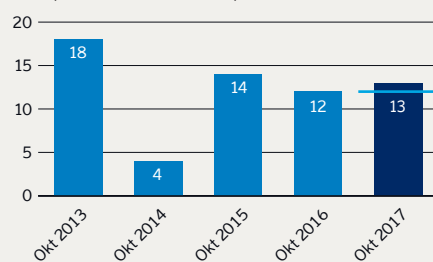
SAS redovisar ett positivt resultat före skatt och jämförelsestörande poster om 1 951 MSEK, en förbättring mot föregående år om 1 012 MSEK. Räkenskapsåret inleddes med en negativ resultatutveckling till följd av högre flygbränslekostnader och prispress. En positiv konjunktur och stark sommar där SAS i ökad grad kundanpassat kapaciteten bidrog därefter till en underliggande positiv utveckling av intäkterna. Tillammans med effektiviseringsåtgärderna förbättrades lönsamheten markant.

## MÅL

### AVKASTNING PÅ INVESTERAT KAPITAL (ROIC)

SAS målsättning är att ROIC ska överstiga 12% över en konjunkturcykel, vilket är kravet för att SAS ska skapa aktieägarvärde. Målsättningen motsvarar kapitalmarknadens genomsnittliga kapitalkostnad (WACC) och är också kopplad till SAS utdelningspolicy, se sida 38.

#### ROIC, 12 MÅN RULLANDE, %



— Mål, sedan 2017

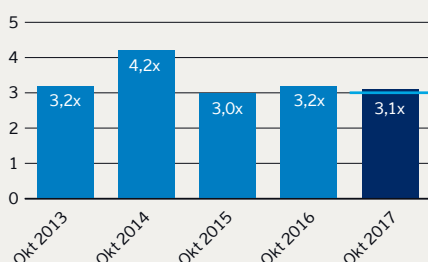
#### UTFALL

Positiv resultatutveckling bidrog till att ROIC förbättrades med en procentenhet till 13% under 2016/2017. Mot bakgrund av att investeringarna i Airbus A320neo ökar kapitalbasen måste lönsamheten framöver öka för att SAS ska bibehålla en avkastning över målet.

### JUSTERAD FINANSIELL NETTOSKULD/EBITDAR

SAS målsättning är att den justerade finansiella nettoskulden/EBITDAR ska vara lägre än tre gånger (3x). Målsättningen infördes under räkenskapsåret och är i linje med SAS ambition om en förbättrad finansiell position, högre kreditrating och därmed sänkta finansieringskostnader.

#### JUSTERAD FINANSIELL NETTOSKULD/EBITDAR



— Mål, sedan 2017

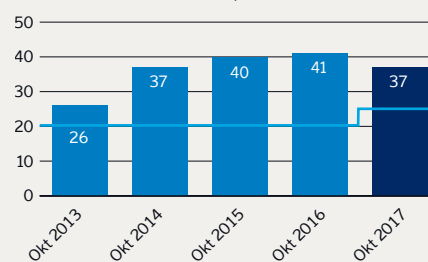
#### UTFALL

Den justerade finansiella nettoskulden/EBITDAR sjönk under räkenskapsåret från 3,2x till 3,1x. Det berodde huvudsakligen på en högre EBITDAR, men förbättringen motverkades av att den kapitaliserade leasingkostnaden ökade till följd av infasningen av nya Airbus A320neo som ökar den justerade finansiella nettoskulden.

### FINANSIELL BEREDSKAP

SAS målsättning är att den finansiella beredskapen ska överstiga 25% av de årliga fasta kostnaderna. Målsättningen höjdes under räkenskapsåret för att reflektera behovet av en ökad likviditetsreserv, mot bakgrund av SAS ökade produktion på långdistanslinjer och fritidsorienterade linjer där andelen förbokningar är större.

#### FINANSIELL BEREDSKAP, %



— Mål

#### UTFALL

Positivt kassaflöde från rörelsen bidrog till en stabil utveckling av den finansiella beredskapen 2016/2017, trots nettoamorteringar och preferensaktieutdelningar om 1,1 miljarder SEK. Den finansiella beredskapen uppgick till 37% per 31 oktober 2017.

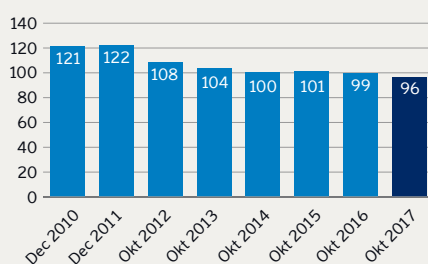
### KLIMATPÅVERKANDE UTSLÄPP

Målet är en minskning av koldioxidutsläppen per passagerarkilometer med 20% år 2020 jämfört med 2010.

#### UTFALL

SAS koldioxidutsläpp per passagerarkilometer har reducerats med 12,1% sedan 2010. Löpande förnyelse av flygplansflottan och kontinuerligt effektiviseringsarbete har bidragit till reduktionen.

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



### ENHETSINTÄKT<sup>1</sup> (RASK)

↓ -1,5%

### ENHETSKOSTNAD<sup>2</sup> (CASK)

↓ -3,6%

1) Valutajusterad. 2) Valutajusterad och exklusive flygbränsle.

**1 951**

MSEK, resultat före skatt och jämförelse-störande poster

**83,6%**

Punktlighet inom 15 minuter

**2 443**

MSEK, Kassaflöde från den löpande verksamheten

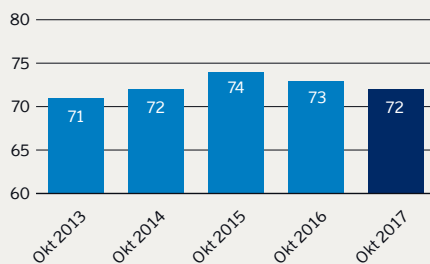
**1**

miljon fler passagerare

## KUNDER

### KUNDNÖJDHET

INDEX



#### KOMMENTAR

Kundnöjdheten hade en jämn utveckling under året men sjönk under sommaren i samband med att punktligheten var lägre.

## LEVERANTÖRER

SAS har under året fortsatt öka upphandlingen av externa tjänster, och har ett nära leverantörssamarbete genom ett aktivt "Supplier Relations Management" vilket ger en positiv effekt. Det har bidragit till en minskning av antalet leverantörer med 19%.

### ANTAL LEVERANTÖRER

**-19%**

## MEDARBETARE

Antalet medarbetare minskade under året med 3,6% till 10 324 heltidstjänster. Minskningen beror på helårseffekter från outsourcingen av linjestationerna i Norge i februari 2016, försäljning av dotterföretaget Cimber till CityJet samt effektivisering av verksamheten.

### SJUKFRÅNVARO, %

**5,9** (6,3)

### INDEX MEDARBETARENGAGEMANG

**57** (64)

## EUROBONUS

EuroBonus är Skandinaviens största reserelaterade lojalitetsprogram. Under räkenskapsåret passerade antalet medlemmar 5 miljoner.

### ÖKNING AV ANTALET EUROBONUS MEDLEMMAR

**+10%**

## FINANSIELLA INSTRUMENT

SAS har ställt ut flera finansiella instrument som regelbundet handlas och som gör att en investering i SAS kan diversifieras. I november 2017 emitterade SAS 52,5 miljoner stamaktier. Samma månad löste SAS in en obligation på 1,5 miljarder SEK samt emitterade en ny obligation om 1,5 miljarder SEK, med en kupongränta om 5,375%.

### STAMAKTIEUTVECKLING

**+69%**

### PREFERENSAKTIEUTDELNING

**50 SEK**

# VIKTIGA HÄNDELSE UNDER ÅRET

## PRODUKT OCH ERBJUDANDE

- EuroBonus firade 25-årsjubileum och uppnådde över 5 miljoner medlemmar. Vi etablerar en ny plattform för fortsatt expansion av programmet och med fokus på att stärka lojaliteten till SAS kärnverksamhet, samt skapa nya intäcksströmmar genom nya tjänster och produkter.
- SAS investerade i nya och uppgraderade lounges i Oslo, New York, Paris och Chicago.
- SAS införde ett nytt mat- och dryckeskoncept, New Nordic, inom Skandinavien och Europa, som baseras på lokala råvaror förpackade i en ny design anpassad för dagens moderna resenärer.
- Resenärer i SAS Go fick möjlighet att förbeställa mat till sin resa, med flera alternativ anpassade efter kost och livsstil.
- Nya linjer:
  - Stockholm-Stuttgart/Ibiza/Lissabon/München/Krakow/Shannon/Pristina/Eilat/Chambery
  - Köpenhamn-Färöarna/Riga/Malta/Olbia
  - Oslo-Aalborg/Pristina/Visby
  - Aarhus-Malaga, Stavanger-Nice, Bergen-Gdansk, Kristiansand-Malaga.

## OPERATIONELLT

- Sedan oktober 2016 har SAS fasat in tolv Airbus A320neo i trafik.
- SAS sålde Cimber och 11 CRJ900 till CityJet. Samtidigt tecknade SAS ett sexårigt wet lease-avtal med CityJet samt förlängde delar av ett befintligt wet lease-avtal med tre år. Sammanlagt kontrakterar SAS nu 24 CRJ900 från CityJet.
- SAS beslutade att komplettera sin produktion genom ett nytt luftfartstillstånd (AOC) med baser i London och Malaga. Första flygningen från basen i London ägde rum i december 2017.
- SAS lämnade tillbaka en wet leasad Boeing 737 till Private Air som flugit på linjen Köpenhamn-Boston och ersatte med egen produktion.
- Ett nytt avtal ingicks med Regional Jet OÜ avseende wet lease-operation av fyra ATR 72.
- Införande av nya Lean-procedureer som arbetsmetoder inom det tekniska underhållet vid den tekniska basen i Stockholm.

## FINANSIELLT

- SAS redovisade det högsta resultatet före skatt och jämförelsestörande poster på 20 år.
- SAS dubblerade ambitionen för effektiviseringsprogrammet till 3 miljarder SEK med effekt 2017–2020.
- SAS genomförde en riktad nyemission om 1,3 miljarder SEK samt emitterade en osäkrad obligation om 1,5 miljarder SEK i november 2017.
- SAS införde nya finansiella målsättningar: ROIC på över 12% över en konjunkturcykel, Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR under 3,0x samt en höjning av den finansiella beredskapen från 20% till 25% av SAS årliga fasta kostnader.
- EU-kommissionen reviderade sitt tidigare beslut och bötfällde återigen elva flygbolag för påstådda överträdelser av konkurrensregler inom flygfrakt. SAS överklagade beslutet. Bötesbeloppet för SAS uppgick till 70 MEUR.
- SAS överlät två landnings- och starttillstånd (slots-par) vid London Heathrow vilket gav en positiv resultat effekt på 75 MUSD.
- SAS finansierade sju Boeing 737.

## HÅLLBARHET

- CO<sub>2</sub>-utsläppet per passagerarkilometer minskade med 2,7% jämfört med föregående år.
- Under räkenskapsåret introducerades 11 st fabriksnya A320neo, vilka har ca 18% lägre bränsleförbrukning jämfört med föregående modell av Airbus A320.
- SAS upprätthöll sin ISO 14001-certificering.
- SAS köpte cirka 100 ton biobränsle under räkenskapsåret och fortsatte att arbeta aktivt för att påskynda kommersialiseringen av biobränsle för flyget.
- SAS uppnådde resultatet "B" i Carbon Disclosure Project (CDP) under 2017. CDP är en organisation som över 6 000 bolag sedan 2002 rapporterar till hur de arbetar med att reducera sin klimatpåverkan.

## MEDARBETARE

- Nya kollektivavtal slöts med kabinföreningarna i Danmark och Sverige samt med pilotföreningarna och marktjänstpersonalen i Danmark, Norge och Sverige.
- Ett nytt verktyg infördes för att mäta och arbeta med medarbetarengagemang.
- Ledarskapet utvecklades genom flera nätverk, utbildningar och mentorskapsprogram.
- Sjukfrånvaron minskade till 5,9% (6,3%) och långtidssjukfrånvaron till 3,8% (4,3%).
- SAS korades bland annat till en av Norges mest attraktiva arbetsgivare bland studenter inom området "Business".
- Förmånsportalen SAS Employee Benefits lanserades i april 2017.

# STRATEGIN LEDER OSS FRAMÅT

Vi lägger ett händelserikt år bakom oss. En stark sommar bidrog till en avsevärd resultatförbättring efter en säsongsmässig svag inledning på året. Resultatet drivs av ökade intäkter från en framgångsrik säsongsanpassning av nätverket som bidragit till fler passagerare samt att vi genomfört utlovade effektiviseringsåtgärder. Som ett resultat av det målinriktade arbetet med att höja lönsamheten kunde vi i november påbörja en rekaptalisering av SAS, vilket ger oss förutsättningar att sänka finansieringskostnaderna framöver. Utvecklingen visar att strategin leder oss åt rätt håll.

Det är glädjande att kunna presentera en betydande lönsamhetsökning på drygt en miljard SEK och ett resultat före skatt och jämförelsestörande poster om närmare två miljarder SEK. Förbättringen drivs av ökade intäkter där fler resenärer än någonsin tidigare valt att flyga med SAS samt positiv effekt från effektiviseringsprogrammet. Jag vill rikta ett tack till SAS medarbetare och partners för ett år av intensivt arbete som gett resultat. Det ger inspiration att fortsätta förändringsarbetet för att ytterligare stärka konkurrenskraften genom produktinvesteringar och effektiviseringsåtgärder.

Även om vi är glada över resultatförbättringen som ledde till att SAS för första gången på många år skapade reellt aktieägarvärde, kan vi inte luta oss tillbaka. Omvärlden är föränderlig och vi ser att den totala marknadskapaciteten ökar i snabbare takt igen, samtidigt som trenden med sjunkande enhetsintäkt och betalningsvilja för flygresor fortsätter. Dessutom kommer en ny flygskatt införas i Sverige från 1 april 2018. För att möta detta arbetar vi med tre fokusområden:

1. Effektivisera kärnverksamheten med 3 miljarder SEK fram till 2020
2. Etablera kompletterande baser i London och Malaga
3. Kapitalisera på SAS starka varumärke och fler än 5 miljoner EuroBonus-medlemmar.

## FRAMGÅNG FÖR SAS FÖRBÄTTRADE KUNDERBJUDANDE

SAS fokuserar och utvecklar kunderbjudandet för de som reser ofta till, från och inom Skandinavien. Som en del av denna strategi har vi under flera år i ökande grad anpassat nätverket efter målgruppens resmönster. Det innebär att vi under helger och semesterperioder utökat nätverket med flera spännande resmål, framförallt för fritidsresandet. Under sommaren 2017 erbjöd SAS exempelvis fler än 60 säsongsanpassade linjer, innan vi under hösten återigen flyttade tillbaka produktionen till mer affärsorienterade linjer. Anpassningar i nätverket har starkt bidragit till SAS lönsamhetsförbättring och gör också att de som reser ofta ökat sitt resande med SAS.

EuroBonus, som fyllde 25 år under våren 2017, är navet när vi stärker relationen med kunderna. Antalet medlemmar inom programmet ökade under året med nästan 0,5 miljoner och vi passerade 5 miljoner medlemmar. Den utvidgade medlemsbasen och det ökade antalet EuroBonus-partners skapar ytterligare möjligheter att stärka lojaliteten till SAS samt bredda intäktsbasen. Exempelvis ökade försäljningen av EuroBonus-poäng till våra kreditkortspartners med cirka 250 MSEK under räkenskapsåret. Utvecklingen visar på en stor potential och att EuroBonus och partners tillsammans kan skapa tillväxt och värde. Under 2017 beslutade vi att vidareutveckla denna potential. En ny organisation har därför etablerats med uppgift att ta tillvara på affärsmöjligheterna genom ett stärkt entreprenörskap. Ambitionen är att avsevärt öka våra övriga kundintäkter de kommande åren.

De som reser ofta uppskattar möjligheten att kunna använda lounges och fast track. Efter att ha uppgraderat flera lounges i Skandinavien de senaste åren fortsatte vi under sommaren och hösten med våra lounges i Chicago, New York och Paris. Dessutom öppnade vi en helt ny lounge i Oslo. Responsen har varit mycket positiv och förbättrar reseupplevelsen med SAS.

En annan viktig del i vårt arbete att förbättra reseupplevelsen är digitaliseringen som innebär möjligheter att både förenkla för kunderna och erbjuda tidsbesparande tjänster. Ett viktigt steg i vårt digitaliseringsarbete uppnåddes under året genom lanseringen av en ny webbplats. Inledningsvis uppfyllde den tyvärr inte de krav man kan ställa på användarvänlighet. Detta förbättrades under hösten även om vi inte är helt klara ännu. Den nya webbplatsen bygger på en modern IT-plattform och är en förutsättning för utvecklingen av nya, relevanta tilläggstjänster, anpassade efter kundernas olika behov.

Inför 2018 ser jag fram emot att vi fortsätter att ta emot leveranser av nya Airbus A320neo. De nya flygplanen har fått ett positivt mottagande av våra kunder och vi noterar att flygbränsleförbrukningen per säte är cirka 18% lägre jämfört med den tidigare versionen. Dessutom kommer vi fortsätta med uppgraderingen av kabininteriören på befintliga flygplan och installera höghastighets-WiFi.

## FÖRDUBBLING AV EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET

För att stärka konkurrenskraften och kärnverksamheten i Skandinavien meddelade jag redan i föregående årsredovisning att vi planerade för ytterligare effektiviseringsåtgärder. Efter ett grundligt arbete kunde vi därför i juni meddela att vi identifierat över 200 nya initiativ som gjorde att vi kunde dubblera ambitionen för vårt effektiviseringsprogram till 3 miljarder SEK, med effekt under 2017-2020. Effektiviseringarna syftar till att öka produktiviteten och resursutnyttjandet inom hela organisationen. Åtgärderna kommer att präglade vårt arbete de kommande åren och kräva betydande ansträngningar i hela organisationen.

Resultateffekten från effektiviseringsåtgärderna under 2016/2017 blev 0,8 miljarder SEK, vilket är aningen högre än vi indikerade i början av året. Marknaden fortsätter att vara krävande och ett fullständigt genomförande av effektiviseringsåtgärderna är helt avgörande för att stärka den finansiella positionen och SAS framtid.

Parallellt med effektiviseringsprogrammet beslutade vi under året att etablera nya baser i London och Malaga. Det ger oss möjlighet att säkerställa lönsamhet på viktiga trafikströmmar och att aktivt ta del av tillväxten på fritidsmarknaden. Den första flygningen från basen i London ägde rum i december och satte punkt för ett intensivt förberedelsearbete, där vi gått från beslut till att ha etablerat ett nytt flygbolag med eget luftfartstillstånd, på mindre än ett år. Dessa baser kommer att komplettera produktionen i Skandinavien och stärka SAS konkurrenskraft.



”

Under året skapade SAS aktieägarvärde.

Vi ser nu förväntansfullt fram emot att med full kraft kunna verka på samma villkor som våra konkurrenter. Jag vill också passa på att hälsa samtliga nya medarbetare, som arbetar för SAS Ireland, hjärtligt välkomna till SAS-familjen.

#### DET HÅLLBARA FLYGET

Samtidigt som vi arbetar med att öka SAS konkurrenskraft är vi medvetna om att flyget måste bli ännu mer hållbart. SAS tar sitt ansvar utifrån ett hållbarhetsperspektiv på största allvar. Att långsiktigt reducera de klimatpåverkande utsläppen är prioriterat och kortsiktigt är vår målsättning att minska koldioxidutsläppen med 20% per passagerarkilometer fram till 2020 jämfört med 2010. Därutöver strävar vi också efter att skapa möjligheten för våra kunder att flyga med väsentligt lägre klimatpåverkande koldioxidutsläpp genom att kunna uppgradera sin flygresas bränsleförbrukning till biobränsle.

Flygbranschen är mitt uppe i ett omfattande förändringsarbete och samhället behöver gemensamt kraftsamla för att skapa förutsättningar för att påskynda den nödvändiga omställningen. Att då introducera nationella flygskatter som inte differentieras utifrån utsläppens storlek och vars intäkter inte går till miljöförbättrande åtgärder, är fel väg att gå. Det vore en annan sak om intäkterna skulle användas till att stötta flygbranschens omställning till ett hållbart resande, genom att till exempel höja produktionen av biobränsle. Denna typ av flygskatter försämrar förutsättningarna för att investera i ny teknik och biobränslen, som båda bidrar till att påtagligt minska de klimatpåverkande utsläppen. Flyget behöver långsiktiga och förutsägbara styrmedel för att kunna fortsätta sin utveckling mot allt lägre klimatpåverkande utsläpp.

#### STÄRKT FINANSIELL POSITION

Som ett resultat av det målinriktade arbetet med att höja vår lönsamhet har SAS finansiella position sakta förbättrats de senaste åren. Det har varit helt nödvändigt mot bakgrund av SAS stora investeringsbehov i nya flygplan och låneförfall. Det hårda arbetet har gett resultat och ledde till att vi strax efter utgången av 2016/2017 kunde sätta en finansieringsplan i verket, där vi som ett första steg genomförde en riktad nyemission om 1,3 miljarder SEK i början av november 2017. Kort därefter uppgraderade Moody's och Standard & Poor's SAS kreditrating. I direkt anslutning till detta kunde vi sedan emittera en obligation om 1,5 miljarder SEK vilket direkt sänker våra räntekostnader med drygt 55 MSEK årligen framöver.

Vi kommer i början av februari att ta nästa steg i rekapitaliseringen av SAS och påbörja inlösen av preferensaktierna. Ambitionen är sedan att lösa in återstående preferensaktier genom egengenererade vinstmedel. På så sätt skapar vi bättre förutsättningar att öka avkastningen till stamaktieägarna samt att i nästa steg ge styrelsen förutsättningar att återinföra utdelning till stamaktieägarna.

Avslutningsvis vill jag tacka för förtroendet som kapitalmarknaden och kunderna visat SAS. Vi är medvetna om att detta ställer krav på att vi levererar det vi lovat och jag kan försäkra att vi tar detta på största allvar.

Jag vill också passa på och hälsa er hjärtligt välkomna ombord på någon av våra över 800 dagliga flygningar under 2018!

Stockholm 29 januari 2018

Rickard Gustafson  
VD och koncernchef

# SÅ HÄR SKAPAR VI VÄRDE

## VÅRA RESURSER

### SOCIALT- OCH RELATIONSKapITAL

**30 MILJ PASSAGERARE** och relationer med kunder, leverantörer, partners och beslutsfattare, samt SAS stora community med 140 miljoner årliga webbesök och 1,2 miljoner följare på Facebook.

### IMMATERIELLT KAPITAL

**5,1 MILJ MEDLEMMAR** i EuroBonus-programmet, över 800 dagliga start- och landningstillstånd och SAS starka varumärke.

### HUMANKAPITAL

**10 324 HELTIDSTJÄNSTER** varav 39% flygande personal, 39% mark-, 10% teknik- och 12% stabspersonal med lång erfarenhet och hög kompetens.

### TILLVERKAT KAPITAL

**158 FLYGPLAN** med ett marknadsvärde på cirka 33 miljarder SEK, ett antal fastigheter, fordon, maskiner, verktyg och inventarier såsom lounges och selfservice-kiosker.

### FINANSIELLT KAPITAL

**25 MILJARDER SEK** i investerat kapital som kommer ifrån aktieägare, långgivare och leasinggivare.

### NATURKAPITAL

**1 389 KTON FLYGBRÄNSLE** varav 100 kton biobränsle, till flygverksamheten samt övriga råvaror, energiförbrukning och mat och dryck till passagerare och personal.

## VERKSAMHET OCH AFFÄRSMODELL

### VISION

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

### VAD VI GÖR

SAS gör livet enklare för de som reser ofta till, från och inom Skandinavien, genom att erbjuda smidiga och prisvärda resor både för de som reser i tjänsten och privat.

### HUR VI GÖR DET

Vårt erbjudande bygger på ett brett nätverk med täta avgångar till, från och inom Skandinavien. Vi har en attraktiv produkt med hög valfrihet, utformad för resenärernas affärs- och privatresor. Genom vårt EuroBonus-program belönar vi våra kunder för deras lojalitet.

Våra rese- och frakttjänster bygger på en produktionsmodell där SAS producerar trafiken på större trafikflöden med en enhetlig flygplansflotta, medan mindre flöden och regionaltrafik flygs via samarbetspartners. Effektiva mark-tjänster, tekniskt flygplansunderhåll och försäljningsorganisation, tillsammans med en attraktiv produkt, stödjer flygplansoperationen.



## DET VI SKAPAR

30

miljoner resor

272

flyglinjer

817

dagliga avgångar

126

miljoner kg  
transporterat gods

123

destinationer samt  
1 300 via Star Alliance

## VÄRDE FÖR ÄGARE

- Årets resultat 1 149 MSEK
- Börsvärde om 8,5 miljarder SEK<sup>1</sup>
- 350 MSEK i preferensaktieutdelning

13  
ROIC, %VÄRDE FÖR ÖVRIGA  
INTRESSENTER

## KUNDER

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

72

Nöjd kund-index

## MEDARBETARE

- Arbetsstillfällen
- Personlig & professionell utveckling
- Lön och förmåner

57

Medarbetar-engagemang index

FINANSIÄRER  
& LEVERANTÖRER

- Leverantörsbetalningar om cirka 36 miljarder SEK
- Räntekostnader om 480 MSEK
- Leasingkostnader av flygplan om 3 116 MSEK

B+/B1

SAS kreditrating<sup>2</sup>

## SAMHÄLLE

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

~1%

av BNP i  
Skandinavien<sup>3</sup>

## MILJÖ

- Ökad produktion med mer bränsleeffektiva flygplan med lägre klimatpåverkan och minskat buller.

96

gram CO<sub>2</sub>-utsläpp per  
passagerarkilometer

1) Stamaktierna.

2) Kreditrating: Standard &amp; Poor's B+, Moody's B1 per november 2017.

3) Cowi, Inregia, tòi samt WSP.

# OMVÄRLD OCH TRENDER

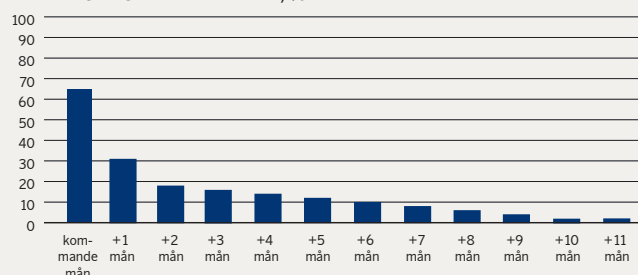
Värdet av flygresor till, från och inom Skandinavien uppgick under 2016/2017 till cirka 110 miljarder SEK och cirka 90 miljoner resor genomfördes. Branschen karaktäriseras över tid av en högre tillväxt än BNP samt av intensiv konkurrens och prispress, som ställer stora krav på effektivisering.

## BRANSCHÖVERSIKT

Flygindustrin är kapital- och personalintensiv med en hög andel fasta kostnader. I kombination med att en stor andel av försäljningen sker nära inpå avgångar, gör det att flygbolag påverkas snabbt vid efterfrågeändringar. Flygbolagen är också beroende av en stort antal underleverantörer, vilket gör dem sårbara för olika händelser.

Globalt genomförs cirka 4 miljarder resor årligen med kommersiella flygbolag. Flygbolagen inom IATA omsätter cirka 700 miljarder USD och i Europa uppgår antalet resor till drygt en miljard årligen. Den största enskilda flygmarknaden, mätt i passagerarkilometer, är Asien följt av Europa och Nordamerika.

### ANDEL FÖRBOKADE INTÄKTER, %



Diagrammet visar andelen förbokade intäkter för en 'typmånad' och därefter följande elva månader. Detta visar att en stor andel av flygbolagens intäkter är beroende av bokningar nära inpå avgångar, vilket gör att efterfrågeförändringar snabbt påverkar lönsamheten.

## Flyget är effektivt i Skandinavien

Den årliga omsättningen på den skandinaviska flygmarknaden beräknas uppgå till cirka 110 miljarder SEK, fördelat på cirka 90 miljoner flygresor. Det gör att den skandinaviska flygmarknaden, i relation till folkmängden, är stor jämfört med övriga Europa. Detta beror på Skandinaviens höga ekonomiska västånd, många internationellt framgångsrika företag samt de geografiska förutsättningarna. Regionen präglas av stora avstånd, relativt små städer samt en besvärlig topografi med mycket berg, där landmassorna till stor del omges av hav. Det gör andra transportmedel tidskrävande och ineffektiva.

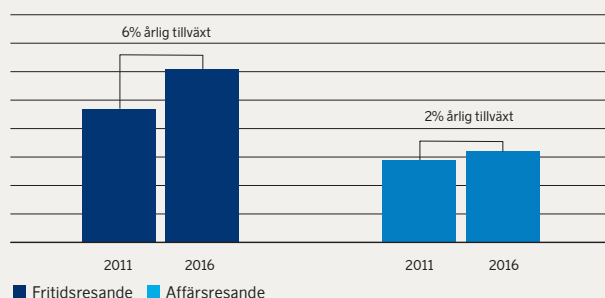
Samtidigt innebär de relativt små städerna att det enbart finns ett begränsat antal flyglinjer som kan trafikeras med flera dagliga avgångar av jetflygplan med plats för 120 passagerare eller mer. För att ett flygbolag ska kunna erbjuda ett brett nätverk och många frekvenser krävs därför en operativ plattform som är flexibel och består av flygplan av olika storlekar, optimerade för de olika typerna av trafikflöden.

## TREND

Ökat välbstånd och ekonomisk tillväxt	Bidrar till ökad efterfrågan på flygresor och reserelaterade tjänster. Flygtrafiken ökar historiskt mer än BNP, men minskar också mer än BNP i samband med konjunkturedgångar.
Teknisk utveckling och digitalisering	Teknisk utveckling bidrar till att flygbolagen kan öka produktiviteten och effektivisera verksamheten samt utveckla nya tjänster.
Prispress	Till följd av hård konkurrens finns en tydlig prispress i marknaden, vilket pressar flygbolagens lönsamhet.
Ökat fritidsresande	Fritidsresandet har under 2010-talet haft en tillväxt på 6-8% årligen, vilket leder till ökad efterfrågan på billigare flygresor.
Ökad produktdifferentiering	Kunderna efterfrågar både billigare flygresor och möjligheten till ökad komfort.
Ökat miljö- och samhällsansvar	Kunderna efterfrågar i ökad utsträckning att flygbolagen tar ansvar för miljö och samhälle.

## PÅVERKAN PÅ FLYGBRANSCHEN

## FRITIDS- RESPEKTIVE AFFÄRSRESANDE



Källa: Flygplatsstatistik från Avinor, CPH och Swedavia

## TILLVÄXTTRENDER

Flygmarknaden växer med cirka 5% årligen och har globalt dubblats cirka var 15:e år, vilket är mer än BNP-tillväxten. Detta beror på ökat välbästand, ekonomisk tillväxt, attraktiv pris-sättning samt teknisk utveckling som bidragit till ökad effektivisering. Den skandinaviska marknaden har under 2000-talet vuxit med cirka 4% per år, trots att flera externa händelser haft negativ effekt på tillväxten, såsom askmoln och terrorattacker i omvärlden.

En tydlig trend under 2000-talet är att tillväxten är högre för fritidsresor än för affärsresor. Detta drivs av ökat välbästand samt prioritering av resor och upplevelser. En annan tillväxttrend är ökad efterfrågan på interkontinentala linjer.

Tillväxten under 2016/2017 var i nivå med den historiska tillväxten och antalet passagerare ökade med 4,5% på de skandinaviska flygplatserna. Antalet erbjudna flygsäten ökade samtidigt med 2,3%.

## SAS INITIATIV

Ökad kapacitet för att möta kunders efterfrågan på fler flygresor samt flexibilitet i produktionsmodellen för att vi ska kunna minska kapaciteten vid konjunkturnedgångar.

SAS följer teknikutvecklingen och investerar i modernisering av flygplansflottan och IT-plattformen för ökad produktivitet och förbättrat kunderbjudande.

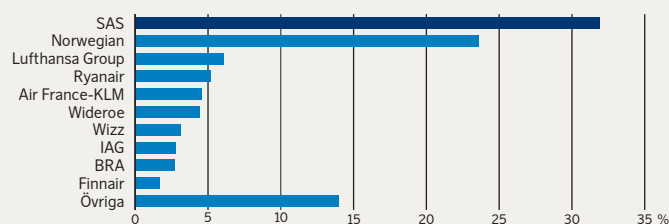
SAS arbetar hårt med att effektivisera verksamheten för att med bibehållen lönsamhet hantera prispressen i branschen.

SAS utökar antalet fritidsorienterade linjer enligt kundernas efterfrågan samt ökar individualiseringen av vårt kunderbjudande.

Ett kunderbjudande med högre flexibilitet där kunderna i ökad grad kan välja tjänster och komfortnivåer.

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

## KAPACITETSANDEL I SKANDINAVIEN 2016/2017



Källa: Innovata schedule data

## UTMANINGAR I OMVÄRLDEN

Flygbranschen är under fortsatt stark förändring, vilket ställer nya krav på samtliga aktörer. Framväxten av lågkostnadsbolag (LCC-bolag) i början av 2000-talet har pressat befintliga flygbolag. I Skandinavien har LCC-bolagens kapacitetsandel också ökat och låg under 2016/2017 på knappt 37%. I takt med att LCC-bolagen växte bidrog det till en sjunkande enhetsintäkt och betalningsvilja för flygresor. Det har flygbolagen kompenserat genom effektiviseringar och ökad försäljning av tilläggstjänster. SAS har mött yieldpressen genom att kontinuerligt effektivisera verksamheten.

Som ett led i att förbättra effektiviteten omfördelar allt fler flygbolag också sin produktion till egna och nystartade produktionsbolag såväl inom Europa som på interkontinentala linjer. Till det kommer att personalen i större utsträckning än tidigare hyrs in, i syfte att skapa mer flexibla villkor. Fler nätverksbolag förenklar också baserbjudandet och sänker priserna ytterligare, samtidigt som kunderna erbjuds fler tilläggstjänster.

Därutöver har Norge under 2016 infört en nationell flygskatt och i Sverige kommer en liknande skatt att införas den 1 april 2018. Dessa flygskatter ger, enligt olika bedömare, minimala miljöeffekter, men hotar att urholka lönsamheten, då den hårda konkurrenssituationen gör att flygbolagen till stora delar tvingas absorbera skatten och inte kan höja biljettpriserna med motsvarande belopp. Sammantaget indikerar detta att yieldpressen kommer att fortsätta.

Ytterligare en utmaning är att flygmarknaden ofta påverkas av överkapacitet. Flygplan beställs vanligtvis med ledtider på flera år från order till leverans. Det gör att förutsättningarna som fanns vid orderläggning kan ha ändrats när flygplanen levereras. Under de närmaste åren kommer flera av SAS konkurrenter ta emot stora flygplansleveranser och sannolikt allokeras ett antal av dessa flygplan till Skandinavien. Det kan leda till överkapacitet på marknaden och prispress.

För att möta dessa utmaningar i omvärlden arbetar vi med tre strategiska prioriteringar, vilka beskrivs närmare på kommande sidor.

# STRATEGISKA PRIORITERINGAR FÖR EN MARKNAD I FÖRÄNDRING

SAS fokuserar på de som reser ofta till, från och inom Skandinavien. Med denna målgrupp i fokus arbetar vi utifrån tre strategiska prioriteringsområden med att stärka konkurrenskraften och möta utmaningarna i branschen.



## VINNA SKANDINAVIENS FREKVENTA RESENÄRER

- Erbjud kunderna ett attraktivt nätverk och tidtabell efter säsong
- Fortsätta att utveckla vårt uppskattade servicekoncept anpassat efter kundernas olika behov
- Basera våra erbjudanden på digitala och effektiva lösningar genom hela resekedjan



## SKAPA EN EFFEKTIV OPERATIV PLATTFORM

- En mer flexibel produktionsplattform genom effektiviseringsåtgärder och strukturella förändringar
- Etablerande av kompletterande baser utanför Skandinavien
- Ökad kvalitet i de interna processerna i alla delar av produktionen



## SÄKRA RÄTT KOMPETENSER

- Stärka medarbetarengagemanget genom täta mätningar och riktade åtgärder för ökad medarbetarnöjdhet
- Utveckla ledarskapet genom utbildningar, interna nätverk och mentorprogram
- Säkra talangförsörjningen och SAS som attraktiv arbetsplats genom mentorskap, utbildningar, stärkt ledarskap och fokus på intern rörlighet

Läs mer om våra strategiska prioriteringar på följande sidor.

## VISION:

# TO MAKE LIFE EASIER FOR SCANDINAVIA'S FREQUENT TRAVELERS

### 2012-2013

Strategi för att öka SAS lönsamhet samt fokus på de frekventa resenärerna lanserades.

### 2017

Produktinvesteringar som stärkt SAS kunderbjudande för de frekventa resenärerna. Effektiviseringar om 5,1 miljarder SEK genomförda sedan 2013.

### 2020

Ledande position bland de som reser ofta samt ett stärkt erbjudande och position för resor inom fritidssegmentet. Ambitionen är att 8 miljarder SEK i effektiviseringar ska

ha genomförts sedan 2013 och att SAS skapar värden för aktieägarna över en konjunkturcykel.





## VINNA SKANDINAVIENS FREKVENTA RESENÄRER

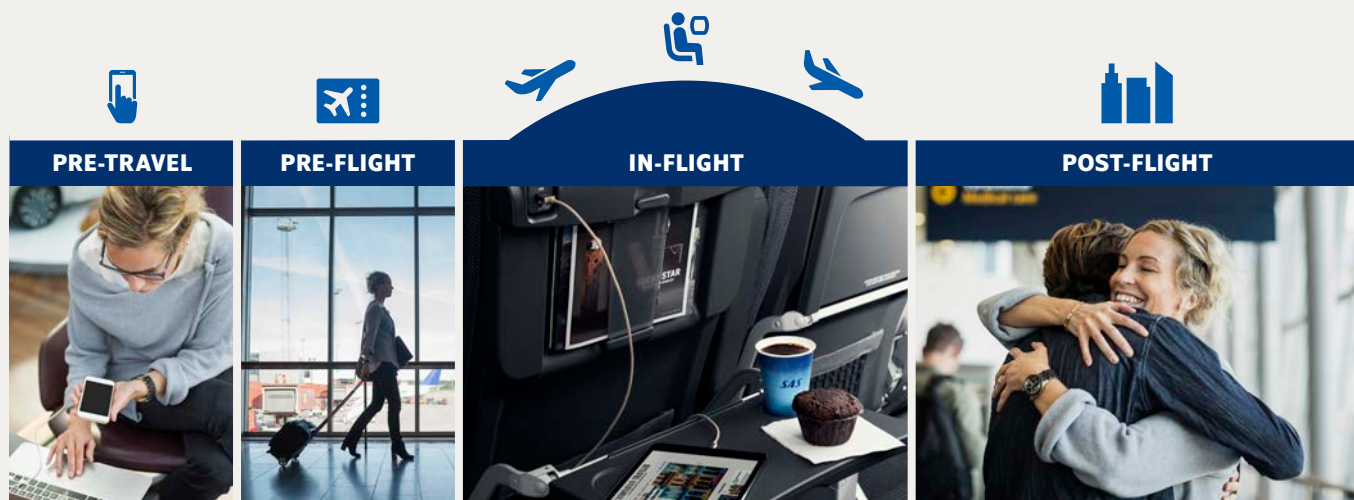
En av SAS strategiska prioriteringar är att vinna Skandinaviens frekventa resenärer. Det är med fokus på dessa kunder som vi utvecklar vår produkt och vårt nätverk – något som gynnar alla våra kunder. De frekventa resenärerna definierar vi som de som reser fem eller fler tur- och returresor per år. Tillsammans representerar de cirka 60–70% av värdet av alla flygresor inom Skandinavien.



### VI SOM RESER OFTA

- Ser oss själva som vana resenärer – att resa är 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.
- Gör aktiva val för att bidra till en hållbar utveckling.





## SAS ÄR MED KUNDEN GENOM HELA RESEKEDJAN

Genom kontinuerlig utveckling av vårt kunderbjudande, arbetar vi med att göra livet enklare för de som reser ofta till, från och inom Skandinavien. Vi har under året stärkt erbjudandet genom hela resekedjan.

De frekventa resenärerna reser både i affärssyfte och på sin fritid. Oavsett resesyfte uppskattar de som reser ofta en pålitlig och smidig reseupplevelse genom hela resekedjan, där de känner att vi som flygbolag tar hand om deras tid. Vi vet att kunderna värdesätter ett attraktivt nätverk, pålitlighet i form av hög punktlighet och regularitet samt att vi tar hand om kunderna om något oväntat inträffar.

De som flyger mest är också de som har de högsta kraven på sin reseupplevelse. SAS investerar därför kontinuerligt i förbättringar och anpassningar av erbjudandet för att säkerställa att det möter kundernas förväntan. Exempelvis kommer investeringarna i den nya digitala plattformen att successivt bidra till en förbättrad reseupplevelse.

### SAS UTMÄRKELSER

Att investeringarna i kunderbjudandet uppskattas visas bland annat genom att SAS under 2017 mottog ett antal oberoende utmärkelser.

- "Bästa flygbolag i Europa" och "Bästa Transport Inrikes" vid Grand Travel Award i Sverige.
- "Bästa Inrikes Transport" och "Bästa Flygbolag Utrikes" vid Business Travel Award.
- Fyra av fem möjliga stjärnor i APEX Award där resenärerna ger sin syn på flygbolagets prestation,
- En tredjeplats i ERA:s "Airline of the year".

### PRE-TRAVEL

För att möta efterfrågan från de frekventa resenärerna på enkla och smidiga resor har vi vidareutvecklat de uppskattade servicekoncepten SAS Go och SAS Plus med SAS Go Light samt SAS Plus Saver. SAS Plus Saver innehåller samma fördelar som SAS Plus förutom kostnadsfri ombokning/avbokning. Fler kunder ser också fördelarna med att resa i SAS Plus och Business på våra långdistanslinjer och antalet resor ökade med 17% på dessa linjer under räkenskapsåret.

Vi har också lanserat SAS Go Light för att möta kundernas efterfrågan på ett enklare koncept utan bagage. Förutom att SAS Go Light ger våra kunder utökade valmöjligheter, stärker det även vår konkurrenskraft vid prisjämförelser.

Under 2016/2017 lanserade vi en ny webbplats som bygger på vår nya och moderna IT-plattform. Detta är en förutsättning för utveckling av nya tjänster och kundförbättringar framöver. Efter inledande problem uppgraderade vi under hösten 2017 webbplatsen så att vårt digitala kundmöte nu är smidigare, enklare och mer intuitivt. Framöver möjliggör den nya IT-plattformen och webbplatsen att vi ytterligare kan individualisera vårt erbjudande. Vi kan också enklare och snabbare koppla på nya tjänster och produkter som efterfrågas av våra kunder.

SAS erbjuder det mest kompletta nätverket med täta avgångar och smidiga resor till, från och inom Skandinavien. På våra huvudflygplatser i Skandinavien står SAS för cirka 45% av samtliga avgångar.

Då våra kunders efterfrågan skiftar väsentligt efter säsong, har vi ökat säsongsanpassningen av vårt linjenät. Detta syns allra tydligast under sommaren genom vår kraftigt ökade produktion på linjer till Sydeuropa. Kapaciteten på våra fritidsorienterade linjer var exempelvis nästan två gånger så hög i juli, som under en genomsnittlig månad under februari–april. På vintern flyger vi både till populära skiddestinationer och till destinationer såsom Gran Canaria, Madeira och Eilat.



Nätverksanpassningarna uppskattas av våra kunder och under räkenskapsåret flög 15% fler passagerare än föregående år på våra fritidslinjer. Detta har vi uppnått genom ökad produktivitet och säsongsmässig omallokering av de större flygplanen dit efterfrågan är störst. Tack vare wet lease-produktionen kan vi samtidigt upprätthålla våra frekvenser och ett attraktivt nätverk inom Skandinavien.

### PRE-FLIGHT

Kunderna uppskattar att själva kunna styra incheckningen inför en flygning. Ökad digitalisering ger SAS möjligheter till ytterligare automatisering i syfte att förbättra kundupplevelsen, och genom att erbjuda själv-check-in tillsammans med servicepersonal som möter kunden i avgångshallen, underlättar vi deras resa. Över 80% av SAS passagerare med bagage i Skandinavien använder nu någon av SAS automatiserade check-in-tjänster.

Samtidigt som vi ser en efterfrågan på olika biljettkoncept väljer fler att skraddarsy sina reseupplevelser. Det har gjort att även försäljningen av våra tilläggstjänster, till exempel bagage, lounge och pre-seating, haft en positiv utveckling och steg med drygt 25% under räkenskapsåret. Som ett av få reguljärflygbolag i Europa, erbjuder SAS nu också resenärer i SAS Go möjlighet att förbeställa mat till sin resa.

Under räkenskapsåret adderade vi också möjligheten att boka både resa och hotell som ett paket via webbplatsen. Vi kommer successivt att lansera ytterligare valmöjligheter allteftersom vi kan nyttja potentialen i vår nya IT-plattform.

För att ytterligare anpassa produkt erbjudandet och göra det mer relevant för våra resenärer har vi de senaste åren investerat i SAS lounges i Skandinavien. Samtidigt har vi avslutat samarbetet vid vissa tredjepartslounges där kundunderlaget har varit lågt. Under 2017 tog vi nästa steg och uppgraderade de internationella loungerna i New York, Chicago och Paris. Dessutom lanserade vi en helt ny lounge i Oslo. Det är en upplevelselounge där vi erbjuder bland annat ett gym, en innovations-hub, ett ljusrum, ett café med barista och flertalet andra tjänster. Tid är viktigt för våra kunder och ett loungebesök ska vara en plats där tiden kan utnyttjas på bästa sätt.

### IN-FLIGHT

Kunderna prioriterar punktlighet, hög regularitet samt att SAS tar hand om kunderna i de fall då irregularitet och förseningar inte kan undvikas. Under 2016/2017 uppgick SAS punktlighet till 83,6% och SAS var det sjätte punktligaste flygbolaget i Europa under kalenderåret 2017.

För att tillgodose önskemål från vår primära målgrupp lanserade vi i maj 2017 "New Nordic by SAS" – ett nytt och innovativt mat- och dryckeskoncept där vi fokuserar på funktionalitet och hög råvarukvalitet från lokala producenter, samt fler och bättre valmöjligheter. Konceptet fick ett positivt mottagande och nominerades till Svenska Designpriset i två kategorier, grafisk identitet och förpackning. Konceptet togs fram i samråd med både SAS kunder och kabinpersonal.



I maj 2017 lanserade vi "New Nordic by SAS" – ett nytt och innovativt koncept för mat och dryck, förpackade i en ny box och som fått ett positivt mottagande från kunderna. Konceptet bygger på lokala råvaror, anpassade efter säsong. Vi lägger stor vikt vid våra leverantörer och försöker hitta de absolut bästa, som både är småskaliga och kan leverera högsta kvalitet och klara SAS volymer.

Som en del i arbetet med att förbättra reseupplevelsen fortsätter vi att investera i flygplansflottan. Sedan oktober 2016 har tolv Airbus A320neo levererats. Vi har även påbörjat uppgraderingen av våra befintliga flygplan med den nya kabininteriören och under 2018 ser vi fram emot att installera höghastighets-WiFi på våra Airbus A320 samt Boeing 737.

Med höghastighets-WiFi på upp till 12 Mbit/sekund per passagerare, kommer tiden ombord att kunna utnyttjas effektivt till arbete eller exempelvis streamad TV, musik eller film. Genom att både våra passagerare och personal blir uppkopplade kan vi ta ombordservicen och informationen till nya nivåer och utveckla nya tjänster som gör livet enklare för våra kunder.

### POST-FLIGHT AND TRAVEL

Efter och mellan resor har vi kontinuerlig kommunikation med våra EuroBonus-medlemmar. Via en alltmer personlig kommunikation kommer vi kunna skapa en relevant kommunikation och relevanta erbjudanden, för att generera värde åt våra kunder.

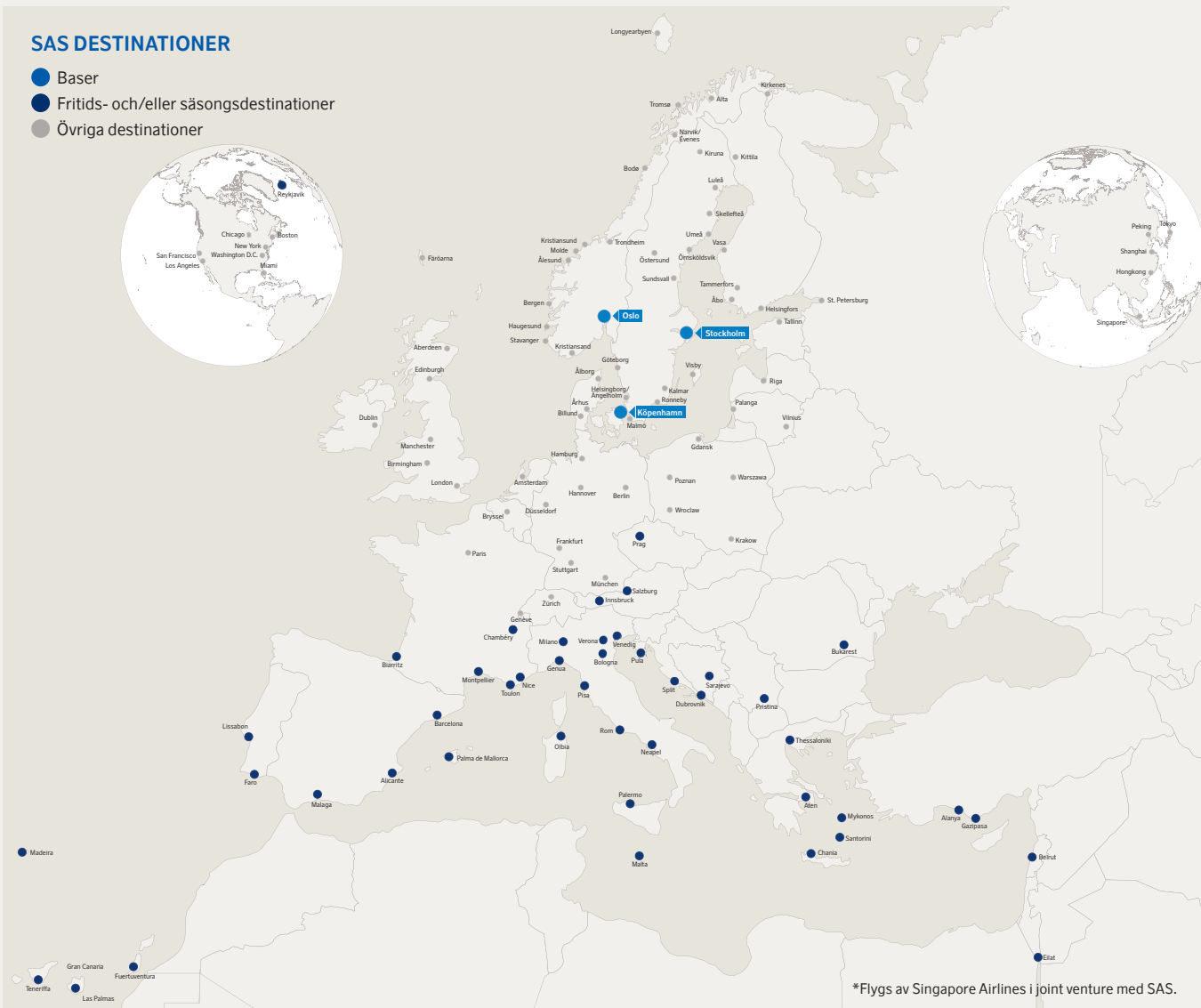
Under 2017 bytte vi IT-plattform för vårt EuroBonus-program, så att vi kan expandera programmet och lansera förbättringar för våra kunder.

Genom investeringar i nya IT-system arbetar vi också med att utveckla tjänster som möjliggör spårning av incheckat bagage, för att säkerställa en positiv reseupplevelse.



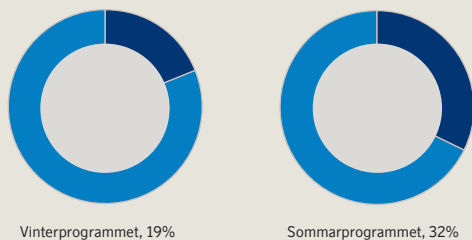
### SAS DESTINATIONER

- Baser
- Fritids- och/eller säsongdestinationer
- Övriga destinationer



\*Flygs av Singapore Airlines i joint venture med SAS.

### ANDEL FRITIDSKAPACITET I SAS LINJENÄT (ASK), %

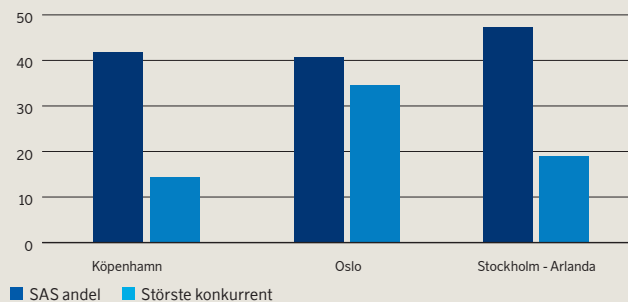


■ Andel fritidskapacitet av SAS produktion i Europa och Skandinavien

Under året anpassar SAS produktionen i ökande grad utifrån kundernas efterfrågan. Framförallt ökar SAS produktionen markant på fritidslinjerna under sommarperioden. Även under större helger som vid påsk och jul gör SAS stora anpassningar i nätverket.

Källa: Innovata schedule data

### ANDEL AV AVGÅNGAR FRÅN HUVUDFLYGPLATSERNA I SKANDINAVIEN, %



SAS har en stark position på huvudflygplatserna vid Köpenhamn, Oslo och Stockholm och erbjuder fler avgångar än någon konkurrent.

Källa: Innovata schedule data



## UTVECKLING AV EUROBONUS OCH FÖRETAGSERBJUDANDET

SAS lojalitetsprogram, EuroBonus och SAS Credits, är hörnstenar när vi bygger en starkare lojalitet med kunderna. Samtidigt differentierar det SAS från våra konkurrenter. Att vara en lojal kund till SAS ska löna sig och märkas igenom hela resekedjan – från bokning av en resa tills att resan genomförts.

### UTVECKLING AV LOJALITETSPROGRAM

EuroBonus, som fyllde 25 år under våren 2017, passerade under räkenskapsåret fem miljoner medlemmar och antalet ökade med 500 000 under året. Det gör EuroBonus till Skandinaviens ledande reserelaterade lojalitetsprogram. EuroBonus differentierar oss från konkurrenterna och vi utvecklar och förnyar därför programmet för att göra det än mer attraktivt och relevant, samtidigt som vi utökar vår medlemsbas kraftigt.

EuroBonus har cirka 100 partners såsom American Express, MasterCard, Radisson Blu Hotels, Avis och många andra. Under räkenskapsåret tillkom möjligheten att tjäna poäng direkt i butik och restauranger där nu 520 butiker är anslutna i Sverige, 530 i Danmark och 165 i Norge.

Fler partners i alla branscher bidrar till att göra EuroBonus mer attraktivt för medlemmarna samtidigt som det ökar möjligheterna för medlemmarna att tjäna poäng och få bonusresor, hotellnätter och andra fördelar.

SAS har även ett företagsprogram – SAS Credits – som riktar sig till små och medelstora företag. Anslutna företag får bonus på tjänsteresor som kan användas till flygresor och hotellnätter. Antalet medlemsföretag inom SAS Credits ökade under 2016/2017 med cirka 20 000, vilket har bidragit till att positiv intäktsutveckling.

### SÅHÄR FUNGERAR EUROBONUS-POÄNG

När en EuroBonus-medlem köper en flygbiljett erhåller resenären EuroBonus-poäng. Den andel av flygbiljettens pris som värdet på EuroBonus-poängen representerar redovisas som en skuld. Intäkten redovisas först när resenären använder poängen, exempelvis genom att resenären bokar en resa med EuroBonus-poäng. Försäljning av EuroBonus poäng till partners intäktsförs under övriga intäkter och den bedömda kostnaden skuldförs.

### NYA INTÄKTSSTRÖMMAR

EuroBonus ger oss en unik kunskap om Skandinaviens mest frekventa resenärer och deras preferenser. Den utvidgade medlemsbasen och det ökande antalet partners har stärkt EuroBonus-programmet och även gjort det mer attraktivt. Exempelvis har samarbeten med kreditkortspartners lett till ökade intäkter från försäljning av EuroBonus-poäng med cirka 250 MSEK under 2016/2017. Utvecklingen visar på en stor potential och att EuroBonus och partners tillsammans kan skapa tillväxt och värde som är positiv för båda.

Med utgångspunkt i EuroBonus över fem miljoner medlemmar ska vi genom "Big data" – analyser skapa erbjudanden som, tillsammans med nya partnerskap, breddar och stärker lojaliteten till SAS. Genom att vidareutveckla befintliga affärsmodeller, bland annat genom fler kreditkort kopplade till EuroBonus, och genom nya affärsmodeller som baseras på försäljning av bonuspoäng till samarbetspartners och kommissioner i olika former, kan vi bredda vårt erbjudande med paketresor, konferenser och andra former av upplevelser.

Ambitionen är att avsevärt öka våra övriga kundintäkter de kommande åren. Under sommaren 2017 initierade vi därför ett arbete som syftar till att accelerera arbetet med att utveckla nya tjänster samt skapa nya intäktströmmar och därmed aktieägarvärde. En ny enhet har nu etablerats med uppgift att utveckla denna affär för ett ökat fokus på affärsmöjligheterna samt för att främja entreprenörskapet.

### STARKT ERBJUDANDE TILL FÖRETAGSKUNDER

Företagskunderna är ett viktigt kundsegment för SAS och avtalsknutna kunder representerar över en tredjedel av våra passagerarintäkter. Genom det mest kundanpassade nätverket i Skandinavien, hög pålitlighet och andra smarta företags-tjänster såsom Travel Pass har SAS ett starkt erbjudande till företagskunderna.

Under 2016/2017 har vi lanserat en ny bokningstjänst för företagskunder via vår webbsida som fått ett positivt gensvar. Sammantaget ökade företagskunderna sitt resande med SAS, men i linje med trenden i marknaden är tillväxten lägre än inom fritidsresandet. Vi kommer att arbeta vidare med att stärka vårt erbjudande till företagskunderna med syftet att göra reseupplevelsen med SAS så smidig som möjligt.

## STAR ALLIANCE STÄRKER SAS GLOBALA NÄTVERK

SAS är medgrundare till Star Alliance som i maj 2017 firade 20 år. Medlemskapet i Star Alliance ger många fördelar för våra resenärer, till exempel tillgång till lounges och 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.

Utöver Star Alliance har SAS flera kompletterande avtal med andra flygbolag som exempelvis gör att bagaget kan checkas igenom till den slutliga destinationen.

STAR ALLIANCE



- 28 medlemsbolag
- 1 300 destinationer
- Service i 191 länder
- Fler än 1 000 lounges
- Cirka 18 400 avgångar varje dag
- 4 764 flygplan



## INTERVJU MED ANNELIE NÄSSÉN, KONCERNKONSTÄLLNINGSAVDELNINGEN



### Du ansvarar bland annat för SAS varumärke, global försäljning, prissättning och distribution av resor med SAS. Vad är huvudskälen till att en kund väljer att flyga med SAS?

Först och främst att vi uppfyller våra kunders önskemål och förväntningar. Grunden för det är vårt breda nätverk till, från och inom Skandinavien där vi erbjuder punktlighet, service, tidsbesparande tjänster och innovativa lösningar.

### Hur ser du på möjligheten att skapa individualiserade erbjudanden till våra kunder?

Det är helt grundläggande idag, eftersom informationsflödet i samhället är stort och inte relevant för varje individ. Därför fokuserar vi mycket på personalisering, ett arbete som vi kommer accelerera under året. Genom analys av "Big data", får vi god insikt i vad kunderna vill ha på individnivå baserat på historiskt beteende och framtida önskemål. Då kan vi anpassa vår kommunikation och erbjudanden till våra kunder, så att det blir relevant och skapar värde.

### Efterfrågan ökar framförallt inom fritidsresandet. Hur påverkar det våra företagskunder?

Vår huvudmålgrupp och fokus är de som reser ofta, som absolut reser mycket i tjänsten, men som dessutom vill resa privat. För att möta kundernas förväntningar och behov – både när de reser i tjänsten och när de reser på sin fritid – anpassar vi exempelvis vårt nätverk och erbjuder en stor mängd fritidsdestinationer under sommarmånaderna.

### Vad ser du för möjligheter med den digitala transformationen?

Vi vet att vår huvudmålgrupp generellt har en mycket hög digital kompetens och alltså höga krav vad gäller de digitala lösningarna som vi erbjuder. En annan viktig komponent är att de värdesätter sin tid. Därför fokuserar vi på att förbättra och utveckla de digitala lösningarna, för att effektivisera för våra kunder genom hela värdekedjan.

### Hur har kundbeteendet förändrats de senaste åren?

I allt större utsträckning efterfrågas ett så kallat "Seamless travel". Det innebär att man vill ha enkla och tidsbesparande digitala lösningar och en infrastruktur som gör resan – hela vägen från bokningstillfället till hemkomst – så enkel och tidseffektiv som möjligt. För SAS är det digitaliseringen som fortsatt kommer vara nyckeln till att tillgodose våra kunders önskan om ett enkelt resande.

### Hur tror du att resandet kommer att se ut framöver?

Fritidsresandet ökar och det ser jag som ett tecken på att många värdesätter att få resa och få nya upplevelser. Att se olika delar av världen är väldigt positivt ur många perspektiv och något som utvecklar oss människor, vilket vi tar fasta på i vår kommunikation. För affärsresandet är det en förutsättning med enkla och tidseffektiva resor och tjänster, så att företag kan fortsätta att driva sin verksamhet framgångsrikt. Att vara framgångsrika på en kraftigt konkurrensutsatt marknad kommer att kräva att vi är flexibla, innovativa och kontinuerligt anpassar vårt erbjudande. Det ställer självklart också krav på att proaktivt förbättra vår prissättning, försäljning, distribution och marknadsföring för att fortsatt vara relevanta för våra kunder. Jag tror också att resenärerna kommer att fortsätta höja kraven på hållbart resande och förväntar att vi kontinuerligt kan leverera ett resande med allt lägre klimatpåverkande utsläpp.

## TRAVELERS ARE THE FUTURE

Under vårt kommunikationskoncept We Are Travelers fortsätter vi att fokusera på de oändliga möjligheter som resandet och att tänka stort kan erbjuda. Vår kampanj "Travelers Are The Future" bygger på budskapet att den som reser ser världen, får nya intryck, förstår den bättre och får ut mer av sitt liv.

SAS vill vara en del i att göra världen till en bättre plats och det är den personliga utvecklingen i att resa och se världen som är nyckeln i den positiva förändringen. Den som reser får alltså mer ut av sitt liv och kan bidra till världen på sitt unika sätt.

För att hjälpa våra resenärer att uppnå detta har vi skapat ett program: SAS Scholarship. Stipendierna är avsedda för dem som har en idé som de tror kan förändra världen. SAS kommer att hjälpa till att underlätta tre idéer genom resor, för hur kan du förändra världen om du inte har sett den?





# SKAPA EN EFFEKTIV OPERATIV PLATTFORM

Omvärlden förändras och konkurrensen inom flygindustrin ökar. Mot den bakgrunden måste SAS anpassa verksamheten för att fortsatt vara konkurrenskraftigt. Två tydliga exempel på anpassningar är vårt effektiviseringsprogram för verksamheten i Skandinavien samt att vi är i full gång med att etablera baser i London och Malaga. Därmed kan SAS verka på samma villkor som konkurrenterna.



## GENOMFÖRDA AKTIVITETER UNDER 2016/2017

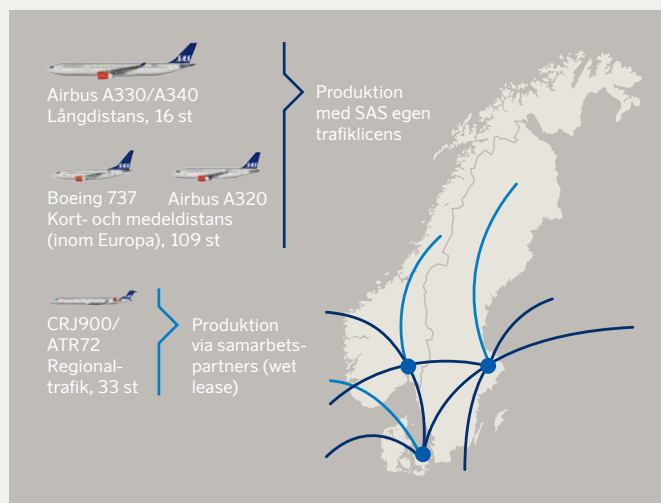
- Implementerat kostnadsåtgärder med resultat effekt om 0,8 miljarder SEK.
- Dubblerat effektiviseringsprogrammet från 1,5 till 3 miljarder SEK med effekt under 2017-2020.
- Etablerat SAS Ireland, med produktionsbaser i London (december 2017) och Malaga (sommaren 2018), som komplement till produktionen i Skandinavien.
- Implementerat Lean som arbetsmetod inom stora delar av organisationen.
- Investerat i digitalisering av verksamheten vilket är en förutsättning för fortsatta effektiviseringar.



## SAS PRODUKTIONSMODELL

### FLYGVERKSAMHETEN

SAS produktionsmodell baseras på att producera huvuddelen av trafiken på större trafikflöden under SAS egen trafiklicens, baserad på en enhetlig flygplansflotta, medan mindre flöden och regionaltrafik flygs via samarbetspartners, så kallad wet lease. Andelen flygplan baserad på wet lease-samarbeten uppgick i oktober 2017 till 21%.



I januari 2017 såldes dotterföretaget Cimber till CityJet. Som en del av affären sålde SAS sina Bombardier CRJ900 samtidigt som CityJet fasade in fabriksnya CRJ900 i trafik. Därmed har SAS i egen regi minskat antalet flygplanstyper i trafik från sju under 2012, till tre per oktober 2017, vilket minskar komplexiteten i SAS egen produktion.

Till följd av att wet lease-produktionens operativa kostnad är cirka 15-20% mer kostnadseffektiv, har vi även kunnat expandera vårt regionala nätverk samt utöka antalet frekvenser på befintliga linjer. Flexibiliteten i produktionsmodellen möjliggör också att vi kan optimera produktionen efter hur den säsongsmässiga efterfrågan förändras.

### MARKTJÄNSTER

SAS produktionsmodell för marktjänsterna bygger på att vi i egen regi driver marktjänsthanteringen på SAS huvudflygplatser i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. På huvudflygplatserna arbetar vi med att ytterligare höja kvaliteten och produktiviteten genom utökad automatisering och digitalisering. Ambitionen är att förbättra kundbemötandet genom modernare processer för incheckning och irregulärhetshantering för att bidra till lojaliteten hos de frekventa resenärerna.

På övriga flygplatser kontrakterar SAS marktjänster från underleverantörer. Det ger oss större flexibilitet i kostnads- och planeringsstrukturen vilket gör att vi snabbare kan genomföra ändringar i nätverket.

### TEKNISKT UNDERHÅLL

SAS tekniska underhåll innebär att vi på fem flygplatser i Skandinavien genomför vi löpande tekniskt underhåll av flygplan för SAS och andra flygbolag. Tyngre tekniskt underhåll, där flygplanen tas ur trafik under en längre tid, är outsourcat till underleverantörer som har bättre förutsättningar att kostnadseffektivt genomföra den typen av underhåll.

Efter att ha infört Lean-processer i den tekniska verksamheten i Oslo och Köpenhamn, har vi under 2017 påbörjat införandet även i Stockholm. Det bidrog under 2016/2017 till att stabiliteten i vår flygoperativa produktion förbättrades. Exempelvis minskade oplanerat underhåll markant under det andra halvåret jämfört med föregående år.

Som en del av implementeringen av förbättrade processer har vi också genomlyst kostnadsallokeringen kring det tekniska underhållet av flygplan och motorer.

### FRAKTTJÄNSTER

SAS Cargo hanterar SAS frakttjänster. Frakttjänsterna bygger på att vi utnyttjar utrymmet på SAS över 800 dagliga flygningar. Detta kompletteras med marktransporter på kortare sträckor samt till och från flygplatserna. Genom SAS breda nätverk och många frekvenser kan vi erbjuda högkvalitativa och punktliga transporter av frakt.

## EFFEKTIVISERINGSPROGRAM

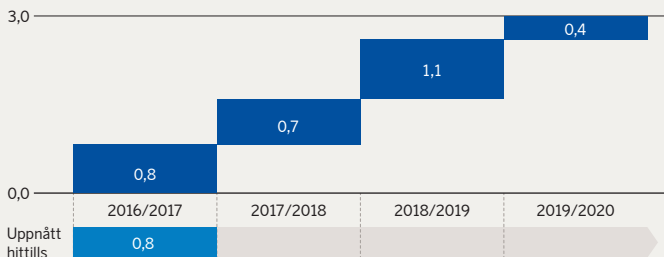
För att möta utvecklingen i omvärlden arbetar vi med att implementera ett effektiviseringsprogram för kärnverksamheten med bas i Skandinavien. Under 2013-2017 har vi effektiviserat verksamheten med 5,1 miljarder SEK. Resultateffekten från effektiviseringarna under 2016/2017 uppgick till 0,8 miljarder SEK, vilket var aningen högre än vad vi indikerade i början av året. Det bidrog till att den valutajusterade enhetskostnaden, exklusive flygbränsle, sjönk med 3,6%.

Flygplansproduktiviteten var under räkenskapsåret den högsta någonsin. Även den flygande personalens produktivitet ökade planerligt under räkenskapsåret, drivet av längre flygdistanser och färre omskolningar mellan flygplanstyper.

Omvärldsförutsättningarna fortsätter samtidigt att vara tuffa. Resultateffekterna på 0,7 miljarder SEK som förväntas under 2017/2018 är mot den bakgrunden otillfredsställande. För att SAS ska fortsätta att utvecklas som ett konkurrenskraftigt flygbolag behöver därför implementeringstakten inom effektiviseringsprogrammet höjas framöver.

### PRODUKTIVITET

Flygplan	Piloter	Kabinanställda
2016/17 vs 2015/16	2016/17 vs 2015/16	2016/17 vs 2015/16
<b>+3%</b>	<b>+1%</b>	<b>+2%</b>

**RESULTATEFFEKT (MILJARDER SEK)**

Sammanlagt har vi identifierat över 200 nya initiativ och dubblerade under året effektiviseringsprogrammet från 1,5 till 3 miljarder SEK. Åtgärderna får resultateffekt under 2017–2020 och omfattar hela organisationen. Totaleffekten är brutto och före inflationseffekter.

Effektiviseringar motsvarande cirka 0,7 miljarder SEK är beroende av förändrade avtal och rutiner med personalgrupper. Under 2016/2017 slöt vi nya treåriga kollektivavtal till 2020, med möjlighet till uppsägning efter två år, med samtliga piloter, kabinföreningarna i Danmark och Sverige samt med personalgrupperna inom marktjänsterna. Det ger oss möjlighet att fokusera på implementeringen av effektiviseringsåtgärderna.

**EXEMPEL PÅ ÅTGÄRDER INOM EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET****Flygverksamheten, inklusive wet lease, luftfartsavgifter och flygbränsle**

Ambitionen är att öka produktiviteten bland annat genom att vi bättre anpassar resurstillgången efter säsongvariationerna. Detta kan vi uppnå genom flexibla planering och ny schemaläggning, justeringar i vårt nätverk samt ökad användning av en resurspool bland kabinpersonalen.

Genom att den flygande personalen nu använder iPad kan vi öka produktiviteten genom en stärkt intern kommunikation och förenklade check in-processer. Därutöver ska vi, på både kort- och lång sikt, arbeta med att balansera åldersdemografin bland medarbetarna.

**Marktjänstverksamheten och det tekniska underhållet**

Inom marktjänstverksamheten arbetar vi med att förbättra planeringen och bredda arbetsuppgifterna samt omförhandla avtal med våra underleverantörer. Därutöver ska vi effektivisera processerna och höja kvaliteten kring irregularitetshandling, vilket även är en viktig parameter för kundnöjdheten.

Inom det tekniska underhållet har vi initierat Lean-projekt som syftar till att standardisera och effektivisera våra processer och arbetsmetoder, för att ytterligare öka produktiviteten och kvaliteten i vår interna tekniska verksamhet. Vidare ska vi ändra schemalagningen samt omförhandla avtal med underleverantörer för det tyngre underhållet, inklusive motorunderhåll.

**Kommersiella funktioner**

För att säkerställa att vi erbjuder det som värdesätts mest av kunderna, ska vi förenkla baserbjudandet och utöka valmöjligheterna genom att erbjuda fler tilläggstjänster. Dessa kommer att bidra till att vi delvis kan kompensera för pressen på enhets-

intäkten. Vi kommer att arbeta vidare med att sänka SAS distributions- och kreditkorts-kostnader samt ytterligare minska logistikkostnaderna för vår servering ombord på flygplanen och i loungerna. Därtill kommer vi att effektivisera back office- och kundcenterfunktionerna.

**Administration, Facility, Support och IT**

Vi ska ytterligare effektivisera de interna processerna, bland annat genom bättre systemstöd för nätverksplaneringen, generell personalreduktion och minskat antal konsulttimmar. Samtidigt som vi inom IT utvecklar och investerar i vår digitalisering, kommer vi att arbeta med att förenkla vår infrastruktur, optimera användandet av licenser samt transformera gamla plattformar till moderna molntjänster.

**ÖVERSIKT AV EFFEKTIVISERINGSPROGRAMMET**

MSEK	Målsättning	Uppnått
Flygverksamheten, inkl wet lease, luftfartsavgifter och flygbränsle	1 200	310
Marktjänst & tekniskt underhåll	900	280
Kommersiella funktioner	500	80
Administration, Facility, Support och IT	400	115
<b>Totalt</b>	<b>3 000</b>	<b>785</b>

**OMSTRUKTURERINGSKOSTNADER**

Effektiviseringsprogrammet förväntas resultera i omstrukturerings- och jämförelsestörande kostnader om cirka 1 miljard SEK under perioden 2017-2019. Per 31 oktober hade 0,3 miljarder SEK i omstruktureringskostnader och nedskrivningar av IT-system genomförts.

Omstruktureringskostnaderna relateras till personal, organisatoriska förändringar inom administrationen samt uppsägning av fastighetsavtal. Övriga jämförelsestörande kostnader förväntas främst relateras till utveckling av IT-system.

**EXEMPEL PÅ ÅTGÄRDER SOM BIDRAGIT MED 785 MSEK UNDER 2016/2017**

- Outsourcing av Cimber till CityJet.
- Upphörande av 'wholesale card'.
- Minskad bemaning av kabinpersonal på interkontinentala linjer samt ökad användning av resurspoolen.
- Bättre planering och färre administrationsdagar för piloterna.
- Fortsatt implementering av Lean inom det tekniska underhållet i Köpenhamn och Stockholm och optimering av motorunderhållet.
- Nya avtal för fastigheter samt fastighetsrelaterade tjänster.
- Bättre planering inom marktjänstverksamheten där enskilda medarbetare utför fler arbetsuppgifter.
- Generella effektiviseringar inom SAS Cargo.





## BASER UTANFÖR SKANDINAVIEN

SAS konkurrenter på trafikströmmarna till och från Europa flyger nästan uteslutande med personal baserade i EU-länder utanför Skandinavien, och har därför en lägre total kostnad för arbetskraft. För att säkerställa lönsamhet på viktiga trafikströmmar och för att aktivt ta del av tillväxten på fritidsmarknaden, måste SAS ha samma förutsättningar som sina europeiska konkurrenter. I annat fall kommer SAS tvingas att dra ned på produktionen och lägga ned linjer.

Parallellt med genomförandet av effektiviseringarna i vår kärnverksamhet beslutade vi i januari 2017 att etablera ett nytt luftfartstillstånd (AOC) på Irland. Vi beslutade att etablera baser i London och Malaga dit sammanlagt nio Airbus A320neo planeras att allokeras. I december 2017 beviljades luftfartstillståndet och den första flygningen ägde rum samma månad från basen

i London. Från basen i Malaga planeras den första flygningen genomföras till sommaren 2018.

Baserna kompletterar vår produktion i Skandinavien, som fortsatt kommer att stå för huvuddelen av vår verksamhet.

Uppstartskostnaderna för det nya luftfartstillståndet och de nya baserna förväntas inledningsvis belasta resultatet och har hittills varit låga. Den ekonomiska effekten från verksamheten på baserna kommer till en början att vara liten, men därefter successivt öka i takt med att verksamheten utvecklas. När baserna är fullt operativa förväntas de ha samma underliggande enhetskostnad som våra lågkostnadskonkurrenter.

Effektiviseringseffekten från baserna utanför Skandinavien är inte medräknad i SAS effektiviseringsprogram om 3 miljarder SEK. Effektiviseringsprogrammet är fokuserat på den Skandinaviska organisationen och är en förutsättning för ett fortsatt konkurrenskraftigt SAS.

## INTERVJU MED PAUL SCHEUTZ, VD FÖR SAS IRELAND



### Vad är din roll i SAS?

Jag tillträdde rollen som VD och Accountable Manager på SAS nya flygbolag på Irland under 2017. Min uppgift är att bygga en säker och flexibel wet lease-verksamhet, som motsvarar kundernas förväntningar. SAS bestämmer hur vår kapacitet bäst kan utnyttjas i nätverket. Jag leder ett team som har erfarenhet från andra flygbolag såsom LCC-bolag, nätverksbolag och regionala flygbolag - både i Europa och övriga världen. Alla är dedikerade att utveckla en verksamhet som präglas av kvalitet och enkla processer

för att bidra till en positiv utveckling för SAS framöver. Under vår uppstartsfas har jag sett hur både goda relationer och samarbeten växt fram mellan vårt lilla team på Irland och olika delar av SAS. Delar av min roll är att se till att dessa samarbeten fortsätter att utvecklas, att vi proaktivt utmanar varandra och att vi tillsammans bygger ett starkt SAS för framtiden och för våra kunder.

### SAS etablerar baser i London och i Malaga för att säkra konkurrenskraften på viktiga trafikströmmar. Får dessa baser samma konkurrenskraft som LCC-bolagen?

Vi strävar inom varje område att ha samma enkelhet och effektivitet som LCC-bolagen. Samtidigt måste man komma ihåg att vi nu i början enbart har några få flygplan i drift, och därmed inte har några skalfördelar. Vi kommer också att leverera SAS kompletta produkt till våra kunder och inte en LCC-produkt. Allteftersom vi får fler flygplan i drift kommer vår kostnadseffektivitet att förbättras och då kommer vi att ha det bästa från båda världar: en effektiv produktionsplattform samt SAS produkt. Det kommer att differentiera oss från våra konkurrenter.

### Du har startat ett flygbolag på mindre än ett år. Vad har varit svårast?

Det har varit många utmaningar att etablera ett flygbolag på så kort tid. Till exempel blev det första flygplanet försenat med en månad från vår leverantör. Det gjorde rekrytering och träning besvärlig. En av de mer positiva utmaningarna har varit att rekrytera teamet

som ska leda oss framåt, tack vare att intresset var så stort inom alla discipliner. SAS är ett ikoniskt varumärke som många vill vara del av – en del av något nytt och lite annorlunda med framtid i SAS-familjen.

### Vilka är de största utmaningarna framöver?

Vi har flera utmaningar framöver. Att starta ett flygbolag är bara startpunkten! Det finns en stor mängd regleringar och föreskrifter som vi måste följa. Därutöver har vi flera medarbetare som precis har börjat och som vi tillsammans ska skapa en kultur med. Vi har precis gått från teori till verklighet i London. Nästa steg blir att ta emot fler flygplan samt påbörja verksamheten i Malaga. Jag har ett fantastiskt team på Irland och med stöd av SAS 70-åriga 'know-how' kommer vi att klara alla utmaningar.

### Säkerhet är SAS högsta prioritet. Hur arbetar ni med säkerhet och vad är normerna för vår verksamhet i London och Malaga?

Vi har rekryterat ett team av specialister inom respektive område, där alla har säkerhet som högsta prioritet. Vår verksamhet kommer att ha motsvarande säkerhetsstandarder som SAS skandinaviska verksamhet. Vi kommer under 2018 att bli IOSA-ackrediterade.



# SÄKRA RÄTT KOMPETENSER

Ett av SAS strategiska områden är att säkra rätt kompetenser. Våra medarbetare är en viktig förutsättning för SAS framtid – vi delar våra kunders passion och intresse för att resa, vilket även är vår drivkraft när vi stärker vårt erbjudande. Medarbetarnas engagemang för våra kunder, och för att utveckla SAS, har varit av stor vikt för SAS historiska framgång och är lika viktigt inför framtiden.



## SÅ SKAPAR VI RÄTT FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR VÅRA MEDARBETARE

- Stärker medarbetar-engagemanget 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.



## MEDARBETARNA SKAPAR VÄRDE

Våra medarbetare är en viktig förutsättning för SAS framtid. Engagemanget för våra kunder, och för att utveckla SAS, har varit av stor vikt för SAS historiska framgång och är lika viktigt inför framtiden.

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.

För att säkra rätt kompetenser på kort och lång sikt och skapa en stimulerande och givande arbetsplats, arbetar vi systematiskt och målinriktat med fyra prioriterade områden: stärka medarbetarengagemanget, utveckla ledarskapet, säkra rätt kompetens och att SAS är en attraktiv arbetsgivare.

### EN ORGANISATION I FÖRÄNDRING

SAS är nu i implementeringsfasen av vårt omfattande effektiviseringsprogram, vilket kräver mycket av hela organisationen. För att lyckas behövs ett gemensamt och strukturerat sätt att bedriva förändringsledning och i det ta hänsyn till hela spektrat av intressenter, såsom medarbetare, fackförbund och leverantörer. I genomförandet fokuserar vi på:

- *Kommunikativt ledarskap.* Delegerat ansvar och mandat för kommunikation och förändring samt att beslut fattas på rätt nivå i organisationen.
- *Tydligare strukturer och processer.* I syfte att säkra en solid rapporteringsstruktur med tydliga målsättningar.
- *Kompetens och genomförandeförmåga.* Säkerställa kompetensförsörjning inom identifierade fokusområden såsom projektledning, digitalisering och automatisering och business control, samt förbättra successions- och karriärplanering. Vidare ska vi främja en genomförandekultur som bidrar till att öka motivationen och engagemanget bland medarbetarna.

För att skapa de rätta förutsättningarna för att genomföra strukturåtgärderna, etablerade vi 1 juli 2017 en ny organisation med följande syften;

- säkra leveransen av effektiviseringsåtgärderna fram till 2020
- öka den interna transparensen och ägandeskapet, samt;
- skapa förutsättningar för att hitta nya intäktsströmmar och bredda intäktsbasen.

Som en konsekvens av den nya organisationen förändrades SAS ledningsgrupp. Annelie Nässén tillträdde 1 juli 2017 som ny koncerndirektör med ansvar för enheten "Global Sales & Marketing" och Karl Sandlund övergick till rollen som koncerndirektör för "Commercial".

En ny enhet etablerades – SAS Growth Initiatives – med uppgift att skapa nya intäkter och nya partnerskap, som också ska stärka SAS kärnverksamhet. Verksamheten kommer att bedrivas i en separat enhet för att främja entreprenörskapet.

### STÄRKA MEDARBETARENGEMANGET

En kultur präglad av högt engagemang är viktigt, då nöjda och motiverade medarbetare, med inspirerande ledare, skapar bättre kundupplevelser. SAS arbetar därför kontinuerligt med att stärka medarbetarengagemanget. Under året har vi fullgjort implementeringen av &frankly, ett verktyg för att mäta och arbeta med medarbetarengagemang. Det skapar möjligheter för våra medarbetare att följa sitt eget engagemang över tid, men framförallt använder ledare och medarbetare det till att kontinuerligt ta tempen på organisationen och uppmuntra goda beteenden som för teamet framåt.

I januari 2017 korades 2016 års vinnare i "SAS Awards" – ett tillfälle att lyfta fram och fira goda exempel och förebilder inom SAS. Kategorierna var "SAS Person", "SAS Leader", "SAS Safety", "SAS Lean Achievement" och "SAS Team", som lyfter fram olika typer av initiativ inom verksamhetsutveckling.

### UTVECKLA LEDARSKAPET

För att leda i förändring behövs trygga ledare som har rätt förutsättningar. SAS erbjuder riktade insatser till de ledare och specialister där behovet finns, och under året erbjöds ett antal nätverk och utbildningar.

Därutöver erbjuder vi två mentorskapsprogram, varav det ena är öppet för alla medarbetare att söka och det andra ett seniort program där adepter har koncernledningen som mentorer. Programmen främjar nätverkande, samarbete och affärsmannaskap.

### UTVECKLA VÅR KOMPETENS OCH GENOMFÖRANDEFÖRMÅGA

Under 2017 genomfördes för tredje året en "People review"-process där SAS systematiskt genomlyser framtida kompetensförsörjningsbehov, samt befintlig kompetens och förmåga.

Viktiga kompetensområden att stärka framåt är projektledning och business control. Under 2017 etablerades ett projektkontor, som har till uppgift både att säkerställa att vi har hög projektkompetens men också att vi skapar en stark projektkultur och arbetar på ett enhetligt sätt med projekt inom olika delar av SAS. Ett antal utbildningar erbjöds också, för att bygga framtida kompetens inom projektledning och styrning.

**6%**  
minskad  
sjukfrånvaro

**10 324**  
medeltal anställda



Både den nya organisationen och SAS effektiviseringsprogram syftar till att stärka den interna transparensen och ägandeskapet i linjen. Det ställer nya och höga krav på SAS Business control. Under året gjordes en genomlysning av nuvarande organisation, med syfte att utveckla Business control-funktionen till en proaktiv affärspartner, som målmedvetet bidrar till att utveckla SAS på ett lönsamt sätt.

Andra viktiga identifierade kompetenser är "Contract management": att professionellt hantera och utveckla samarbetet med våra partners och leverantörer inom distribution och att förstå framtidens distributionsmodeller, samt kapacitets- och bemanningsplanering – i alla operativa delar av verksamheten.

Vidare behöver SAS förbättra successions- och karriärplaneringen. Målet är att 80% av de seniora positionerna ska tillsättas internt. Andelen har under 2017 ökat med 7 procentenheter men ligger under det långsiktiga målet.

Under 2016 startades ett mentorskapsprogram för nya styrmän. Syftet var att stärka en kultur av lärande och utveckling och få ett effektivt sätt att utveckla intern kompetens. Mentorskapsprogrammet har varit mycket framgångsrikt i att öka engagemanget och samverkan mellan nya medarbetare och mentorer, och har därför fortsatt under 2017. Vi har idag cirka 30 mentorer i Skandinavien.

I vår ansträngning att arbeta strukturerat och standardiserat är utbildning i Lean-filosofi viktig, och det är en viktig kompetens kopplat till vårt effektiviseringsprogram. Drygt hälften av våra ledare har genomgått en femdagarsutbildning i ämnet och 40 medarbetare har utbildats i Lean:s grunder.

Inom SAS finns många olika personalkategorier. Läs mer om ett urval av dessa och möt några av våra medarbetare på sidan 27.

### SAS SOM ATTRAKTIV ARBETSPLATS

Under 2017 korades SAS bland annat till en av Norges mest attraktiva arbetsgivare bland studenter inom området "Business". Vi arbetar proaktivt med att bli en bättre arbetsgivare, bland annat genom att säkerställa att vi har en sund och hållbar arbetsplats men också genom att stegvis introducera nya digitala vertyg och processer.

Som ett led i att förbättra och stödja den interna effektiviteten, har vi under året påbörjat arbetet med "Make work easier". Genom nya verktyg och applikationer förbättrar vi rörlighet och kommunikation samt förenklar arbetsplatsen med ökad automatisering.

Vi har till exempel lanserat SAS Insight – en app som ger medarbetarna möjlighet att via mobil och iPad få tillgång till nyheter och information på SAS Intranät. Genom detta säkerställer vi att samtliga medarbetargrupper kan ta del av internkommunikation och digitala tjänster/funktioner. Under 2017 och 2018 kommer SAS dessutom att övergå till Microsoft Office 365, som skapar nya möjligheter för SAS som digital arbetsplats.

Vi har under året implementerat SAS Employee Benefits – en plattform för våra anställda för att på ett lättillgängligt sätt ge effektiv och samlad information om allt ifrån lönespecifikationer till anpassade förmåner.

Dessutom utvecklar vi förnärvarande individuella utvecklingsplaner för samtliga tjänstemän.

Vi fortsätter vårt långsiktiga arbete med att minska långtids-sjukfrånvaron. Målet på 4% har uppnåtts under räkenskapsåret. Även arbetet med att sänka den totala sjukfrånvaron har gett resultat. Det är främst inom flygande personalgrupper som en markant minskning har skett under det senaste året. Bidragande faktorer är ett systematiskt stöd till ledare och medarbetare vid sjukuppföljning, och att tidigt upptäcka ohälsa för att kunna erbjuda rehabiliteringsplanering.

Vid upprepad korttidsfrånvaro genomförs hälsodialog med medarbetaren, och vid längre sjukfrånvaro erbjuds kontinuerligt stöd i rehabiliteringsprocessen för snabbare återkomst i arbete.

SAS har nolltolerans vad gäller avsteg från SAS policyer avseende alkohol, droger och trakasserier och arbetar sedan många år aktivt mot detta. Under året har vi startat ett arbete för att uppgradera och samordna vår alkohol- och drogpolicy på skandinavisk nivå. Målsättningen är att alla medarbetare, oavsett personalkategori och tjänsteställe, ska omfattas av samma policy och process för att förebygga beroendeproblematik och erbjudas efterhjälpande insatser.

Vi arbetar också löpande för att motverka alla former av trakasserier. Det regleras av vår uppförandekod och det är obligatoriskt för alla medarbetare att genomföra en webbutbildning kring koden.

### NYA KOLLEKTIVAVTAL

Under 2017 slöts nya treåriga kollektivavtal – med möjlighet till uppsägning efter två år – med samtliga kabinföreningar i Danmark och Sverige, samtliga pilotföreningar samt med mark-tjänstpersonalen på SAS baser i Skandinavien. Detta möjliggör att SAS och föreningarna gemensamt kan arbeta med kostnads-effektiviseringar, där fokus är att anpassa produktionen efter behovet på ökad flexibilitet enligt säsongssvängningarna i kundernas efterfrågan. Målsättningen är att finna effektivare och smartare schemaläggning genom ökad andel deltidslösningar inom den flygande verksamheten.

### MEDARBETARE I SIFFROR

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Medelantal anställda	10 324	10 710
varav kvinnor, %	39	39
varav män, %	61	61
Sjukfrånvaro, %	5,9	6,3
Medarbetarengagemang enligt index	57	64



## VI REPRESENTERAR SAS!



**MAGDALENE MBURU**  
HEAD OF IT & REVENUE,  
GROUND HANDLING, NORGE

Magdalene Mburu arbetar i SAS Ground Handling Norge. Hon startade inom SAS Airport IT Tech 1997 och har därefter haft varierande roller inom IT.

För mig kännetecknas SAS av pålitlighet, kvalitet, förfinad enkelhet och stolthet över ett fantastiskt skandinaviskt varumärke som är både välkänt och internationellt. Jag brukar försöka tänka övergripande och fatta beslut baserat på hur de underlättar livet för våra frekventa resenärer.

Vi har en kultur som främjar personlig utveckling och som möjliggör att kunna söka sig vidare internt. Att arbeta inom IT, innebär att jag har förmånen att vara en del av den digitala revolutionen som pågår inom SAS, vare sig det gäller automatisering, digitalisering eller utveckling av nya skräddarsydda system, som direkt gagnar våra frekventa resenärer.



**MOGENS STOKHOLM NIELSEN**  
EXAMINATION AND DEVELOPMENT  
MANAGER, TECHNICAL  
KÖPENHAMN

Mogens Stokholm Nielsen arbetar vid tekniska basen i Köpenhamn och har arbetat i SAS i 39 år. Han började som lärling inom den tekniska verksamheten och har arbetat som flygtekniker och teknisk instruktör.

En stor del av mitt arbete är att undervisa personal från den tekniska avdelningen i säkerhet. Under de senaste åren har vi fokuserat på det beteende vi vill ha hos medarbetarna, så att vi kan behålla den höga säkerheten SAS har, även när vi är ekonomiskt pressade.

Det som kännetecknar att vara en del av SAS, är att du inte bara arbetar för SAS utan att du är SAS. När jag är på uppdrag utanför SAS, möts jag av respekt för det arbete vi gör. SAS har ett varumärke och en status som ger oss en form av kvalitetsstämpel. Och det gör mig stolt.



**ELISABETH ARENTOFT PURSLER, STOCKHOLM**

Lisa Arentoft är baserad på Stockholmsbasen och har arbetat på SAS sedan 1987. Hon har även arbetat som säljare och marknadsföringskoordinator inom SAS.

SAS kännetecknas av en stark lojalitet och god arbetsstämning. Alla jobbar hårt för att våra kunder ska trivas och vi försöker alltid lösa de olika problem som uppstår på bästa sätt.

En individanpassad omvärld och ökat resande innebär ökade krav på oss kabinanställda, men också krav på samarbete mellan personal och kunder vid framförallt boarding. Sedan samtlig kabinpersonal utrustats med iPad mini har delar av vårt arbete förenklats och möjliggjort att vi kan ge bättre service. SAS satsning på ett utökat linjenät och en förbättrad produkt känns som en spännande satsning framåt som vi får positiv respons på.



**NIKLAS MELIN**  
FLYGPLANSLASTARE, ARLANDA

Niklas Melin arbetar vid bagagesorteringen på Arlanda. Han har arbetat i SAS sedan 1989, på olika enheter inom marktjänsten.

Att vara en del av SAS är att vara en del av ett jättestort pussel för att få iväg våra resenärer på ett bra och smidigt sätt. Ett ökat resande innebär ökat tryck även på oss inom bagagehanteringen men man kommer väldigt långt med att vara lösningsorienterad och att hjälpas åt. Med 100-tals avgångar och ankomster varje dag samt många oväntade händelser som exempelvis snöoväder så handlar det om att ha effektiva grundprocesser för väskor och flygplan.

Digitaliseringen har inneburit betydligt bättre hjälpmedel till att bland annat få bättre kontroll på bagage och på transferprocessen, samt att det ger möjlighet att kommunicera med kunden om huruvida dennes bagage är lastat eller ej.



”

Mest kännetecknande för mig är att personalens SAS-hjärta brinner för att alltid leverera bästa möjliga upplevelse i varje situation till våra kunder.”

**Tobias Jönsson**  
VD SAS Ground handling Sverige



”

Som pilot är jag en del av laget ombord som fokuserar på att leverera vad våra kunder förväntar sig. I prioriteringsordning är det högsta säkerhet, punktlighet och bästa service.”

**Ole Simonsen**  
Pilot Köpenhamn

# ETT MER HÅLLBART FLYG

För SAS innebär hållbar utveckling kontinuerliga förbättringar inom klimat- och miljöområdet, samt tillvaratagande av det sociala ansvaret. Hållbar utveckling förutsätter även en kontinuerlig strävan mot hållbar lönsamhet och finansiell tillväxt. SAS har betydande social påverkan, både som arbetsgivare, inköpare och producent av infrastruktur. Samtidigt har flygbranschen en betydande klimat- och miljöpåverkan, främst genom utsläpp av växthusgaser och buller kring flygplatser. SAS ambition är att de produkter och tjänster som erbjuds ska bidra till en mer hållbar samhällsutveckling globalt, med minsta möjliga klimat- och miljöpåverkan.

## EFFEKTIVARE AERODYNAMIK

Majoriteten av de flygplan som används på längre sträckor har utrustats med winglets/sharklets. Beroende på flygstrecka kan en reduktion av bränsleförbrukningen realiseras.

## FÖRNYELSEN AV FLYGPLANS- FLOTTAN FORTSÄTTER

Under 2016/2017 har SAS introducerat 11 fabriksnya A320neo. Ett antal nya ATR72 och CRJ900 har också fasats in i trafik av SAS långsiktiga wet lease-operatörer. Under samma period har 20 äldre flygplan tagits ur trafik. A320neo har sedan introduktionen i SAS visat sig vara så effektiv som väntat med en bränslereduktion på upp till 18-20 % jämfört med den tidigare versionen av A320.

## MARKNADSMÄSSIGA ANSTÄLLNINGSVILLKOR

SAS stödjer UN Global Compact tio principer och kräver att samtliga medarbetare som arbetar på eller för SAS har marknadsmässiga anställningsvillkor där de geografiskt är baserade, att det finns reglerade i avtal och att arbetstagarna har rätten att organisera sig.

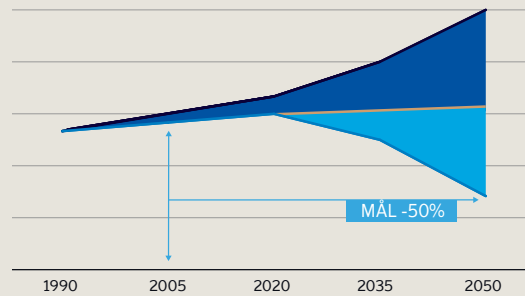
## EN ATTRAKTIV ARBETSPLATS

SAS stävar efter att vara en attraktiv arbetsplats, med engagerade och dedikerade medarbetare. Under 2017 har SAS lagt större fokus på medarbetarengagemang och introducerat ett digitalt och flexibelt verktyg där medarbetarnas engagemang mäts kvartalsvis, och ger möjlighet för ledare och team att arbeta med resultaten så som det passar deras verksamhet och utmaningar.

### DEN GLOBALA FLYGBRANSCHENS MILJÖMÅL TILL 2050

Den globala flygbranschen har enats om målet att reducera de totala koldioxidutsläppen med 50% år 2050 jämfört med 2005. Målet skall realiseras med fortsatt teknisk utveckling med fokus på flygplan och flygledning. Vidare krävs storskalig produktion av förnybara flygbränslen. SAS ambition är att överträffa detta mål.

- Utsläpp utan effektiviseringar
- Dagens teknik inklusive tillväxt
- Flygbranschens mål



<b>5</b> JÄMSTÄLLDHET 	<b>8</b> ANSTÄNDIGA ARBETSVILLKOR OCH EKONOMISK TILLVÄXT 
<b>12</b> HÅLLBAR KONSUMTION OCH PRODUKTION 	<b>13</b> BEKÄMPA KLIMATFÖRÄNDRINGEN 

### GLOBALA MÅL FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

SAS har identifierat de av FN:s hållbarhetsutvecklingsmål som är mest väsentliga för SAS. Baserat på analysen är slutsatsen att målen Jämställdhet, Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, Hållbar konsumtion och produktion och Bekämpa klimatförändringen är de mest relevanta. SAS har aktiviteter inom alla dessa områden och kommer ytterligare att anpassa sina aktiviteter till dessa mål.

### NYA INTERIÖRER

På samtliga nya flygplan som introducerats under 2016/2017 och på ett växande antal existerande kortlinjeflygplan har SAS nya interiör installerats. Interiören kännetecknas av en modernare känsla med bättre material och lägre vikt. Den lägre vikten bidrar till att realisera bränslebesparing.

### NYTT MATKONCEPT

Under 2016/2017 introducerades SAS uppdaterade matkoncept. Viktiga förändringar inkluderar bättre råvaror, mer hälsosamma alternativ, minskad resursanvändning och effektivare avfallshantering.

### NY TEKNIK I MOTORERNA

I den förnyelse av flygplansflottan som pågår, är det främst motorerna som bidrar till den positiva utvecklingen. De förbrukar mindre bränsle och genererar mindre buller. En tydlig visuell skillnad är att motorernas omkrets har ökat.

### FÖRNYBART I TANKARNA

SAS har arbetat sedan årtionden med syftet att påskynda kommersialiseringen av förnybara flygbränslen. Under 2016/2017 har SAS använt drygt 100 ton förnybart flygbränsle. Bränslen baserade på förnybara källor kan realisera en reduktion av klimatpåverkande koldioxidutsläpp på ungefär 80% jämfört med fossila flygbränslen.

### HÖGRE FRISKNÄRVARO OCH FÄRRE ARBETSSKADOR

SAS arbetar aktivt och systematiskt för att minska antalet arbetsskador och att öka frisknärvaron.



# SAS SOM INVESTERING

Flygindustrin är kapital- och personalintensiv samt påverkas ofta av omvärldshändelser, vilket gör den mycket krävande. Hög pristransparens mellan flygbolags olika erbjudanden bidrar till hård konkurrens. För att skapa aktieägarvärde krävs optimering av resursanvändandet och ett attraktivt kunderbjudande.

## 1 VÄLDEFINIERAD STRATEGI

SAS fokuserar på de som reser ofta till, från och inom Skandinavien. Med denna målgrupp i fokus arbetar vi utifrån tre strategiska prioriteringsområden med att stärka konkurrenskraften och möta utmaningarna i branschen.



## 2 LEDANDE MARKNADSPPOSITION I SKANDINAVIEN

SAS är utifrån ett europeiskt perspektiv ett nischat flygbolag med fokus på Skandinavien. För flygresor till, från och inom Skandinavien har SAS en stark marknadsposition med det mest kompletta nätverket. 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 som har så hög preferens hos de frekventa resenärerna.



## 3 STARKT VARUMÄRKE

SAS är ett av Skandinaviens starkaste och mest välkända varumärken. Under 2017 rankades SAS som det starkaste varumärket inom kategorin resor i Sverige. I norska IPSOS undersökning blev SAS det företag som gav det femte mest positiva totalintrycket i Norge. Under 2017 mottog också SAS priser i Danmark och Sverige för bästa inrikes- och långdistansflygbolag.



## 4 STARKT LOJALITETSPROGRAM

EuroBonus är Skandinaviens största reserelaterade lojalitetsprogram och utgör navet när vi bygger en närmare relation till kunderna. EuroBonus har över 5 miljoner medlemmar och cirka 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. De avtalsknutna kunderna står för drygt en tredjedel av SAS passagerarintäkter.



## 5 FOKUS PÅ KAPITALEFFEKTIVITET

Flygbolag är till följd av de stora investeringarna i flygplan och motorer kapitalintensiva, vilket kräver effektiv kapitalhantering. SAS har under 2017 introducerat två finansiella mål som ökar fokus på att kapitalstrukturen optimeras. Vi har de senaste åren genomfört flera transaktioner och strukturella förändringar som ökat kapitaleffektiviteten genom köp av Airbus A340 på utlöpande leasor, samt sale and leaseback av Airbus A330E och Airbus A320neo. Kapitalstrukturen kring varje större investering utvärderas noggrant och har förstärkts genom de införda målsättningarna.



## 6 AKTIVT HÅLLBARHETSARBETE

Flyget fyller en viktig funktion i Skandinaviens infrastruktur. Men givet klimat- och miljöpåverkan kopplat till flygbränslen med fossila råvaror, är vår främsta prioritet inom hållbarhetsarbetet att reducera klimatpåverkan från vår flygverksamhet. Detta sker genom ökad energieffektivitet (nyare flygplan och kontinuerliga effektiviseringar i den dagliga verksamheten) och övergång till flygbränslen baserade på förnybara råvaror. Arbetet är integrerat i SAS ledningssystem och certifierat enligt ISO14001. Vi har som mål att reducera vårt koldioxidutsläpp per flugen passagerarkilometer med 20% fram till 2020 jämfört med 2010.





# AKTIEN OCH SAS FINANSIELLA INSTRUMENT

SAS strävar efter att ge transparent och relevant information till kapitalmarknaden, så att en effektiv handel kan bedrivas i SAS finansiella instrument. Dessa instrument är stamaktien som är noterad på Nasdaq Stockholm med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo, preferensaktien som är noterad på Nasdaq Stockholm samt ett utställt konvertibellån.

## REKAPITALISERING

Under åren 2017–2019 har SAS låneförfall uppgående till 5 miljarder SEK, varav 3,7 miljarder SEK är osäkrade lån. Därutöver förändras villkoren avseende inlösen samt utdelningen för SAS preferensaktie. Sammantaget gör detta att SAS har ett stort rekaptaliseringsbehov.

Nuvarande osäkrade lån och SAS preferensaktie ställdes ut under en period då SAS finansiella ställning var svag. Det har lett till att SAS har höga finansieringskostnader.

Genomförda effektiviseringar har bidragit till en ökad lönsamhet och ökat förtroende och intresse i kapitalmarknaden för SAS. Detta skapade förutsättningar att i november 2017 sätta en finansieringsplan i verket. Som ett första steg genomfördes en riktad nyemission om knappt 1,3 miljarder SEK. Kapitalet från nyemissionen samt egengenererade vinstmedel kommer att användas till att påbörja återlösen av preferensaktierna. I november 2017 emitterade SAS också en ny osäkrad obligation om 1 500 MSEK. Där-

utöver undersöker SAS möjligheten att använda slottar vid flygplatsen London Heathrow som säkerhet för lånefinansiering. De genomförda transaktionerna minskar SAS finansieringskostnader och skapar också förutsättningar för SAS att erhålla bättre villkor för kommande låneförfall samt flygplansinvesteringar.

## UTVECKLING AV FINANSIELLA INSTRUMENT 2016/2017

Stamaktien sjönk vid inledningen av räkenskapsåret men steg under andra hälften av räkenskapsåret. Totalt steg stamaktien under räkenskapsåret med 69% till 25,9 SEK. Stockholmsbörsens index OMX30 steg under motsvarande period med 15,6%. SAS preferensaktie sjönk med 2% till 543 SEK. Villkoren för inlösen av preferensaktien ändras från februari 2018 från 600 SEK till 525 SEK.

SAS konverteringslån handlas på börsen i Frankfurt. Kursen, i procent av det nominella beloppet, steg under räkenskapsåret från 89,6% till 114,7%.

## INTERVJU MED GÖRAN JANSSON, VICE VD OCH CFO

Frågor från kapitalmarknaden kring SAS finansiering och likviditet



**Per sista oktober hade SAS likvida medel och outnyttjade kreditfaciliteter om 11,5 miljarder SEK. Varför har SAS en så hög likviditet?**

SAS har under 2017–2019 stora låneförfall samt betydande investeringar och motorunderhåll. Dessutom ändras villkoren för in-

lösen av SAS preferensaktier. Mot denna bakgrund har vi strategiskt byggt en kassaposition för att kunna hantera dessa kassaflöden. I förhållande till leverantörer och kunder har det dessutom, sedan SAS finansiellt kritiska år under 2009–2013, varit en trygghet att vi uppvisat en solid finansiell beredskap.

**Vore det inte mer kostnadseffektivt om likviditeten var lägre?**

En lägre likviditet skulle minska våra finansieringskostnader. Man måste dock beakta att ett flygbolags likviditet till största delen består av förbetalda flygbiljetter. Med nuvarande likviditet vet kunderna att deras förskottsbetalningar är "trygga". Framöver, och efter att SAS kreditrating nyligen uppgraderats, bedömer jag att vi bättre ska kunna optimera de likvida medlen.

**Under året höjde SAS sitt mål för finansiell beredskap. Varför?**

Det hänger ihop med att vi ökat produktionen på långdistans- och fritidsorienterade linjer. Dessa resor bokas och betalas längre tid innan avresa jämfört med andra flygningar. Detta leder till en ökad trafikavräkningskuld för oss, vilket ska reflekteras i den ökade likviditetsreserven.

**Hur placerar SAS sin kassabehållning?**

Vi placerar likvida medel hos motparter som från Standard & Poor's och Moody's har minst en "A rating".

**Varför genomförde ni en nyemission i november 2017?**

Det gjorde vi för att skapa handlingsutrymme för att kunna lösa in preferensaktier och därmed långsiktigt stärka SAS finansiella position och sänka finansieringskostnaderna. Det skapar i sin tur utdelningsutrymme för stamaktieägarna. Eftersom kreditmarknaden definierar preferensaktiekapitalet som räntebärande skulder gör det att en minskning av preferensaktiekapitalet också kommer att förbättra viktiga nyckeltal.

**Hur är intresset för SAS som låntagare?**

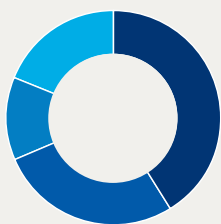
Kapitalmarknaden, både i ett skandinaviskt och internationellt perspektiv, har visat ett ökat intresse för SAS. Till följd av den svaga finansiella position som vi kommer ifrån har SAS högre lånekostnader än vad jag anser är långsiktigt hållbart. Det är dock glädjande att emissionen av ett nytt obligationslån i november sänker våra räntekostnader med drygt 55 MSEK årligen. Genom implementeringen av effektiviseringsåtgärderna förväntar jag att finansieringskostnaderna successivt kommer att minska.

## ÄGARSPRIDNING OCH FÖRÄNDRING

SAS hade 51 596 stamaktieägare och 7 991 preferensaktieägare per den 31 oktober 2017. Antalet enskilda aktieägare uppgick till 58 865, en minskning med 9% jämfört med föregående år.

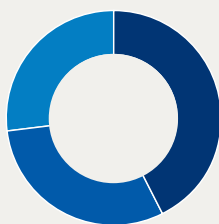
Ägarandelen i Skandinavien uppgick till cirka 81%, fördelat på 40% i Sverige, 28% i Danmark och 13% i Norge per 31 oktober 2017. Av den återstående ägarandelen utanför Skandinavien, på 19%, var andelen utanför EES cirka 7%, varav huvuddelen registrerad i USA.

### LANDSFÖRDELNING AV RÖST-ANDEL I SAS, 31 OKTOBER 2017

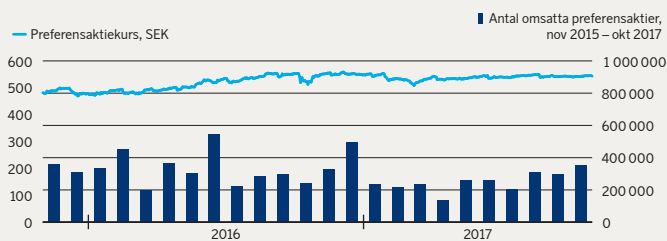


■ Sverige, 40% ■ Danmark, 28%  
■ Norge, 13% ■ Övriga, 19%

### FÖRDELNING AV SAS ÄGARKAPITAL, RÖSTER, 31 OKTOBER 2017



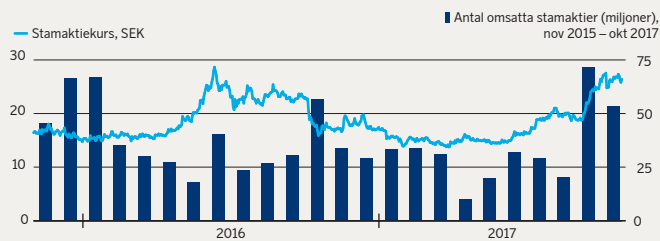
■ Statligt ägande, 43%  
■ Institutionellt ägande, 30-35%  
■ Privat ägande, 25-30%



## AKTIEFÖRDELNING, STAM- OCH PREFERENSAKTIER

	Antal stamaktier	Antal preferensaktier	Röstandel
<b>2017-10-31</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%
State Street Bank & Trust	4 672 217	1 489	1,4%
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	3 741 862	446 585	1,1%
Ålandsbanken i ägares ställe	3 241 909	63 093	1,0%
Gerald Engström	3 300 000	-	1,0%
JPMC:Escrow German Resident Treaty	3 030 828	-	0,9%
Swedbank Försäkring	2 513 972	287 825	0,8%
JP Morgan securities	2 785 771	4 042	0,8%
Banque de Luxembourg	2 595 304	-	0,8%
Vätterleden AB	2 103 437	-	0,6%
Morgan Stanley and Co	1 936 129	-	0,6%
Färna Invest AB	1 800 000	-	0,5%
Bnysanv re gclb re bny gcm client	1 773 374	-	0,5%
SEB Sverige expanderad	1 611 216	-	0,5%
SEB	1 567 289	8 687	0,5%
JP Morgan Bank Luxembourg	1 503 801	17 273	0,5%
Unionen	1 251 444	-	0,4%
Övriga aktieägare	124 298 038	6 171 006	37,8%
<b>Totalt</b>	<b>330 082 551</b>	<b>7 000 000</b>	<b>100,0%</b>

Källa: Euroclear, VP och VPS.



## AKTIEFÖRDELNING, STAM- OCH PREFERENSAKTIER

2017-10-31	Antal aktieägare	Antal röster	% av aktiekapital	% av alla aktieägare
1-1 000	48 165	8 126 018	2,5%	81,8%
1 001-5 000	8 090	18 587 109	5,6%	13,7%
5 001-10 000	1 343	9 946 534	3,0%	2,3%
10 001-100 000	1 114	29 025 218	8,8%	1,9%
100 001-1 000 000	123	38 083 227	11,5%	0,2%
1 000 001-	30	217 684 304	65,8%	0,1%
Okända aktieägare		9 330 141	2,8%	0,0%
<b>Totalt</b>	<b>58 865</b>	<b>330 782 551</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Källa: Euroclear, VP och VPS.

## OMSATTA PREFERENSAKTIER OCH STAMAKTIER PER BÖRS

	Värde, MSEK		Antal aktier, miljoner	
	2016-2017 Nov-okt	2015-2016 Nov-okt	2016-2017 Nov-okt	2015-2016 Nov-okt
<b>Stamaktier</b>				
Stockholm	4 730	5 983	252	294
Köpenhamn	2 433	3 269	134	155
Oslo	210	3 998	13	18
<b>Totalt stamaktier</b>	<b>7 373</b>	<b>9 650</b>	<b>399</b>	<b>467</b>
<b>Preferensaktier</b>				
Stockholm	1 766	2 080	3,3	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
Nov-17	Nyemission, stamaktier	52 500 000	389 582 551	20,1	7 830 609 275

<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 2016/2017

### FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Förvaltningsberättelse .....	sid 34
Utdelning, vinstdisposition och utsikter .....	sid 49
Bolagsstyrningsrapport .....	sid 50
Styrelse .....	sid 58
Ledningsgrupp .....	sid 60

### RÄKENSKAPER

CFO:s kommentar till de finansiella rapporterna .....	sid 61
Koncernens finansiella rapporter .....	sid 62
Notöversikt .....	sid 66
Koncernens noter .....	sid 67
Moderföretagets finansiella rapporter .....	sid 98
Moderföretagets noter .....	sid 100
Underskrifter .....	sid 101
Revisionsberättelse .....	sid 102



# FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

## SAMMANFATTNING AV 2016/2017

- Resultat före skatt och jämförelsestörande poster: 1 951 (939) MSEK
- Årets intäkter: 42 654 (39 459) MSEK
- Totalt antal passagerare steg med 3,4% och uppgick till 30 miljoner

- Enhetsintäkten (PASK) minskade med 1,9%<sup>1</sup>
- Enhetskostnaden (CASK) sjönk med 3,6%<sup>2</sup>
- Resultatet före skatt uppgick till 1 725 (1 431) MSEK
- Årets resultat uppgick till 1 149 (1 321) MSEK

1) Justerad för valuta. 2) Exklusive flygbränsle och justerad för valuta.

Styrelsen och verkställande direktören för moderföretaget SAS AB avger härmed årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2016/2017 (november 2016–oktober 2017). 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 2016/2017

Efter en hög kapacitetstillväxt i den skandinaviska marknaden under 2015/2016 var ökningstakten lägre under 2016/2017. Mätt i antal erbjudna säten ökade kapaciteten till, från och inom Skandinavien med 2,3 % under 2016/2017. Kapacitetstillväxten var störst på linjer mellan Skandinavien och Europa samt interkontinentalt. Det totala antalet passagerare till, från och inom Skandinavien ökade under räkenskapsåret med 4,5%.

Antalet passagerare som reste på SAS reguljära linjer ökade under 2016/2017 med 3,2% och uppgick till 28,6 miljoner. Störst var ökningen på de interkontinentala linjerna där antalet passagerare ökade med cirka 10%. Under 2016/2017 fick SAS helårseffekt från nya interkontinentala produktionen till Los Angeles och Miami. Totalt ökade den interkontinentala kapaciteten med 10,9%. SAS ökade kapaciteten på internationella linjer inom Europa och Skandinavien med 6,4%, främst på grund av en ökad produktion på fritidsorienterade linjer till/från Sydeuropa. Trafiken steg samtidigt på Europa/intraskandinaviska linjerna med 8,6%. Inrikestrafiken hade en stabil utveckling och steg med 3,2%. Utvecklingen var starkast i Sverige.

SAS charterproduktion ökade med 6,8% under räkenskapsåret vilket medförde att antalet charterpassagerare ökade med 8% till nästan 1,4 miljoner. Tillväxten berodde framförallt på högre volymer under vår- och sommarperioden.

Yielden sjönk under räkenskapsåret med 2,9% och enhetsintäkten (PASK) sjönk med 1,9%. Nedgången berodde på att den genomsnittliga flyglängden ökade med 5% samt intensiv konkurrens. SAS valutajusterade enhetskostnad exklusive flygbränsle sjönk samtidigt med 3,6%.

## SAS TRAFIKUTVECKLING

SAS reguljärtrafik	2016/2017	2015/2016	Förändring
Antal passagerare (000)	28 625	27 738	+3,2%
RPK, passagerarkilometer (milj.)	36 360	33 508	+8,5%
ASK, säteskilometer (milj.)	48 303	44 956	+7,4%
Kabinfaktor	75,3%	74,5%	+0,7 p.e.
Valutajusterad passageraryield, SEK	0,90	0,92	-2,9%
Valutajusterad enhetsintäkt, PASK, SEK	0,68	0,69	-1,9%

	2016/2017 vs. 2015/2016	
Geografisk utveckling, reguljärtrafik	RPK	ASK
Interkontinentalt	+10,8%	+10,9%
Europa/Intraskand	+8,6%	+6,4%
Inrikes	+3,2%	+3,2%

SAS chartertrafik	2016/2017	2015/2016	Förändring
Antal passagerare (000)	1 373	1 270	+8,0%
RPK, passagerarkilometer (milj.)	3 718	3 432	+8,3%
ASK, säteskilometer (milj.)	3 914	3 665	+6,8%
Kabinfaktor	95,0%	93,6%	+1,3 p.e.

SAS totala trafik (reguljär och charter)	2016/2017	2015/2016	Förändring
Antal passagerare (000)	29 998	29 009	+3,4%
RPK, passagerarkilometer (milj.)	40 078	36 940	+8,5%
ASK, säteskilometer (milj.)	52 217	48 620	+7,4%
Kabinfaktor	76,8%	76,0%	+0,8 p.e.

## PUNKTLIGHET OCH REGULARITET

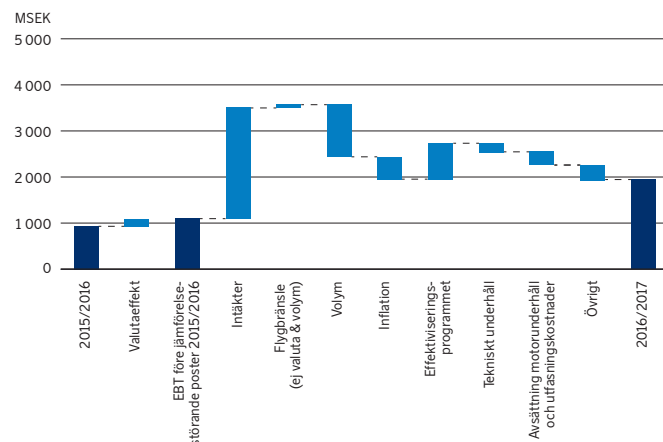
SAS punktlighet avseende ankomster under 2016/2017 uppgick till 83,6% (84,3%). Initiativ som syftar till att förbättra punktligheten påbörjades under räkenskapsåret och är en del av SAS effektiviseringsprogram som genomförs under 2017-2020. SAS var det sjätte mest punktliga flygbolaget i Europa under kalenderåret 2017.

SAS regularitet uppgick till 98,9% (98,4%). Förbättringen beror delvis på förbättrade interna processer inom det tekniska underhållet samt på att SAS under föregående år ställde in 1 000 flygningar i samband med en arbetskonflikt i Sverige.

## RESULTAT NOVEMBER 2016 –OKTOBER 2017

SAS rörelseresultat uppgick till 2 187 (1 892) MSEK och resultat före skatt och jämförelsestörande poster uppgick till 1 951 (939) MSEK. Resultatet före skatt uppgick till 1 725 (1 431) MSEK och resultatet efter skatt uppgick till 1 149 (1 321) MSEK. Valutakursutvecklingen påverkade rörelseresultatet positivt om 155 MSEK. Slutligen påverkades resultatet före skatt positivt med 167 MSEK av valuta.

### UTVECKLING AV RESULTAT FÖRE SKATT OCH JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER, FRÅN 2015/2016 TILL 2016/2017



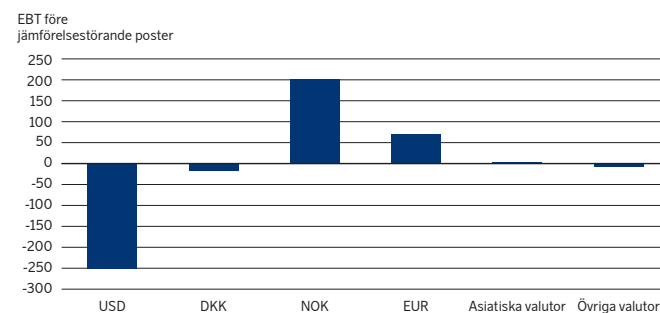
### VALUTAPÅVERKAN MELLAN ÅREN

MSEK	2016–2017 jmf 2015–2016 Nov–okt	2015–2016 jmf 2014–2015 Nov–okt
Intäkter	768	-572
Personalkostnader	-233	170
Övriga kostnader	-538	-250
Omräkning av rörelsekapital	-327	-183
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	485	-931
<b>Rörelseresultat</b>	<b>155</b>	<b>-1 766</b>
Finansnetto	12	25
<b>Resultat före skatt</b>	<b>167</b>	<b>-1 741</b>

### VALUTAKURSEFFEKTER I PERIODENS RESULTAT

MSEK	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Omräkning av rörelsekapital	239	-246
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	-175	152
<b>Rörelseresultat</b>	<b>64</b>	<b>-94</b>
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	42	30
<b>Resultat före skatt</b>	<b>106</b>	<b>-64</b>

### EFFEKTEN FRÅN DE STÖRSTA VALUTORNA PÅ INTÄKTER/ RÖRELSEKOSTNADER, 2016/2017



### INTÄKTER

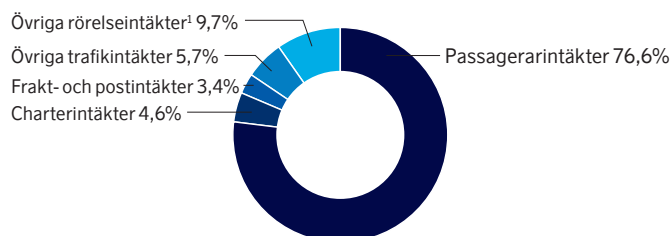
Intäkterna uppgick till 42 654 (39 459) MSEK, se not 2. Justerat för valuta var intäkterna 2 427 MSEK högre än motsvarande period föregående år. De valutajusterade passagerarintäkterna ökade med 5,4%. Ökningen är en följd av högre reguljär kapacitet (ASK) som, baserat på föregående års förutsättningar, påverkade intäkterna positivt om 2 323 MSEK. Högre kabinfaktor gav en positiv effekt om 321 MSEK. Intäkterna påverkades negativt om -977 MSEK till följd av en lägre yield.

De valutajusterade intäkterna från charter och frakt ökade med 7,9% respektive 15,0%. Den främsta orsaken till dessa ökningar är högre volymer.

Övriga trafikintäkter (valutajusterade) ökade med 90 MSEK. Den ökade försäljningen av tilläggstjänster (ancillary) hade en positiv effekt på övriga trafikintäkter.

Övriga rörelseintäkter (valutajusterade) ökade med 336 MSEK vilket främst beror på ökad försäljning av EuroBonus-poäng till framförallt kreditkortspartners och kortsiktig uthyrning av CRJ900 till CityJet.

### INTÄKTSFÖRDELNING 2016/2017



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

### OPERATIVA OCH FINANSIELLA KOSTNADER

Personalkostnaderna uppgick till -9 205 (-9 105) MSEK. Justerat för valuta och omstruktureringskostnader minskade personalkostnaderna med 1,9% jämfört med motsvarande period föregående år. Den främsta förklaringen till de minskade personalkostnaderna är outsourcingen av linjestationerna i Norge föregående år, försäljningen av dotterföretaget Cimber samt effektiviseringsåtgärder.

Övriga rörelsekostnader uppgick till -27 489 (-24 552) MSEK, se not 4. Den största förklaringen till ökningen är EU-kommisionens beslut att bötfälla SAS med 70,2 MEUR för påstådda överträdelse av konkurrensregler. I motsvarande period föregående år återbetalades bötesbeloppet och redovisades då som en reducerad kostnad.

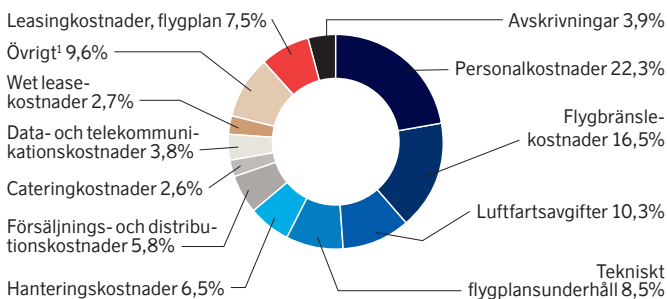
Kostnaderna för flygbränsle uppgick till -6 836 (-6 449) MSEK. Justerat för valuta ökade kostnaden för flygbränsle med 3,7%. Kostnaden påverkades negativt om -967 MSEK till följd av ett högre oljepris och valutan hade en negativ effekt med -140 MSEK. Förändringen av hedgeeffekter (inklusive effekt av tidsvärdet) var positiv om 1 061 MSEK jämfört med samma period föregående år och volymen, baserat på föregående års förutsättningar, påverkade kostnaden negativt om -330 MSEK. Hanteringskostnaderna (valutajusterade) ökade med 6,8% främst beroende på föregående års outsourcing av linjestationerna i Norge. Tekniska underhållskostnaderna uppgick till -3 515 MSEK (-3 292). Justerat för valuta och jämförelsestörande poster ökade de tekniska underhållskostnaderna med 0,9%. Wet lease-kostnaden var -367 MSEK (valutajusterad) högre jämfört med motsvarande period föregående år, vilket främst beror på ökad produktion.

Implementeringen av pågående omställningsprogram har under perioden resulterat i kostnadsreduktioner om cirka 785 MSEK.

Leasingkostnader flygplan uppgick till -3 116 (-2 840) MSEK. Justerat för valuta ökade leasingkostnaderna med 6,6%.

Finansiella intäkter och kostnader uppgick till -463 (-462) MSEK, varav räntenetto -451 (-451) MSEK.

#### SAS KOSTNADSFÖRDELNING, 2016/2017



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

#### JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER

Totala jämförelsestörande poster uppgick under perioden till -226 (492) MSEK. Av de jämförelsestörande posterna hänför sig 317 (235) MSEK till realisationsresultat från flygplansaffärer, 678(0) MSEK till överlåtelsen av två start- och landningstillstånd på London Heathrow, -672 (655) MSEK till boten avseende påstådda överträdelse av konkurrensregler inom flygfraktområdet under åren 1999–2006, -21 (4) MSEK till försäljningen av dotterföretag, -30 (0) MSEK till en avtalsförlikning i fraktverksamheten samt -110 (-42) MSEK till omstruktureringskostnader. Nedskrivning av immateriella tillgångar avseende IT-system uppgick till -208 (0) MSEK och ändrade bedömningar avseende återlämningskrav och framtida underhåll på landningsställ, air frame och APU (Auxiliary power unit) för leaseade flygplan uppgick till -180 MSEK. Föregående år gjordes avsättningar relaterade till flygplan om -160 MSEK, indirekta skatter om -219 MSEK samt en realisationsvinst avseende fastigheter om 30 MSEK. Föregående år påverkades även av nedskrivningar om -11 MSEK. Föregående års positiva belopp om 655 MSEK enligt ovan avser återbetalning av bötesbeloppet om 70,2 MEUR och årets kostnad på 672 MSEK avser samma fråga och ny dom som SAS har överklagat.

## BALANSRÄKNING OCH FINANSIELL POSITION

### TILLGÅNGAR

Immateriella och materiella anläggningstillgångar minskade 845 MSEK under räkenskapsåret. I förändringen ingår periodens investeringar 7 315 MSEK, avskrivningar -1 635 MSEK, avyttringar -6 292 MSEK samt övrigt och valutaeffekter -233 MSEK. I periodens investeringar ingår bland annat leveransbetalningar för elva nya Airbus A320neo som omgående avyttrades genom sale and leaseback samt köp av åtta Boeing 737, en Airbus A340 och en Airbus A319 som tidigare var operationellt leaseade. Övriga flygplansinvesteringar består av aktiverade utgifter för motorunderhåll, modifieringar, reservdelar samt förskott till Airbus. I avyttringar ingår, förutom sale and leaseback av de elva Airbus A320neo, en reservmotor som förvärvats under året samt fyra Boeing 737. Dessutom såldes tolv Bombardier CRJ900.

Finansiella anläggningstillgångar ökade med 1 778 MSEK. Ökningen är främst hänförlig till aktuariella vinster på förmånsbestämda pensionsplaner. Kortfristiga fordringar minskade med 607 MSEK. Minskningen är huvudsakligen hänförlig till inteförskottsfordringar och övriga korta fordringar.

Likvida medel uppgick till 8 836 (8 370) MSEK per 31 oktober 2017. Outnyttjade kontrakterade lånelöften uppgick till 2 700 (3 567) MSEK. Den finansiella beredskapen var 37% (41%) av SAS fasta kostnader.

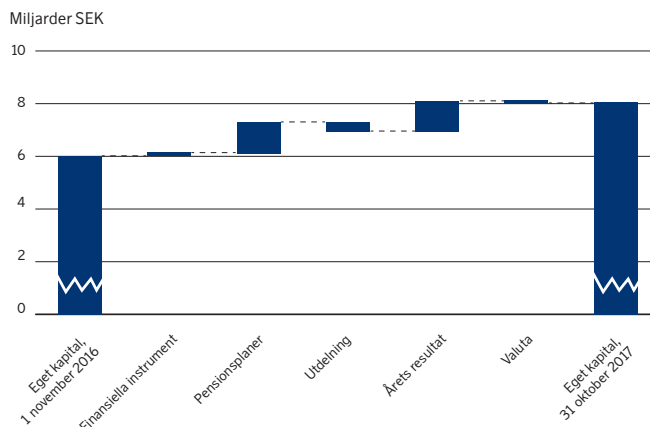
### EGET KAPITAL OCH SKULDER

Eget kapital ökade med 2 032 MSEK. Ökningen är hänförlig till nettot av årets resultat om 1 149 MSEK, utdelning om -350 MSEK samt förändringen i övrigt totalresultat som bestod av omräkningseffekter av utländska dotterbolag om -124 MSEK, positiva effekter av säkringsreserver om 147 och aktuariella vinster på förmånsbestämda pensionsplaner, netto efter skatt, om 1 210 MSEK.

Långfristiga skulder minskade med 459 MSEK. Förändringen inkluderar upptagande av lån samt omklassificeringar till och från kortfristiga skulder.

Kortfristiga skulder minskade med 772 MSEK. Förändringen förklaras av omklassificering till och från långfristig skuld, amorteringar, lägre värde på derivat samt normala variationer på rörelseskuldena.

### UTVECKLING AV EGET KAPITAL 2016/2017



## RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Räntebärande skulder minskade med 1 305 MSEK jämfört med 31 oktober 2016 och uppgick till 8 575 MSEK på balansdagen. Nyupplåning och amorteringar under perioden var 2 385 MSEK respektive 3 183 MSEK. I förändringen av bruttoskulden sedan 31 oktober 2016 ingår positiv utveckling av marknadsvärdet på finansiella derivat som har minskat skulden med 149 MSEK. Valutaomvärdering har minskat skulden med 411 MSEK.

SAS emitterade under 2014 ett konvertibelt obligationslån som är värderat till 1 521 MSEK på balansdagen.

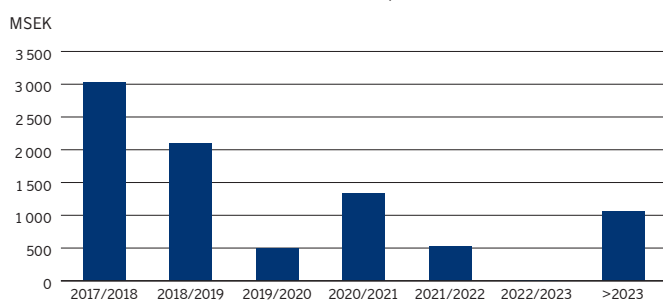
De räntebärande kortfristiga skulderna utgjorde 3 034 (2 147) MSEK av de räntebärande skulderna och bestod dels av låneskulder som förfaller till betalning inom ett år med 2 868 MSEK och dels av upplupen ränta samt finansiella derivat med 166 MSEK. De långfristiga skulderna uppgick till 5 541 (7 733) MSEK och består av förlagslån, obligationslån och övriga lån.

Den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella bruttoskulden styrs av SAS finanspolicy och har ett måttal på 2 år. Den genomsnittliga räntebindningstiden var 2,2 år i oktober 2017.

### NEDBRYTNING AV SAS RÄNTEBÄRANDE SKULDER, 31 OKTOBER 2017

Skuld	Not	MSEK
Förlagslån	24	1 067
Obligationslån	25	2 470
Konvertibellån	26	1 521
Finansiell leasing	26	1 534
Utnyttjade faciliteter	26, 27	1 708
Övriga lån	26	109
Övriga finansiella poster	29	166
<b>Totalt</b>		<b>8 575</b>

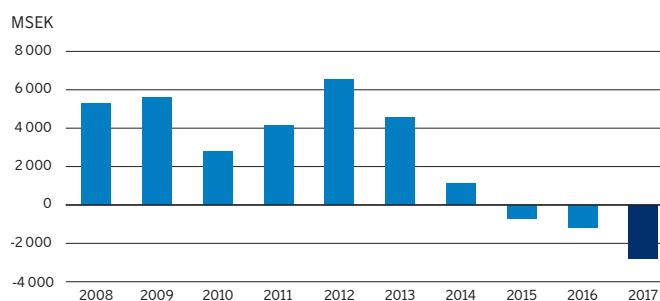
### RÄNTEBÄRANDE SKULDERS AMORTERING, 31 OKTOBER 2017



## FINANSIELL NETTOSKULD/-FORDRAN

Den finansiella nettofordran har ökat med 1 633 MSEK sedan 31 oktober 2016 och uppgick till 2 799 MSEK på balansdagen. Ökningen beror främst på positivt kassaflöde från den löpande verksamheten om 2 443 MSEK. Däremot påverkades den finansiella nettofordran negativt genom utdelningen på preferensaktierna samt pensionsbetalningar om 546 MSEK på förmånsbaserade pensionsplaner.

## FINANSIELL NETTOSKULD



## SKULDSÄTTNING

Per 31 oktober 2017 uppgick soliditeten till 25% (19%). Justerad skuldsättningsgrad uppgick till 2,28 (3,08). Den justerade finansiella nettoskulden/EBITDAR uppgick till 3,1x (3,2x). I de justerade måtten är hänsyn tagen till kapitaliserade leasingkostnader.

## KREDITVÄRDIGHET

SAS kreditvärderas av tre institut: Moody's, Standard & Poor's och det japanska kreditvärderingsinstitutet Rating and Investment Information Inc (R&I). SAS kreditvärdighet uppgaderades under 2017.

### SAS KREDITRATING

	Rating	Utsikter	Ändrat
Moody's	B1	Stabila	November -2017
Rating and Investment Information	B+	Stabila	Juli - 2017
Standard & Poor's	B+	Stabila	November - 2017

## FINANSIELLA MÅL OCH UTDELNINGSPOLICY

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 verkar i en kapitalintensiv industri som kräver att kapitalstrukturen optimeras för att skapa aktieägarvärden. Mot den bakgrunden samt för att skapa en tydlig målbild införde SAS under 2016/2017 två nya finansiella mål kopplade till SAS lönsamhet och skuldsättningsgrad. Målen beaktar SAS hela kapitalbindning. Samtidigt uppdaterades också målet för den finansiella beredskapen.

### SAS FINANSIELLA MÅL ÄR:

- Avkastning på investerat kapital (ROIC): ska överstiga 12% över en konjunkturcykel.
- Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR: ska vara lägre än 3 gånger (3x).
- Finansiell beredskap: likvida medel och tillgängliga kreditfaciliteter ska överstiga 25% av SAS årliga fasta kostnader.

Målet för avkastningen på investerat kapital motsvarar kapitalmarknadens och SAS interna bedömning av SAS genomsnittliga kapitalkostnad (WACC). Denna är också kopplad till SAS utdelningspolicy.

Skuldsättningsmålet – den justerade finansiella nettoskulden/EBITDAR är ett nyckelmått som används av kreditratinginstituten och banker vid kreditprövning och inkluderar värdet av leasade flygplan. Målsättningen att måttet ska vara lägre än tre gånger (3x) är i linje med SAS ambition om en förbättrad finansiell position, högre kreditrating och därmed sänkta finansieringskostnader.

SAS höjde också under räkenskapsåret målet för den finansiella beredskapen från 20% till 25% av de årliga fasta kostnaderna. Bakgrunden till detta är SAS ökade produktion på långdistanslinjer och fritidsorienterade linjer där andelen förbokningar är större. Detta leder till ökade kundförpliktelser för SAS, vilket ska reflekteras i den ökade likviditetsreserven.

Osäkerheten i omvärlden avseende valutautvecklingen, flygbränslepriserna och förändringarna inom den europeiska flygindustrin med intensifierad konkurrens är fortsatt stor vilket gör att SAS inte specificerar en tidpunkt för när målsättningarna ska uppnås. I samband med övergången till IFRS 16 från räkenskapsåret 2019/2020 kommer SAS att se över målsättningarna för att säkerställa deras fortsatta relevans.

#### BERÄKNING AV ROIC

	Oktober 2017
<b>MSEK</b>	
EBIT, 12 månader	2 187
33% av leasingkostnaderna på flygplan, 12 månader <sup>1</sup>	1 028
33% av leasingintäkter på flygplan, 12 månader <sup>1</sup>	-28
<b>Justerat EBIT</b>	<b>3 187</b>
Eget kapital, genomsnitt	6 268
Finansiell nettoskuld, genomsnitt <sup>2</sup>	-1 765
Kapitaliserade leasingkostnader (x7), genomsnitt	20 385
<b>Investerat kapital</b>	<b>24 888</b>
<b>ROIC</b>	<b>12,8%</b>

#### BERÄKNING AV JUSTERAD FINANSIELL NETTOSKULD/EBITDAR

<b>MSEK</b>	
Finansiell nettoskuld, genomsnitt <sup>2</sup>	-1 765
Kapitaliserade leasingkostnader (x7), genomsnitt	20 385
<b>Totalt</b>	<b>18 620</b>
EBITDAR, 12-månader	5 960
<b>Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR</b>	<b>3,1x</b>

#### BERÄKNING AV DEN FINANSIELLA BEREDSKAPEN

<b>MSEK</b>	
Likvida medel	8 836
Fordran övriga finansiella institut	-846
Outnyttjade kreditfaciliteter	2 700
<b>Totalt</b>	<b>10 690</b>
Totala rörelsekostnader	39 810
Flygbränslekostnader	-6 836
Luffartsavgifter	-4 262
<b>Totalt fasta kostnader</b>	<b>28 712</b>
<b>Finansiell beredskap</b>	<b>37%</b>

1) För att finansieringsformen av flygplan inte ska påverka utfallet av ROIC adderas schablonmässigt 33% av flygplansleasingkostnaderna/intäkterna till det redovisade rörelseresultatet (EBIT).

2) SAS har i nuläget en finansiell nettofordran.

3) SAS hade per 31 oktober 2017 utgett två finansiella instrument som begränsar utdelningsrätten till SAS stamaktieägare. SAS obligation om 1,5 mdr SEK som förföll i november 2017 angav 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. Den 17 november 2017 emitterade SAS en icke säkerställd obligation om 1,5 miljarder SEK. Obligationen anger att utdelningen till aktieägare inte får överstiga 50% av årets resultat, dock att begränsningen inte omfattar preferensaktier eller andra typer av finansiella produkter eller instrument. Ingen utdelning får lämnas om SAS bryter mot obligationsvillkoren.

#### 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 (WACC). Utdelningsbeloppet ska ta i beaktande restriktioner i koncernens finansiella instrument<sup>3</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, var-efter 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.

## FINANSIERING OCH KAPITALHANTERING

### FINANSIERING

SAS kan använda banklån, obligationslån, konvertibla obligationslån, förlagslån, exportkrediter samt leasing som finansieringskällor. Nyupplåning uppgick till 2 385 (1 093) MSEK fördelat på lån mot säkerhet om 2 012 MSEK samt upplåning inom EMTN-programmet om 40 MEUR.

### INVESTERAT KAPITAL

Som en naturlig följd av införandet av SAS finansiella mål, som beaktar hela SAS kapitalbindning, har SAS ökat fokus på kapitalstrukturen. Det investerade kapitalet uppgick 31 oktober 2017 till 24 888 MSEK.

Den största delen av det investerade kapitalet utgörs av flygplan och motorer som representerar huvuddelen av SAS investerade kapital. Vid flygplanstransaktioner är finansieringsmetoden en mycket viktig faktor som beaktas tillsammans med restvärdesrisker och finansieringskostnader.

### FLYGPLANSFLOTTAN

SAS har förenklat flygplansflottan väsentligt de senaste åren och har idag tre flygplanstyper under SAS egen trafiklicens. Flygplansflottan består av Boeing 737 NG, Airbus A320-familjen samt Airbus A330/A340. Därtill wet leasar SAS 33 flygplan genom strategiska samarbetspartners.

Flygplansflottan är SAS största materiella tillgång. Den 31 oktober 2017 representerade SAS flygplansflotta och motorer 24% av SAS bokförda tillgångar.



SAS skriver av ägda flygplan på 20 år med ett återstående restvärde på 10% exklusive flygplansmotorer. Flygplansmotorer skrivs av på åtta år. Underhåll på leasade motorer avsätts löpande relaterat till användningen medan underhåll på ägda motorer aktiveras och skrivs av. Passagerarflygplan används normalt cirka 20–25 år i kommersiell passagerartrafik, men flygplan som underhålls väl kan hålla längre. Efter att ett flygplan tas ur trafik finns det fortfarande värden i reservdelar och motorer.

### FINANSIERING AV FLYGPLANSORDER

SAS har per 31 oktober 2017 flygplansorder på 18 Airbus A320neo samt åtta Airbus A350-900 för leverans fram till 2021. Vid finansiering av flygplan använder SAS en kombination av operationella leasar, finansiella leasar samt säkrade banklån och kreditfaciliteter. 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 banklån samt bankfaciliteter. Vid leasing, som innebär sale and leaseback-avtal, säljs flygplanen vid leverans och hyrs tillbaka på 5–12 år.

Av återstående flygplansorder på 18 Airbus A320neo har SAS finansierat åtta flygplan genom sale and leaseback. Därtill är SAS i färd med att finansiera de återstående tio Airbus A320neo samt åtta Airbus A350.

Därutöver har SAS fem CRJ900 på wet lease-order. Flygplan som drivs på wet lease-basis innebär ingen direkt investering utan ett kontraktuellt åtagande där SAS betalar en rörlig kostnad per producerad timme utöver en garanterad produktionsvolym. SAS har för närvarande 33 flygplan på wet lease-kontrakt. Avtalen löper ut enligt tabell nedan.

#### FLYGPLAN PÅ FAST ORDER 2017–2022

	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021
Airbus A320neo	11	7		
Airbus A350			3	5
<b>Listpris per flygplan</b>	<b>MUSD</b>			
Airbus A320neo	108			
Airbus A350	311			

SAS kontrakterade framtida inköpsåtaganden för flygplansbeställningarna med leverans under 2017-2021 uppgick den 31 oktober 2017 till 1 931 MUSD.

### KONTRAKTERADE OPERATIONELLT OCH FINANSIELLT LEASADE FLYGPLAN SAMT FÖRFALLOPROFIL

	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023>
Operationellt förfallande leasar, flygplan	27	18	7	10	3	18
Wet leasade flygplan, förfall	0	1	4	1	12	15
Hyresförpliktelser flygplan, MSEK	2 837	2 497	2 219	1 911	1 646	4 425
Finansiell leasing, flygplan, MSEK	163	169	174	763	53	0

#### Nuvärde av leasingförpliktelser vid olika diskonteringsräntor, flygplan

	5%	6%	7%
Diskonteringsränta			
Nuvärdet av kontrakterade leasingförpliktelser flygplan, 31 oktober 2017, MSEK	13 048	12 625	12 224

### 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.

SAS har en tecknat pre-delivery payment facilitet avseende fem Airbus A320neo som levereras under 2017–2018. Lånet under faciliteten återbetalas vid leverans av flygplanen till SAS.

Med nuvarande finansiella beredskap, som överstiger målsättningen, har SAS valt att inte ingå någon ytterligare finansiering av förskottsbetalningar av SAS flygplansorder.

### FLEXIBILITET I FLYGPLANSFLOTTAN

Genom en kombination av ägande samt operationella och wet leasade flygplan är ambitionen att ha en hög flexibilitet avseende återlämning av flygplan. Detta är viktigt eftersom flygindustrin är exponerad mot flera omvärldshändelser som negativt och snabbt kan påverka efterfrågan. De kommande två åren har SAS 45 flygplan på operationella leaseavtal som kan återlämnas till ägarna. De representerar 28% av SAS totala flygplansflotta.

## SAS FLYGPLANSFLOTTA 31 OKTOBER 2017

SAS flygplan i trafik	Ålder	Ägda	Leasade	Totalt	Order köp	Order lease
Airbus A330/A340/A350	12,4	10	6	16	8	
Airbus A319/A320/A321	8,5	9	27	36	18	
Boeing 737NG	14,3	24	49	73		
<b>Totalt</b>	<b>12,4</b>	<b>43</b>	<b>82</b>	<b>125</b>	<b>26</b>	<b>0</b>

Flygplan i trafik under annan trafiklicens än SAS (SK)	Ålder	Ägda	Wet leasade	Totalt	Order på wet lease
Bombardier CRJ900	2,8		24	24	5
ATR-72	2,6		9	9	
<b>Totalt</b>	<b>2,7</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>5</b>

SAS totala flygplansflotta i trafik	Ålder	Ägda	Leasade	Totalt	Order köp	Order på wet lease
<b>Totalt</b>	<b>10,4</b>	<b>43</b>	<b>115</b>	<b>158</b>	<b>26</b>	<b>5</b>

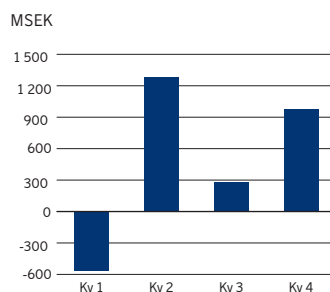
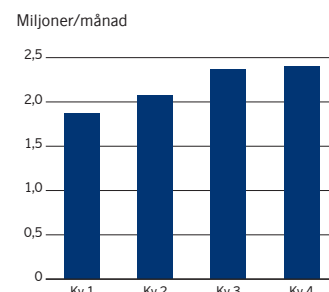
Flygplan för utfasning	Ålder	Ägda	Leasade	Totalt	Uthyrda	Parkerade
Bombardier Q400	9,8		1	1	1	
<b>Totalt</b>	<b>9,8</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

## SÄSONGSEFFEKTER OCH OPTIMERING AV KASSAFLÖDET

SAS arbetar med att analysera balansposter och trender inom verksamheten för att optimera kassaflödet med syfte att uppnå lägsta möjliga finansieringskostnad inom ramarna för fastställd finanspolicy. Som följd av att rörelseskulderna översteg rörelsestillgångarna uppgick rörelsekapitalet till -12 263 (-11 274) MSEK per 31 oktober 2017, vilket jämfört med föregående år var en förbättring med 989 MSEK. Det beror huvudsakligen på att SAS uppskjutna skattefordringar under året har minskat med 996 MSEK till följd av SAS positiva resultat och positiv utveckling av pensionstillgångarna.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under 2016/2017 till 2 443 (3 663) MSEK. Försämringen jämfört med föregående år beror främst på betalning av böter om 672 MSEK till följd av EU-kommissionens dom till ett flertal flygbolag relaterat till en påstådd 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 kvartalen (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>

1) Avser genomsnittet under åren 2010-2017.

## LEGALA FRÅGESTÄLLNINGAR

I EU-kommissionens beslut i november 2010 fälldes SAS tillsammans med ett stort antal andra flygbolag för påstått deltagande i en global flygfraktkartell under åren 1999-2006 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. EU-domstolens dom vann laga kraft och bötesbeloppet om 70,2 MEUR återbetalades till SAS i början av mars 2016. EU-kommissionen fattade i mars 2017 ett nytt beslut i samma fråga och dömde återigen SAS och ett stort antal andra flygbolag att betala böter för påstått deltagande i en global flygfraktkartell under åren 1999-2006. Bötesbeloppet på 70,2 MEUR är detsamma som i beslutet från 2010. Böterna belastade SAS resultat för andra kvartalet räkenskapsåret 2016/2017 som en jämförelsestörande post. SAS har överklagat EU-kommissionens beslut. Överklagandet beräknas ta flera år.

Som en konsekvens av EU-kommissionens beslut i november 2010 och det förnyade beslutet i mars 2017 i flygfraktundersökningen är SAS tillsammans med övriga flygbolag som bötfällts av EU-kommissionen involverat i ett antal civila skadeståndsprocesser initierade av fraktkunder i bland annat England, Nederländerna och Norge. 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.

En grupp tidigare kabinanställda i Braathens har genom fackföreningen Parat inlett rättsprocess mot SAS vid domstol i Norge med yrkande om korrigerande av arbetstidsfaktor (delstidsprocent) 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. 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. Köpenhamns Byret avslög i en dom i december 2016 de kabinanställdas krav om ytterligare inbetalningar från SAS till CAU-fonden. De kabinanställda överklagade 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 2016/2017
<b>1</b> MARKNADS-RISKER	1.1 Makroekonomisk utveckling	●	Kontinuerlig anpassning av SAS kapacitetserbudande och produktion.
	1.2 Marknad och konkurrensutveckling	●	Implementering av SAS effektiviseringsprogram och en flexiblere produktionsmodell.
<b>2</b> MEDARBETAR-RISKER	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	●	Stärkt ledarskap och ökad intern transparens.
	2.4 Strejk	●	Stärka dialogen för ökad samsyn med fackföreningarna. Förlängning av flera kollektivavtal till 2019/2020.
<b>3</b> OPERATIONELLA RISKER	3.1 Säkerhetsarbete	●	Kontinuerlig intern uppföljning och rapportering till styrelsen.
	3.2 Leverantörer	●	SAS har under 2017 fokuserat på ett närmare samarbete med de strategiska leverantörerna samt följt upp kvalitetsnivåer och effektiviteten. Antalet leverantörer har minskats med 19%.
	3.3 Konkurrenskraftig kostnad och effektivitet	●	SAS har ett kostnadsgap jämfört med nystartade konkurrenter. Effektiviseringsprogrammet dubblerades under 2016/2017 från 1,5 till 3,0 mdr SEK med effekt 2017-2020.
<b>4</b> HÅLLBARHETS-RISKER	4.1 Miljödirektiv och krav	●	Strukturerat miljöarbetet som är certifierat enligt ISO14001 och innehåller åtgärder för att förbättra klimat- och miljöprestandan, samt säkra efterlevnad av gällande lagar och förordningar.
	4.2 Antikorruption	●	Genomförande av ett utbildningsprogram för medarbetargrupper med störst risk för korruption.
	4.3 Mänskliga rättigheter	●	Löpande kravställning och uppföljning av underleverantörer.
<b>5</b> LEGALA OCH POLITISKA	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. Tillsammans med industrin arbetade SAS för att informera om de negativa konsekvenserna kring förslaget att införa en flygskatt i Sverige.
	5.2 Legala- och försäkringsrisker	●	Utveckling av policyer och utbildning för att säkra compliance med olika regler och lagar. Kontinuerlig uppföljning av lagar och policyer. Legal rådgivning och deltagande i avtalsprocesser för minimering av avtalsrisker. Säkerställande av fullgott försäkringsskydd av verksamhet och medarbetare.
<b>6</b> FINANSIELLA RISKER	6.1 Likviditetsrisk och refinansiering	●	Uppföljning samt prognostisering av den finansiella beredskapen. Finansiering av återstående 10 Airbus A320neo samt 8 Airbus A350 initierad. Kontinuerliga diskussioner med banker och finansierare för att hantera låne- och leasingförfall.
	6.2 Flygbränslepris och utläppsrättigheter	●	Säkring av flygbränsle enligt SAS Finanspolicy samt bevakning av flygbränsleprisutvecklingen.
	6.3 Valutakurser	●	Säkring av valutor enligt SAS Finanspolicy samt bevakning av valutamarknaden.
	6.4 Räntor	●	Binda räntor enligt SAS Finanspolicy samt bevakning av räntemarknaden.
	6.5 Motparts förluster	●	SAS motpartsrisker hanteras i enlighet med SAS Finanspolicy.
<b>7</b> IT	7.1 IT	●	Kontinuerlig förbättring av processer för incident- och problemlösning. Fokus under 2017 på att minska IT-problem som påverkar SAS hemsida, planeringssystem samt hantering av cyberattacker.
<b>8</b> ÖVRIGA HÄNDELSER	8.1 Extraordinära händelser	●	Öka kostnadsflexibiliteten för att minska kostnaderna vid minskad efterfrågan.
	8.2 Varumärke och omdöme	●	Bevakning av informationen kring SAS.

● 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 policyer 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 långsiktig hållbar lönsamhet i SAS.

## 1. MARKNADSRISKER

### 1.1 MAKROEKONOMISK UTVECKLING

Efterfrågan i flygindustrin är korrelerad till utvecklingen av den ekonomiska tillväxten och exporten. SAS huvudsakliga verksamhet är baserad i Skandinavien och cirka 70% av passagerarintäkterna kommer från Skandinavien. Inget enskilt land står för mer än 30% av SAS passagerarintäkter vilket begränsar SAS exponering mot enskilda länder. Som region är dock efterfrågan i Skandinavien avgörande 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 2017 med drygt 2% i Danmark och Norge och 3% i Sverige enligt OECD. 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.

Efter en hög kapacitetstillväxt i den skandinaviska marknaden under 2015/2016 sjönk ökningstakten under 2016/2017 och mätt i antal erbjudna säten ökade kapaciteten till, från och inom Skandinavien med 2,3% under 2016/2017.

För att möta samt förbereda sig i förhållande till ändrad konkurrens effektiviserar SAS också den operationella plattformen samt differentierar produktbjudandet för att stärka konkurrenskraften. Se vidare sida 14-23.

#### OPERATIONELL OCH FINANSIELL KÄNSLIGHETSANALYS BASERAD PÅ UTFALLET UNDER 2016/2017

Flygverksamheten	Rörelseresultat, MSEK
RPK, ±1%	±280
Kabinfaktor, ±1%	±360
Passagerarintäkt per RPK eller ASK (yield & PASK), ±1%	±330
Enhetskostnad (CASK), ±1%	±360
Flygbränslepris, ±1%	±68

## 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 på organisation, ledarskap och kompetens. 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 har de seniora ledarna identifierat en till två interna efterträdare för 63% av alla positioner, vilket är en ökning. Målet är att över tid säkerställa successionsordningen till 80% med interna efterträdare och till 20% aktivt söka extern kompetens. Under året har också ett rekryteringsteam etablerats för att säkra att SAS har dedikerade resurser med relevant

kompetens som kan tillvarata SAS kompetensbehov på bästa sätt och samtidigt säkerställa att våra medarbetare utvecklas och matchas mot nya positioner och möjligheter.

### 2.2 PROCESSER OCH SYSTEM

SAS använder system och processer för effektiv personalhantering och som stöd för att säkra kompetensbehovet och successionsordningen. SAS implementerar successivt 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 införde under 2017 ett nytt mätsystem av engagemanget bland medarbetarna som möjliggör att SAS betydligt oftare kan stämma av engagemanget bland medarbetarna. Därmed kan eventuella problem identifieras tidigare och åtgärdas, och lokala team kan arbeta med frågor och aktiviteter som är relevanta för dem och direkt påverkar deras arbetsituation för att stärka engagemanget. Snittet av medarbetarengagemanget uppgick under 2017 till 57, vilket är 7 enheter lägre än föregående år. Resultatet varierar mellan medarbetargrupper där utvecklingen under 2017 framförallt varit negativ bland de flygande medarbetarna medan övriga medarbetargrupper haft ett stabilt eller ökande engagemang. SAS kan tydligt se hur affärsstrategiska beslut påverkar medarbetare olika och således snabbare sätta in rätt förbättringsåtgärder.

För att stärka engagemanget och affärsmannaskapet investerar SAS i sina medarbetare genom interna mentor- och utvecklingsprogram som GROW, Forum 50, 'Learning lunch' och SAS Awards, där fantastiska prestationer belönas. Även internkommunikationen och dialogen med de flygande medarbetarna har stärkts genom att ledare fått träning i kommunikativt ledarskap. Därtill har dialogmöten på baserna införts en gång i veckan.

SAS arbetar med tydlig målstyrning och medarbetarinflytande i Performance Development, 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.

I samband med förhandlingar om nya kollektivavtal tog pilotföreningarna i Norge ut ett mindre antal piloter i en strejk och varslade även om en strejk som skulle påverka huvuddelen av trafiken till, från och inom Norge. Det medförde ett antal inställda flygningar i mitten av september 2017. SAS verksamhet har även under 2017 påverkats av olovlig arbetsnedläggelse i Köpenhamn med begränsad konsekvens för trafiken och kunderna.

SAS och andra flygbolags verksamhet drabbades vid ett antal andra tillfällen av mindre lokala arbetsmarknadskonflikter i andra länder.

### 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.

SAS inleder endast code share-samarbeten med flygbolag som har en IOSA-certifiering eller har genomgått en jämförbar revision.

#### Säkerhetsarbetet och riskindex under 2016/2017

SAS har kontinuerligt följt och mätt den dagliga risknivån inom flygverksamheten, markoperationen, tekniskt underhåll och security i ett hierarkiskt system av objektiva Safety Performance Indicators.

Under 2017 har SAS implementerat ett nytt verktyg för att följa säkerhetsnivån. Verktyget har förbättrat kapaciteten att identifiera trender och korrelationer vilket i sin tur leder till att SAS mer proaktivt kan ta itu med säkerhetsrelaterade risker.

Utvecklingen var stabil under 2016/2017 och antalet mediumrisk händelser var i nivå med tidigare år. SAS hade inga händelser i säkerhetsnivån 'hög' jämfört med de två föregående räkenskapsåren.

#### RISKINDEX

Verksamhet	Låg	Medium	Hög
Flight Operations, %	2,000	0,003	0
Ground Operations, %	1,500	0,005	0
Technical Operations, %	0,500	0,006	0
Security, %	0,260	0	0
<b>Totalt 2016/2017 i % av antal flygningar</b>	<b>4,26</b>	<b>0,0140</b>	<b>0</b>
<b>Totalt 2015/2016 i % av antal flygningar</b>	<b>2,63</b>	<b>0,0109</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 allvarigare händelser (tex 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 gör kontinuerligt genomlysningar av leverantörsbasen och identifierar de mest verksamhetskritiska leverantörerna. I samband med detta arbete genomförs även arbete att konsolidera leverantörsbasen vilken under 2016/2017 bidragit till att antalet leverantörer reducerats med 19%.

SAS har en etablerad styrmodell som tydliggör ansvar, risker och förbättringsområden samt hur eventuella avvikelser ska hanteras. Ansvaret för att löpande följa upp de kritiska leverantörerna är centraliserad och standardiserad. 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.

#### 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 mellan 2013–2017 realiserat effektiviseringar om 5,1 miljarder SEK. Under 2016/2017 fördubblade SAS effektiviseringsprogrammet från 1,5 miljarder SEK till 3,0 miljarder SEK med effekt under 2017–2020. När åtgärderna implementerats kommer SAS att vara ett mer flexibelt och produktivt flygbolag som även framöver kontinuerligt kommer att fortsätta att effektivisera verksamheten. För mer information om SAS effektiviseringsarbete, se sida 20–23.

### 4. HÅLLBARHETSRIKER

SAS har integrerat sitt hållbarhetsarbete i ledningssystemet. Ledningssystemet har strukturerade processer för att mitigera samtliga risker och möjligheter inom hållbarhetsområdet.

#### 4.1 MILJÖDIREKTIV OCH KRAV

Olika lagar och föreskrifter ställer krav på minskad miljö- och klimatpåverkan, bland annat genom restriktioner avseende bullernivåer och utsläpp av växthusgaser. Samtliga lagar och föreskrifter inom miljö- och klimatområdet hanteras av SAS ledningssystem som, avseende miljöarbetet, är certifierat enligt ISO 14001.

SAS arbetar kontinuerligt med hållbarhetsfrågor för att tillmötesgå nationella och internationella krav. SAS mäter bland annat sin klimateffektivitet med hjälp av nyckeltalet koldioxidutsläpp per passagerarkilometer, som minskade med 2,7% till 96 (99) gram under räkenskapsåret. Förbättringen är huvudsakligen en följd av förnyelse av flygplansflottan, löpande effektiviseringsarbete och ökad produktion på de interkontinentala linjerna.

#### 4.2 ANTIKORRUPTION

SAS har under året genomfört ett antal aktiviteter för att förebygga de potentiella risker som kan föreligga. Det inkluderar exempelvis utbildningsprogram för prioriterade medarbetargrupper och kontrollåtgärder som syftar till att adressera kravet om att samtliga anställda efterlever SAS uppförandekod, samt tillämpbara lagar.

#### 4.3 MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER

SAS är en stor köpare av produkter och tjänster från ett stort antal underleverantörer. SAS är ansluten till UN Global Compact och ställer en rad krav om att samtliga underleverantörer skall dela SAS uppfattning och krav avseende exempelvis mänskliga rättigheter. SAS ställer exempelvis krav på att de anställda hos underleverantörerna har anständiga marknadsmässiga anställningsvillkor och rätten att organisera sig fackligt. SAS prioriterar underleverantörer som delar grundprinciperna i UN Global Compact.

## 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.

#### Svensk flygskatt

I september 2017 föreslog den svenska staten att en avstånds-baserad skatt för flygresor ska införas på flygresor inom samt från Sverige. Trots aktiv informationsgivning kring skattens negativa konsekvenser för Sverige och dess minimala effekter på miljön infördes skatten den 1 april 2018. Skatten förväntas påverka lönsamheten negativt.

#### Brexit

Storbritannien meddelade den 29 mars 2017 att man vill lämna EU i enlighet med Lissabonfördragets artikel 50. Det innebär att nya handelsavtal ska förhandlas fram mellan EU och Storbritannien, även inom luftfart. Dagens luftfartsavtal inom EU skapades 1992 och har varit avgörande för ökad mobilitet och tillgänglighet för näringsliv och medborgare inom EU.

SAS analyserar de legala, ekonomiska och kommersiella effekterna av ett utträde och samarbetar med beslutsfattare nationellt och inom EU. Storbritannien är en viktig marknad för SAS och det är avgörande för hela flygbranschen att ett nytt luftfartsavtal med samma förutsättningar som det nuvarande kan vara på plats innan utträdet i mars 2019.

SAS prioritet är harmonisering av regelverket samt lika villkor och en rättvis konkurrens inom den internationella luftfarten.

SAS följer utvecklingen inom det politiska området noga och försöker, genom 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 RISKER

SAS flyger och har verksamhet i över 30 länder, vilket innebär 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 kärke eller som svarande. SAS utsätts också för brott och bedrägerier som kan få en ekonomisk och materiell påverkan. I slutet av oktober 2017 var SAS involverat i ett antal rättsprocesser, varav de viktigaste beskrivs mer ingående på sida 41.

SAS juristavdelning säkerställer efterlevnad av relevanta lagar och regler, håller utbildningar och inrättar interna policyer, processer och regelverk, däribland SAS uppförandekod "Code of Conduct" som fastställer vilka etiska regler och riktlinjer samtliga medarbetare inom SAS ska efterleva. SAS övervakar kontinuerligt hur förändringar i regelverk och policyer påverkar SAS rutiner och verksamhet. Avtalsrisker i relation till externa parter minimeras genom legal rådgivning och deltagande i avtalsprocesser. SAS försäkrar verksamheten och medarbetarna för att skydda sig finansiellt mot oförutsedda händelser och risker.

## 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. 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 82 flygplan på operationella leasar och 33 flygplan på wet lease-kontrakt som kontinuerligt förfaller.

Målet är att ha en finansiell beredskap på minst 25%, vilket mäts genom andelen likvida medel samt utnyttjade 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 finansörer angående refinansiering av SAS låne- och leasingförfall. Under räkenskapsåret hade den finansiella beredskapen en stabil utveckling i enlighet med de förväntade säsongssvängningarna och påverkades positivt av kassaflödet som motverkade investeringar i flygplan och amortering av lån. Per 31 oktober 2017 uppgick den finansiella beredskapen till 37% (41%).

### 6.2 FLYGBRÄNSLEPRIS OCH UTSLÄPPSRÄTTIGHETER

#### Flygbränslepriser

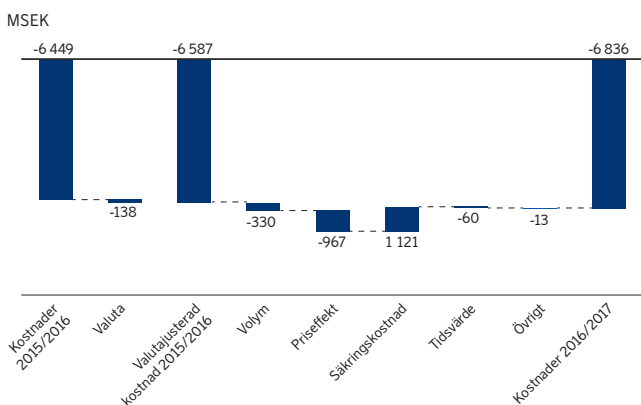
Flygbränslekostnaderna är SAS näst största enskilda kostnadspost och utgjorde under 2016/2017 cirka 17% av SAS rörelsekostnader (inklusive leasing och avskrivningar). SAS säkrar flygbränslekostnaderna för att motverka kortsiktiga negativa svängningar.

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 2016/2017 i genomsnitt 22% högre än föregående år. Flygbränslepriserna steg inledningsvis från cirka 450 USD/ton till över 500 USD/ton från december 2016 för att sedan stiga till strax under 600 USD/ton vid räkenskapsårets slut. Spotpriset var volatilt med stora kast under räkenskapsåret. Det högre flygbränslepriset medförde att flygbränslekostnaderna, valutajusterat, steg med 3,7% jämfört med föregående år. Hedgeeffekter (inklusive effekt av tidsvärdet) var positiva om 1 061 MSEK jämfört med samma period föregående år.

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

#### UTVECKLING AV FLYGBRÄNSLEKOSTNADERNA 2016/2017



SAS har inför räkenskapsåret 2017/2018 säkrat 43% av den förväntade flygbränslekonsumtionen.

#### SÄKRING AV FLYGBRÄNSLE

Säkringsnivå (maxpris)	Nov 17– jan 18	Feb 18– apr 18	Maj 18– jul 18	Aug 18– okt 18
480–500 USD/ton	69%	69%		
501–550 USD/ton			33%	

#### KÄNSLIGHETSMATRIS FLYGBRÄNSLEKOSTNAD NOVEMBER 2017 – OKTOBER 2018, MDR SEK<sup>1</sup>

Marknadspris	Växelkurs SEK/USD			
	7	8	9	10
400 USD/ton	4,9	5,6	6,2	6,9
600 USD/ton	6,2	7,1	8,0	8,9
800 USD/ton	7,3	8,4	9,4	10,5
1 000 USD/ton	8,5	9,7	10,9	12,1

#### Utsläppsrättigheter

SAS stöttar sedan länge principen om att förorenaren 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 2016/2017 uppgick SAS kostnader för utsläppsrättigheter i det Europeiska

utsläppshandelssystemet (EU-ETS) till 55 (88) MSEK. Det beslutade globala ekonomiska styrmedlet i ICAO's regi (CORSIA), som syftar till att reglera flygets koldioxidutsläpp från och med 2021, kommer de närmaste åren att specificeras.

I väntan på CORSIA har EU-kommissionen beslutat att EU-ETS endast skall omfatta flygningar inom EU fram till och med kalenderåret 2020. SAS kan ännu inte bedöma de finansiella konsekvenserna av detta styrmedel.

För att minska den finansiella exponeringen säkras SAS utsläppsrättigheter på det förväntade underskottet. Inför 2017/2018 bedömer SAS att kostnaden för utsläppsrättigheter kommer hamna på samma nivå som under 2016/2017.

#### 6.3 VALUTAKURSER

Transaktionsrisker uppkommer vid valutakursförändringar som påverkar storleken på kommersiella intäkter och kostnader och därmed SAS rörelseresultat. SAS är till följd av att flygplanen och flygbränsle prissätts i USD samt den internationella verksamheten väsentligt exponerat mot ett flertal valutors kursutveckling. USD är SAS största underskottsvaluta och NOK är SAS största överskottsvaluta.

Under 2016/2017 var svenska Riksbankens reporänta på en negativ nivå vilket haft en negativ påverkan på värdet av SEK mot ett flertal valutor. Efter den kraftiga oljeprisnedgången under 2016 stabiliserades den norska ekonomin under 2017, vilket medförde att NOK stärktes. Under 2016/2017 var NOK i genomsnitt nästan 5% högre mot SEK jämfört med föregående år vilket netto påverkade SAS intäkter och kostnader positivt med 202 MSEK. Den amerikanska centralbanken genomförde räntehöjningar under räkenskapsåret. Då dessa var förväntade påverkades inte USD-kursen markant. Efter presidentvalet i november 2016 stärktes initialt USD i förhållande till SEK, men försvagades därefter successivt från mitten av december. Från juli 2017 var USD svagare än året innan i förhållande till SEK. Sammantaget var USD cirka 3% starkare än föregående år i förhållande till SEK. Det hade en negativ effekt på SAS intäkter och kostnader med 252 MSEK.

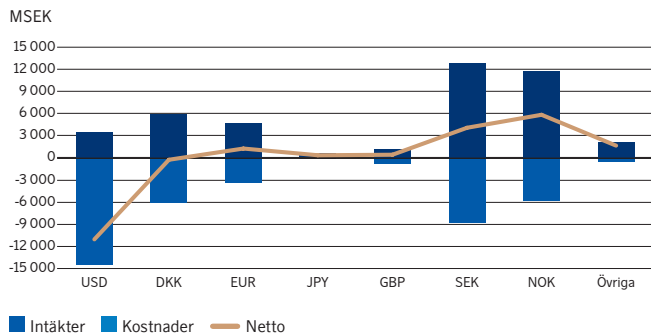
Valutaexponeringen hanteras genom att löpande kurssäkra 40 – 80% av SAS över- och underskottsvalutor baserat på en tolv månaders rullande likviditetsprognos.

Genom att säkra USD och NOK har SAS skjutit på effekterna från valutakursförändringarna. Valutakursutvecklingen hade netto en positiv effekt på SAS intäkter med 768 MSEK under 2016/2017. Förändringen från omräkning av rörelsekapitalet och valutasäkringar uppgick till 158 (-1 114) MSEK. Nettoeffekten, på SAS resultat före skatt, från förändringen i valutakurserna samt effekter från genomförd hedge var positiv med 167 (-1 741) MSEK.

Den 31 oktober 2017 uppgick SAS säkringsgrad till 54% av det förväntade USD-underskottet under 2017/2018. När det gäller NOK var 65% 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.

1) Hänsyn har tagits till SAS säkring av flygbränsle per 31 oktober 2017.



**VALUTAFÖRDELNING SAS 2016/2017****RESULTATEFFEKT FRÅN ÄNDRADE VALUTAKURSER, NETTO 2016/2017**

SAS totalt	MSEK
1% försvagning av SEK mot USD	-110
1% försvagning av SEK mot NOK	+60
1% försvagning av SEK mot DKK	-2
1% försvagning av SEK mot EUR	+13
1% försvagning av SEK mot JPY	+4
1% försvagning av SEK mot GBP	+5

**Valutarisk vid flygplansinvesteringar**

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. Vid ingående av sale and leaseback-avtal avslutas eventuella valutaterminer. Genom att SAS ingått sale and leaseback-avtal för åtta av 18 Airbus A320neo på fast order har SAS minskat valuta-exponeringen för leveranser till mitten av 2018. SAS har också valutasäkrat en liten andel av flygplansordern på åtta Airbus A350 med leverans från 2019.

**6.4 RÄNTOR**

Flygindustrin är kapitalintensiv och SAS hade på balansdagen 8 575 MSEK i räntebärande skulder, vilket gör SAS exponerat för ränteförändringar.

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 räntebindingstiden på den finansiella bruttoskulden var 2,2 år i oktober 2017.

**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 2016/2017 med -16 (-12) MSEK.

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- enligt Standard & Poor's.

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

SAS är beroende av IT och säkra informationsflöden inom alla delar av verksamheten och genom tydliga processer och löpande uppdateringar tryggar SAS informationens konfidentialitet, riktighet, tillgänglighet och spårbarhet. Detta regleras även genom ett flertal policyer och säkerhetslösningar. SAS, liksom många andra företag, utsätts dagligen för olika typer av attacker men 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 och genom ett omfattande arbete har processer och IT-stöd anpassats för att säkra leveranserna från underleverantörerna.

Under 2016 genomfördes internrevision som visade på mindre brister i kontrollen av tillgång till interna system vilket under 2017 åtgärdats. SAS lanserade under räkenskapsåret en ny hemsida som efter inkörningsproblem hade en negativ påverkan på kundnöjdheten – hemsidan byggdes därefter om baserat på kundernas återkoppling och återlanserades på nytt under senhösten 2017. EuroBonus-databasen överfördes lyckosamt i maj 2017 till en ny IT-plattform vilket möjliggör att lojalitetsprogrammet kan utvecklas och nya tjänster successivt lanseras. Vidare har omfattande åtgärder genomförts för att uppdatera interna IT-system som hanterar och planerar flygscheman samt personal vilket har gett märkbara effekter i stabilare och mer tillförlitlig planering.

**8. ÖVRIGA HÄNDELSE****8.1 EXTRAORDINÄRA HÄNDELSE**

Flygbolag påverkas av extraordinära händelser i världen såsom naturkatastrofer, terrorattacker, konflikter och epidemier. Trots ett antal terroristattacker i Europa under 2016/2017 påverkades inte efterfrågan för flygresor i någon större utsträckning.

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 2016/2017 cirka 30 miljoner resenärer. Efterfrågan för SAS tjänster kan påverkas negativt om omvärldens förtroende för SAS och/eller flygindustrin skulle försämrans.

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 informationspolicyer 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

För SAS innebär hållbar utveckling kontinuerliga förbättringar inom klimat- och miljöområdet, samt tillvaratagande av det sociala ansvaret. Hållbar utveckling förutsätter även en kontinuerlig strävan mot hållbar lönsamhet och finansiell tillväxt.

SAS har integrerat sitt hållbarhetsarbete i ledningssystemet. Ledningssystemet har strukturerade processer för att mitigera de risker och adressera de möjligheter som kan föreligga inom hållbarhetsområdet.

SAS intressenter lägger generellt störst vikt vid omställningen till minskad klimatpåverkan vilket är det område som generellt får störst utrymme i SAS hållbarhetsrapportering. Det betyder inte att andra hållbarhetsområden inte adresseras eller prioriteras av SAS ledningssystem.

SAS har strukturerat sitt hållbarhetsarbete med inspiration eller stöd av UN Sustainability Goals (SDG), Global Reporting Initiative (GRI) Standards och UN Global Compact.

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

Läs mer om SAS hållbarhetsarbete i den separata hållbarhetsredovisning enligt GRI (Global Reporting Initiative) på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

## 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 bränslen baserade på fossila råvaror, samt buller.

För att minska klimat- och miljöbelastningen arbetar SAS med förnyelse av flygplansflottan och med inblandning av bio-bränsle. Under 2016/2017 har SAS fasat in 11 fabriksnya Airbus A320neo som, jämfört med tidigare Airbus A320 flygplan, minskar koldioxidutsläppen per passagerarkilometer med cirka 18%.

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 klimatpåverkan.

SAS har under räkenskapsåret använt cirka 100 ton flygbränsle som baseras på förnybara råvaror. Flygbränslet har främst tankats i Bergen och Oslo.

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 klimateffektivitet med hjälp av klimatindex, som visar på utvecklingen av flygverksamhetens relativa klimatbelastning. Klimatindex förbättrades till 88 (91) per 31 oktober 2017 jämfört med basåret 2010. SAS koldioxidutsläpp per passagerarkilometer minskade till 96 gram (99) under räkenskapsåret. Målet är att reducera koldioxidutsläppen per passagerarkilometer med 20% år 2020 jämfört med 2010. Per 31 oktober 2017 hade koldioxidutsläppen minskat med drygt 12%.

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 2016/2017. SAS har under räkenskapsåret inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna med väsentlig inverkan på SAS verksamhet. Det har under 2016/2017 förekommit i enstaka fall att flygplan från SAS avvikit från lokala in- och utflygningsbestämmelser.

Det är SAS bedömning att tillbudena 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 markföroreningar 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/enheter som förhandlas mellan SAS och personalens fackliga organisationer.

SAS redovisar sjukfrånvaro enligt den svenska definitionen. Under 2016/2017 var sjukfrånvaron i SAS 5,9% (6,3%) och långtidssjukfrånvaron var 3,8% (4,3%). SAS mångfaldspolicy bygger på likabehandling av alla medarbetare och platsökande.

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 2016/2017. I SAS högsta ledningsgrupp är det 29% kvinnor och 71% män.

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. SAS introducerade under räkenskapsåret ett uppdaterat sätt att mäta medarbetarengagemanget.

SAS har nolltolerans vad gäller avsteg från SAS policyer avseende alkohol och droger. Dessutom har vi under året startat ett arbete för att uppgradera och samordna vår alkohol- och drog-policy på skandinavisk nivå. Vi har också nolltolerans mot alla former av trakasserier och arbetar löpande för att motverka detta. Det regleras av vår uppförandekod och det är obligatoriskt för alla medarbetare att genomföra en webb utbildning kring koden.

SAS har ett antal aktiviteter för att förebygga de potentiella risker som kan föreligga kopplat till korruption. Det inkluderar exempelvis utbildningsprogram och aktiviteter som syftar till att adressera kravet om att samtliga anställda efterlever SAS uppförandekod, samt tillämpbara lagar.

SAS är en stor köpare av produkter och tjänster från ett stort antal underleverantörer. SAS är ansluten till UN Global Compact och ställer en rad krav om att samtliga underleverantörer skall dela SAS uppfattning och krav avseende exempelvis mänskliga rättigheter. SAS förutsätter exempelvis att de anställda hos SAS underleverantörer har anständiga marknadsmässiga anställningsvillkor och har rätten att organisera sig fackligt. SAS tar avstånd från alla underleverantörer som inte delar grundprinciperna i UN Global Compact.

# UTDELNING, VINSTDISPOSITION OCH UTSIKTER

## UTDELNING

Styrelsen föreslår till årsstämman 2018 att utdelning till SAS AB:s stamaktieägare ej lämnas för räkenskapsåret 1 november 2016–31 oktober 2017. Detta beror på att styrelsen önskar prioritera återlösen av preferensaktier med början i februari 2018. Styrelsen kommer därefter att arbeta för att återlösa återstående preferensaktier genom egengenererade vinstmedel och därmed skapa förutsättningar att öka avkastningen för stamaktieägarna och återinföra utdelning till stamaktieägarna.

Inför årsstämman 2018 föreslår styrelsen 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 4 maj 2018, den 3 augusti 2018, den 5 november 2018 och den 5 februari 2019. Utbetalning från Euroclear Sweden AB beräknas ske den 9 maj 2018, den 8 augusti 2018, den 8 november 2018 och den 8 februari 2019.

## VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderföretaget:<sup>1</sup>

	SEK
Balanserade vinstmedel	4 885 058 013
Årets resultat	-146 869 919
<b>Fritt eget kapital, 31 oktober 2017</b>	<b>4 738 188 094</b>
Utbetalning av inlösenlikvid om 526,53 SEK per inlöst preferensaktie med avdrag för kvotvärdet om 20,10 SEK	-2 481 507 000
Avsättning till reservfond motsvarande minskning av aktiekapitalet om 20,10 SEK per inlöst preferensaktie	-98 490 000
<b>Summa fritt eget kapital efter inlösen av preferensaktier</b>	<b>2 158 191 094</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	SEK
Utdelning till innehavare av preferensaktier om 50 SEK/ preferensaktie	105 000 000
I ny räkning balanseras	2 053 191 094
<b>Summa</b>	<b>2 158 191 094</b>

<sup>1</sup> Baserat på det totala antalet utestående preferensaktier om 7 000 000 och med antagande om att styrelsens beslut om inlösen av högst 4 900 000 preferensaktier verkställts. Till följd av avrundningseffekter i anledning av inlösen av preferensaktierna, vilken förväntas vara genomförd 16 februari 2018, kan det totala antalet utestående preferensaktier och därmed det totala utdelningsbeloppet komma att bli något högre vid årsstämman 10 april 2018 och efterföljande avstämningsdagar för utdelning.

## VIKTIGA HÄNDELSER EFTER 31 OKTOBER 2017

- SAS genomförde en riktad nyemission om 1 270 MSEK. Som en följd av nyemissionen ändrades konverteringskursen för SAS konvertibelån från 24,0173 SEK till 23,73 SEK.

- SAS kreditrating upgraderades av Moody's och Standard & Poor's.
- SAS emitterade ett icke-säkrat obligationslån om 1 500 MSEK med en löptid om 5 år och en fast årlig kupongränta om 5,375%.
- Torbjørn Wist utsågs till ny Chief Financial Officer (CFO) efter Göran Jansson, som kommer att ha det övergripande ansvaret för koncernstrategi, SAS Growth, SAS flygplansflotta och Strategic sourcing. I den nya rollen fortsätter Göran Jansson som vice VD och medlem i SAS koncernledning.
- Fritz H. Schur meddelade att han lämnar posten som SAS styrelseordförande och ledamot från årsstämman 2018.
- SAS beslutade, med verkan den 9 februari 2018, att genomföra inlösen av högst 4,9 miljoner preferensaktier för en sammanlagd inlösenlikvid om högst cirka 2 580 MSEK.

## UTSIKTER 2017/2018

SAS förväntar att totala marknadskapaciteten inför vintern 2017/2018 kommer att öka i snabbare takt än under början av 2017. Samtidigt kommer SAS att konsolidera kapacitetsökningen som genomförts de senaste åren. SAS planerade kapacitetsökning (ASK) under 2017/2018 är därför enbart 1-3% jämfört med föregående år.

Som en följd av infasningen av större flygplan förväntas kabinfaktor i inledningen av räkenskapsåret bli lägre än föregående år.

För att möta den ökande marknadskapaciteten arbetar SAS på att stärka konkurrenskraften genom effektivisering och ökad flexibilitet i produktionsplattformen. Under 2017/2018 förväntas effektiviseringsåtgärderna ge cirka 0,7 miljarder SEK i resultat effekt.

Osäkerheten i omvärlden är samtidigt fortsatt stor tillsammans med hög volatilitet i valutakurserna och flygbränslepriserna. SAS har för de kommande sex månaderna säkrat en stor del av den förväntade flygbränslekonsumtionen och nettounderskottet i USD. Trots det skulle stigande flygbränslepriser, tillsammans med en uthållig förstärkning av USD, kunna påverka resultatutvecklingen negativt.

Efter ett säsongsmässigt svagt första halvår 2017/2018 finns det förutsättningar för en stark sommar 2018. Sammanfattningsvis ger detta följande utsikter för 2017/2018:

*SAS förväntar leverera ett resultat före skatt och jämförelsestörande poster i intervallet 1,5 – 2,0 miljarder SEK. Utsikterna bygger på att inget oförutsett i övrigt inträffar.*

### UTSIKTERNA BYGGER PÅ FÖLJANDE FÖRUTSÄTTNINGAR OCH ANTAGANDEN PER 31 OKTOBER 2017:

- SAS reguljära kapacitetsökning (ASK) under 2017/2018 planeras öka med 1-3% jämfört med föregående år.
- Fortsatt stabil makroutveckling.
- En flygskatt införs i Sverige.
- Flygbränslepris i genomsnitt om 550 USD/ton.
- Genomsnittlig SEK/USD om 8,0 SEK.
- Investeringarna förväntas brutto uppgå till cirka 6 miljarder SEK.

# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

Denna bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2016/2017 har upprättats enligt årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) och baseras på den revidering av Koden som trädde i kraft i december 2016.

## MODERFÖRETAGET

SAS AB, som är moderföretag för verksamheten inom SAS, är ett svenskt publikt aktiebolag 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
- Marknadsmisbruksförordningen
- Rekommendationer utgivna av relevanta svenska och internationella organisationer
  - Flygsäkerhetsföreskrifter och certifieringar
  - Redovisningsregler

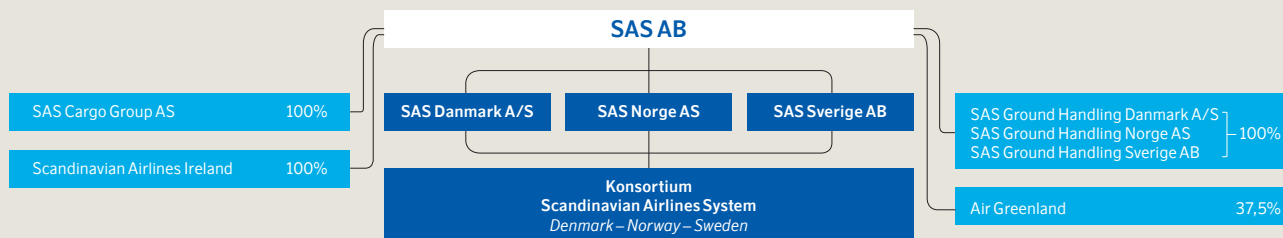
### Interna regler:

- Bolagsordningen<sup>1</sup>
- Informationspolicy
- Styrelsens arbetsordning
- Styrelsens instruktioner till VD
- Code of Conduct<sup>1</sup>
- Insiderpolicy

Inga överträdelser av tillämpliga börsregler eller av god sed på aktiemarknaden har rapporterats av Börsens disciplinnämnd, Oslo börs eller Aktiemarknadsnämnden under räkenskapsåret 2016/2017.

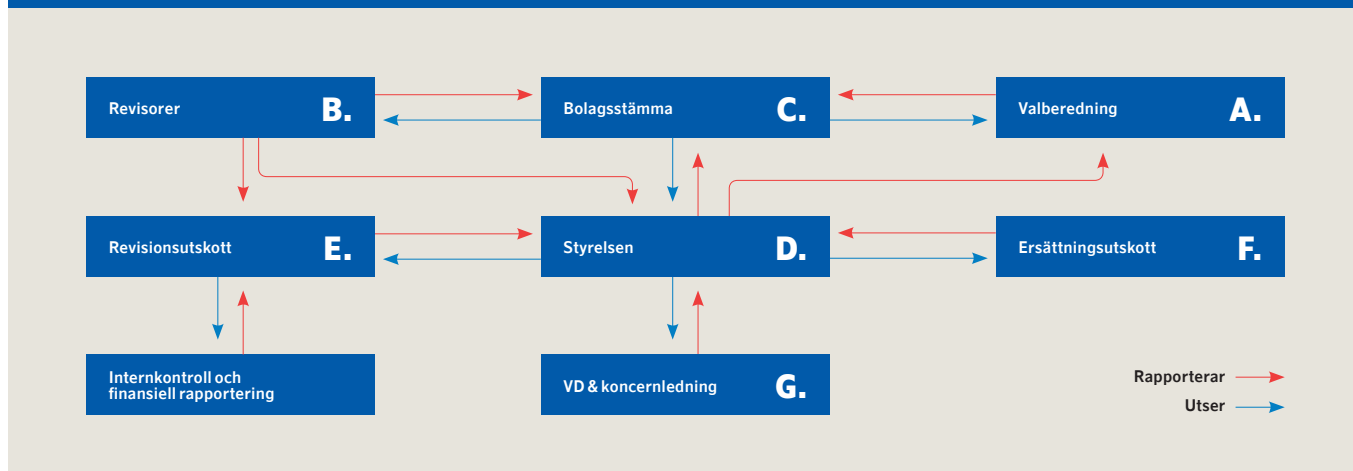
<sup>1)</sup> Finns tillgängliga för nedladdning på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

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



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

## SAS BOLAGSSTYRINGSSTRUKTUR



## SAS ÄGARE OCH AKTIE

SAS har löpande dialog med kapitalmarknaden rörande frågor som rör SAS concernens utveckling, strategiska position och tillväxtpotentialer. Inga större förändringar har genomförts i ägarstyrningsprinciperna under 2017. Under året har de flesta flygbolag på marknaden haft en betydlig uppgång i värdet på sin aktie. Även SAS stamaktie hade en positiv utveckling och aktien steg med 69% under räkenskapsåret. Detta skedde i samband med att enhetsintäkten stabiliserades och USD försvagades i förhållande till SEK.

## ÄGANDE OCH KONTROLL SAMT AKTIESLAG

SAS AB har tre slags aktier: stamaktier, preferensaktier och förlagsaktier. Per 31 oktober 2017 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 aktieinnehavarna 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 31-32.

## 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 otillräcklig, 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 58 865 aktieägare den 31 oktober 2017. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna som representerade 42,8% av rösterna. Mer information om aktien och ägarstrukturen finns på sida 31-32 i SAS årsredovisning 2016/2017. Den 9 november 2017 genomförde SAS en riktad nyemission om 52,5 miljoner stamaktier. Efter nyemission minskade de tre skandinaviska staternas ägarandel till 38,9%.

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 UPPKÖPSERBJUDANDE

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 2017 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 styrelseutskotten, val av styrelseledamöter och styrelseordförande, val av revisor, arvode till bolagets revisor och valberedning inför nästa årsstämma.

### VALBEREDNING, ÅTTA PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN (AVSER PERIODEN 22 FEBRUARI 2017 TILL 18 JANUARI 2018)

Ledamot	Representant för	Röster, % 31 oktober 2017
Carl Rosén, ordförande	Näringsdepartementet för svenska staten	17,1
Rasmus Lønborg	Danska Finansministeriet för danska staten, till augusti 2017	
Peder Lundquist	Danska Finansministeriet för danska staten, från augusti 2017	14,2
Jan Tore Føsum	Norska Närings- och fiskeri- departementet 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 2017, då PricewaterhouseCoopers AB (PwC) omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2018. Huvudansvarig revisor är Bo Hjalmarsson. Vid sidan av SAS har han revisionsuppdrag för bland annat Ericsson och SAAB.

Den huvudansvariga revisorn har vid två tillfällen för räkenskapsåret 2016/2017 träffat styrelsen och presenterat uppdraget 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 2016/2017, se not 37.

Arvoden till revisorer	MSEK
Revisionsuppdrag	7
Övriga lagstadgade uppdrag	0
Skatterådgivning	1
Övrigt	1
<b>Totalt</b>	<b>9</b>

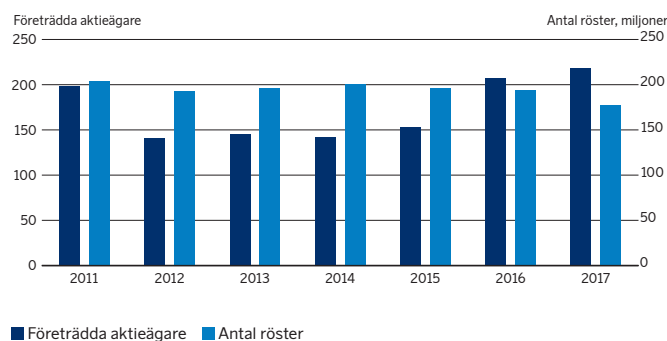
## C. BOLAGSSTÄMMA

Bolagsstämman är SAS högsta 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 annons i dagstidning i Sverige, i Post- och Inrikes Tidningar 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. Per 31 oktober 2017 fanns inga av bolagsstämman lämnade bemyndiganden till styrelsen att besluta att bolaget ska ge ut nya stam- och/eller preferensaktier eller förvärva egna aktier. Styrelsen hade däremot den 6 oktober 2017 kallat till extra bolagsstämma den 3 november 2017 för att söka bemyndigande att genomföra en riktad emission av upp till 66 miljoner stamaktier. Den extra bolagsstämman beslutade den 3 november att bemyndiga styrelsen att, med avvikelse från aktieägarnas företrädesrätt, längst intill nästa årsstämma, fatta beslut om nyemission av högst 66 miljoner stamaktier motsvarande knappt 20% av antalet utgivna stamaktier. Den 9 november 2017 genomförde SAS en riktad nyemission om 52,5 miljoner stamaktier.

#### ANTAL DELTAGARE ÅRSSTÄMMOR 2011-2017



#### BESLUT FRÅN ÅRSSTÄMMAN 22 FEBRUARI 2017

- 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 2017 BESLUTADE STYRELSEARVODEN

Namn	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Totalt, TSEK
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 Suvento-Harsaae	207			207
Jens Lippestad	207			207
Cecilia van der Meulen	207 <sup>1)</sup>			207
Janne Wegeberg	207			207
<b>Totalt</b>	<b>2 550</b>	<b>128</b>	<b>83</b>	<b>2 761</b>

1) Delad med Sven Cahier som var arbetstagarrepresentant i styrelsen till 22 februari 2017.

#### NOVEMBER 2016–OKTOBER 2017 ARVODEN TILL ARBETSTAGARSUPPLEANTER

Namn	Period	Totalt, SEK
Tor Kjöstel Lie	november 2016 - mars 2017	4 000
Elin Rise	november 2016 - mars 2017	4 000
Endre Røros	april 2017 - oktober 2017	6 000
Pål Gisle Andersen	april 2017 - oktober 2017	6 000
Erik Bohlin	november 2016 - mars 2017	4 000
Eva Dahlberg	november 2016 - mars 2017	4 000
Stefan Ottosson	mars 2017 - oktober 2017	9 500
Joachim Olsson	mars 2017 - oktober 2017	7 000
Christa Cere	mars 2017 - oktober 2017	7 000
Kim John Christiansen	november 2016 - oktober 2017	10 000

#### ÅRSSTÄMMAN 2018

**Tid och plats:** 10 april 2018 kl 15.00 på SAS huvudkontor, Frösundaviks allé 1, Solna

**Kallelse:** Offentliggörs mellan fyra till sex veckor före årsstämman

**Delta på stämman:** Anmälningförfarandet framgår i kallelsen

**Sista anmälningdag:** 3 april 2018 för aktieägare med aktier registrerade i Danmark och Norge samt 4 april 2018 för aktieägare med aktier registrerade i Sverige.

**Avstämningsdag:** 4 april 2018

## D. STYRELSEN

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Koden 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 bolagsstämموالدا ledamöter. Styrelsen har under året bestått av åtta bolagsstämموالدا 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. Suppleanterna 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 bolagsstämموالدا 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 58-59.

Ledamöternas medelålder är 59 år och tre av de åtta bolagsstämموالدا ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämموالدا 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 2017.

SAS AB uppfyller de krav som Koden uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare. Valberedningen, tillämpar Kodens punkt 4.1 som mångfaldspolicy och bedömer att Kodens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning i styrelsen har förbättrats 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 2016/2017

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 2016/2017 diskuterade styrelsen som en del av strategiarbetet SAS effektiviseringsprogram, etablerande av baser för flygverksamheten utanför Skandinavien, finansieringsplaner, finansiella målsättningar, flygplansflottan samt uppdaterade sig regelbundet kring säkerhetsarbetet, SAS riskhantering och SAS resultatutveckling.

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

Under november 2016–oktober 2017 höll styrelsen 13 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.

### NÄRVAROFREKVENS STYRELSEMÖTEN NOVEMBER 2016–OKTOBER 2017<sup>1</sup>

Namn	12/12	31/1	22/2 <sup>2</sup>	7/3	5/4 <sup>5</sup>	19-20/6	4/9	19/9 <sup>3</sup>	5/10 <sup>3</sup>	30/10
Fritz H. Schur, ordförande	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jacob Wallenberg, vice ordförande	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Dag Mejdell, andre vice ordförande	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●
Carsten Dilling, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lars-Johan Jarnheimer, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Monica Caneman, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Berit Svendsen, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sanna Suvanto-Harsaae, ledamot	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Janne Wegeberg, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sven Cahier, arbetstagarrepresentant <sup>6</sup>	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-
Cecilia van der Meulen, arbetstagarrepresentant <sup>6</sup>	-	-	-	●	●	●	●	●	○ <sup>4</sup>	●
Jens Lippestad, arbetstagarrepresentant <sup>7</sup>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

1) Styrelsen har också avhållit två per capsulam-möten, den 17 januari och 5 april 2017.

2) Två möten varav ett möte var konstituerande efter årsstämman.

3) Extra möte via telefon.

4) Stefan Ottoson, 1:e suppleant, närvarade.

5) Två protokollförda möten, varav ett per capsulam.

6) Sven Cahier ersattes i februari 2017 av Cecilia van der Meulen

7) Sedan januari 2018 ersatt av

Andre Røros.



AVHANDLADE HUVUDFRÅGOR VID STYRELSEMÖTEN

December	Januari	Februari	Mars	April	Juni	September	Oktober
<p><b>12 december</b> Bokslutet 2015/2016 och förslag till resultatdisposition, externa revisorns avrapportering och utsikter för 2018–2019 samt Insiderpolicy/ Informationspolicy. Vidare diskuterades behovet av att stärka SAS lönsamhet samt nästa steg i SAS förändringsarbete som en del av SAS strategiplan. Utvärdering av styrelsearbete och VD:s arbete.</p>	<p><b>17 januari</b> Ersättning till ledande befattningshavare och beslut om kallelse till årsstämma 2017. <b>31 januari</b> Fastställande av årsredovisningen 2015/2016 och arbetsplanen för revisionsarbetet. Styrelsen diskuterade nästa steg i SAS förändringsarbete och beslutade att etablera produktionsbaser utanför Skandinavien.</p>	<p><b>22 februari</b> Fastställande av mötesplanen för 2017/2018 samt genomgång av flygsäkerhetsarbetet, hållbarhetsarbetet samt en uppdatering kring SAS strategiplan. Vidare gav styrelsen mandat till ledningen att avvyrta två slots-par på London Heathrow. Vid det andra styrelsemötet efter årsstämman konstaterades styrelsen.</p>	<p><b>7 mars</b> Fastställande av första delårsrapporten 2016/2017.</p>	<p><b>5 april</b> Genomgång av SAS förändringsarbete och åtgärder för att effektivisera SAS kärnverksamhet i Skandinavien.  Vid det andra styrelsemötet (per capsulam) beslutades om emission inom EMTN-programmet.</p>	<p><b>19-20 juni</b> Genomgång av SAS strategi, SAS förändringsarbete, SAS finanspolicy samt refinanseringsplan. Revisorn avrapporterade sin översiktliga granskning av sitt arbete samt fastställande av andra delårsrapporten 2016/2017. Status på kollektivavtalsförhandlingarna.</p>	<p><b>4 september</b> Revidering av styrelsens arbetsordning och instruktioner, SAS Finanspolicy, uppföljning av riskhantering, regelefterlevnad, intern kontroll, bolagsstyrning och fastställande av SAS tredje delårsrapport 2016/2017.  <b>19 september</b> Genomgång och diskussion av material kring en eventuell riktad nyemission.</p>	<p><b>5 oktober</b> Styrelsen beslutade att kalla till extra bolagsstämma för att söka bemyndigande om en riktad nyemission.  <b>30 oktober</b> Utvärdering av styrelsearbete och VD:s arbete och genomgång av budget för 2017/2018.</p>

**E. REVISIONSUTSKOTT**

**ANSVARSOMRÅDE**

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, händelser 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 revisions-tjänster, och biträda vid upprättandet av förslag till årsstämmans beslut om revisorsval och revisionsarvode.

**UTNÄMNADE 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 2016/2017 – FEM PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN**

Mötesdatum:	12/12	31/1	7/3	19/6	4/9
Monica Caneman (ordförande)	●	●	●	●	●
Carsten Dilling	○	●	●	●	●
Lars-Johan Jarnheimer	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

**F. ERSÄTTNINGSPRINCIPER**

**ANSVARSOMRÅDE**

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.

**UTNÄMNADE 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 2016/2017 – TVÅ PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN**

Mötesdatum:	22/12	23/5
Fritz H. Schur (ordförande)	●	●
Jacob Wallenberg	●	●
Dag Mejdell	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

**PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING OCH ÖVRIGA ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR BOLAGSLEDNINGEN VID ÅRSSTÄMMAN 2017**

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 bör 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 förelåg 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 2016/2017 fastställde årsstämman ersättningsprinciper till ledande befattningshavare. Ersättningsprinciperna för 2016/2017 uppdaterades till att ange att pensionsförmånerna inte bör överstiga 30% av den fasta årslönen jämfört med att tidigare angett att pensionsförmånerna inte ska överstiga 30%.

Styrelsen anser att det finns särskilda skäl att avvika från principerna om att pensionspremierna ej bör överstiga 30% för VD Rickard Gustafson då aktuell marknadsjämförelse av VD-löner i Sverige motiverar en pensionspremie på 40% och att Rickard Gustafsons totala kompensation bestående av årlig lön och pensionsförmån därmed anses marknadsanpassad.

Ingen rörlig ersättning ska enligt årsstämmans beslut utgå till ledande befattningshavare bortsett ansvarig för Commercial och inga aktierelaterade incitamentsprogram finns i SAS. I samband med att koncernledningen förändrades 1 juli 2017 och affärsområdet Commercial upphörde är det ingen koncernledningsmedlem som längre omfattas av en rörlig lönomodell.

De fullständiga riktlinjerna finns tillgängliga på SAS hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Bolagsstyrning, årsstämman 2017. För detaljerade upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner under 2016/2017, se not 3.

Föreslagna riktlinjer till årsstämman den 10 april 2018 kommer att finnas tillgängliga i god tid innan årsstämman 2018.

## 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 under 2016/2017 av sju medlemmar inklusive VD. Under räkenskapsåret tillträdde Annelie Nässén koncernledningen som koncerndirektör Sales & Marketing och Eivind Roald lämnade koncernledningen. För information om koncernledningens sammansättning och funktioner, se sida 60.

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 policyer avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, juridiska frågor, varumärken, affärsetik 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 SAS 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 2016/2017 har SAS arbetat vidare 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 sammanställts och beskrivits per process. De processer som omfattas av ramverket är ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktsprocessen, inköpsprocessen, löneprocessen, kapitalförvaltningsprocessen samt kontroller relaterade till IT. Ramverket är föremål för en årlig översyn med utgångspunkt i den uppdaterade riskbedömningen rörande risker med avseende på finansiell rapportering. SAS internrevision utförde sammantaget fem revisioner under räkenskapsåret som avsåg:

- Delegering av ekonomisk behörighet
- Ramverket för intern kontroll
- Tekniska underhållsavtal
- SAS beredskap för att möta nya lagkrav avseende hantering av personuppgifter
- Styrningsdokument och prissättning för SAS Cargo

## 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 policyer 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 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, månatliga trafikrapporter, pressmeddelanden, presentationer och telefonkonferenser riktade till finansanalytiker, investerare och möten med kapitalmarknaden i Sverige och internationellt. Ovanstående information finns också tillgänglig på SAS hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net).

## UPPFÖLJNING

SAS internrevision hanteras 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 policyer 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 bolagsstämmande styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Årsstämman 2017 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om omval av Fritz H. Schur, Monica Caneman, Carsten Dilling, Lars-Johan Jarnheimer, Dag Mejdell, Sanna Suvanto-Harsaae, Berit Svendsen och Jacob Wallenberg. 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, men också av tillväxt. Mot bakgrund av dessa förhållande ansåg valberedningen att kontinuitet inom styrelsen var av stor vikt. 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 uppfylldes 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.

**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, WEPA Industrieholding SE m.fl.

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

**Aktieinnehav närtstående:** 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 och Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse.

**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, WM-data och Svenskt Näringsliv. VD och koncernchef: SEB, Vice VD och CFO: Investor AB.

**Aktieinnehav:** 10 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närtstående:** 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, International Post Corporation och 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 DWIDAG System International GmbH. Industrial advisor IK investment Partners.

**Aktieinnehav:** 4 214 stamaktier.

**Aktieinnehav närtstående:** 0.

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



**MONICA CANEMAN,**  
**FÖDD 1954**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Bravida Holding AB. Styrelseledamot i Comhem AB och Nets AB.

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

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Allenex AB, Arion Bank hf, Big Ba AB, EDT AS, Fjärde AP Fonden, Frösunda LSS AB, Intervverbum AB och Viva Media Group AB. Styrelseledamot i Akademikliniken AB, Citymail Group AB, EDB Business Partner ASA, Intermail A/S, 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 närtstående:** 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 och SAAB.

**Styrelsesekreterare:** Marie Wohlfahrt, chefsjurist.



**CARSTEN DILLING,**  
FÖDD 1962

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.  
Styrelseuppdrag: Ordförande i NNIT A/S og Icotera A/S samt Ledamot i Terma 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 Qliro-Group, Arvid Nordqvist HAB och Ingka Holding B.V (moderbolag till IKEA). Styrelseledamot i Egmont International Holding AS, Wonderboo AB 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 koncernchef 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.

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 Bisnode AB, 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 Altia Oyj, Babysam A/S, Best VPG Holding A/S, BeConcept Holding A/S, Sunset Boulevard A/S, TCM Group A/S, Workz A/S, BoConcept AS och Footway AB. Vice ordförande i Paulig Oj. Styrelseledamot i Broman group Oyj, CEPOS 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, Clas Ohlson AB och Symrise AG.

Aktieinnehav: 0.

Aktieinnehav närstående: 0.

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



**ARBETSTAGARREPRESENTANT**  
**ENDRE RØROS, FÖDD 1972**

Verksam i SAS Norge. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan januari 2018.

Aktieinnehav: 0.

Aktieinnehav närstående: 0.

**SUPPLEANTER:**

Pål Gisle Andersen, förste suppleant.  
Aktieinnehav: 0.

Jan Levi Skogvang, andre suppleant.  
Aktieinnehav: 0.

*Jens Lippestad var arbetstagarrepresentant till januari 2018 då han ersattes av Endre Røros.*



**ARBETSTAGARREPRESENTANT**  
**CECILIA VAN DER MEULEN,**  
FÖDD 1955

Verksam i SAS Sverige. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2017.

Aktieinnehav: 0.

Aktieinnehav närstående: 0.

**SUPPLEANTER:**

Stefan Ottosson, förste suppleant.  
Aktieinnehav: 0.

Joacim Olsson, andre suppleant.  
Aktieinnehav: 0.



**ARBETSTAGARREPRESENTANT**  
**JANNE WEGEBERG, FÖDD 1951**

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

Aktieinnehav: 0.

Aktieinnehav närstående: 0.

**SUPPLEANTER:**

Christa Cere, 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 1 mars 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 Projektengagemang AB och Scandinavian Track Group AB.

**Utbildning:** Civilekonom, Linköpings universitet.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**ANNELIE NÄSSÉN,  
FÖDD 1968**

Koncerndirektör Sales & Marketing.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 juli 2017.

**Tidigare:** Kommer närmast från en tjänst som VP Global Sales & Revenue Management och har dessförinnan haft ett antal ledande befattningar inom SAS kommersiella enheter och Travel Retail.

**Externa styrelseuppdrag:** Inga

**Utbildning:** Bachelor of Management / BI Norwegian Business School Oslo, DIHM Marketing Management / IHM Business School.

**Aktieinnehav:** 933 stamaktier.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**LARS SANDAHL SØRENSEN,  
FÖDD 1963**

Koncerndirektör och Chief Operating Officer och Accountable Manager.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 maj 2015.

**Tidigare:** Internationell bakgrund från ledande roller inom ISS World (grupp-CCO), SAS (koncern-CCO & CEO för SAS International), Visit Denmark (VD), Dansk Industri. 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 Erhvervsolitik, 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 Commercial.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 februari 2014.

**Tidigare:** Kommer närmast från en tjänst som Koncerndirektör & Chief Strategy Officer och har dessförinnan arbetat i olika ledningsroller 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.

# KOMMENTAR TILL SAS RESULTAT OCH FINANSIELLA POSITION

Efter en som förväntad säsongsmässig svag start på räkenskapsåret bidrog en stark sommar till att SAS resultat under 2016/2017 förbättrades markant jämfört med föregående år. Avkastningen på investerat kapital översteg kapitalkostnaden vilket innebär att vi skapade aktieägarvärde. Det är glädjande!

## RESULTATKOMMENTAR

Resultatet före skatt och jämförelsestörande poster uppgick under 2016/2017 till 1 951 (939) MSEK. Jag vill framförallt lyfta fram följande två faktorer som bidragit till resultatförbättringen:

*Intäkterna* ökade under året med 3 195 MSEK framförallt till följd av positiv respons till SAS ökade och mer kundanpassade kapacitet och en stabilisering av enhetsintäkten under året. Det bidrog till att passagerarintäkterna ökade med 2 273 MSEK. Högre volym bidrog också till att charterintäkterna steg med 173 MSEK och fraktintäkterna ökade med 217 MSEK. Slutligen hade tilläggstjänster och försäljning av EuroBonus-poäng en positiv utvecklingen och bidrog med drygt 400 MSEK i ökade intäkter.

*Effektiviseringsåtgärderna* bidrog under räkenskapsåret med 785 MSEK och motverkade därmed högre kostnader från avtal som årligen ökar SAS kostnader med 0,4 till 0,5 miljarder SEK. Effektiviseringen bidrog till att sänka den valutajusterade enhetskostnaden exklusive flygbränsle med 3,6% jämfört med föregående år.

Det kan verka motsägelsefullt att SAS totala rörelsekostnader ökade under året, trots att effektiviseringsåtgärderna genomförts enligt ovan. Jag vill därför lyfta fram att effektiviseringsåtgärderna mäts brutto, det vill säga före inflationseffekter, samt före ökade kostnader som uppstår till följd av kapacitetsökningen om 7,4% under 2016/2017.

Positiva valutaeffekter om 167 MSEK påverkade även resultatet under räkenskapsåret. Valutakursutvecklingen hade en positiv effekt på intäkterna om 768 MSEK, framförallt till följd av en starkare NOK. Rörelsekostnaderna påverkades däremot negativt med -613 MSEK, främst på grund av en starkare USD i inledningen av räkenskapsåret. Mer information om valutaeffekterna samt SAS säkringsstrategi finns på sida 46–47.

## FÖRBÄTTRAD FINANSIELL POSITION

Som jag skrev i årsredovisningen för 2015/2016 var det kritiskt att vi under 2016/2017 arbetade vidare med effektiviseringsåtgärderna för att stärka SAS finansiella ställning och lönsamhet för att därmed minska SAS långsiktiga finansieringskostnader. Det är glädjande att vi under det gångna räkenskapsåret levererat i linje med det behovet. SAS eget kapital ökade under räkenskapsåret med drygt 30% till nästan 8,1 miljarder SEK. Den finansiella beredskapen var stabil och slutade på 37% trots att vi genomfört investeringar om 7,3 miljarder SEK samt nettoamorteringar och preferensaktieutdelningar om drygt 1,1 miljarder SEK. Flygplansinvesteringarna har huvudsakligen finansierats genom sale and leaseback samtidigt som ett positivt kassaflöde från rörelsen finansierat amorteringarna.

Till följd av SAS positiva utveckling kunde vi i början av november 2017 framgångsrikt genomföra en riktad emission om 1 270 MSEK. Förutom förtroendet som kapitalmarknaden ger SAS, och som vi med bästa förmåga ska förvalta, innebär kapitalförstärkningen att vi med ytterligare kraft långsiktigt kan sänka finansieringskostnaderna.

Ett första steg mot sänkta finansieringskostnader togs i november då vi emitterade ett nytt icke säkrat obligationslån till en kupong om 5,375%. Det sänker SAS räntekostnader årligen med över 55 MSEK framöver jämfört med det obligationslån som återbetalades i november. Därutöver planerar vi att lösa tillbaka delar av preferensaktiekapitalet under februari 2018. Sammantaget är min bedömning att våra finansieringskostnader, om man också inkluderar utdelningen till preferensaktieägarna, ska minska från drygt 0,8 miljarder SEK under 2016/2017 till drygt 0,5 miljarder SEK under 2017/2018.

## FÖRÄNDRINGSRESAN FORTSÄTTER

Genom emissionen av aktier och obligation har SAS fått ett stort förtroende samt ökade förväntningar på avkastning från aktieägarna och kapitalmarknaden. Vi ska efter bästa förmåga förvalta förtroendet och arbeta på att långsiktigt säkerställa att vi över en konjunkturcykel ska skapa aktieägarvärden.

Även om det är glädjande att vi under 2016/2017 skapade aktieägarvärden ökar lönsamhetskraven framöver för att vi ska fortsätta att skapa värden. Det beror på SAS investeringar i framförallt förnyelse av flygplansflottan vilken ökar kapitalbindningen. Ett framgångsrikt genomförande av våra effektiviseringsåtgärder samt breddning av intäktsbasen, som beskrivs tidigare i denna årsredovisning, är därför avgörande för att vi ska fortsätta att skapa värden. Jag ser fram emot att arbeta med dessa fokusområden och vill samtidigt passa på att hälsa Torbjörn Wist välkommen som ny CFO från mars 2018.

Tack för att du sätter dig in i SAS verksamhet och för stödet under året.

Göran Jansson  
Vice VD och CFO

29 januari 2018



# KONCERNENS RESULTATRÄKNING INKLUSIVE RAPPORT ÖVER ÖVRIGT TOTALRESULTAT

MSEK	Not	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Intäkter	2	42 654	39 459
Personalkostnader <sup>1</sup>	3	-9 205	-9 105
Övriga rörelsekostnader <sup>2</sup>	4	-27 489	-24 552
Leasingkostnader flygplan		-3 116	-2 840
Avskrivningar och nedskrivningar <sup>3</sup>	5	-1 635	-1 367
Resultatandelar i intresseföretag	6	4	39
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag samt rörelser		-21	-7
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	7	995	265
<b>Rörelseresultat</b>		<b>2 187</b>	<b>1 892</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	8	1	1
Finansiella intäkter	9	148	91
Finansiella kostnader	9	-611	-553
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 725</b>	<b>1 431</b>
Skatt	10	-576	-110
<b>Årets resultat</b>		<b>1 149</b>	<b>1 321</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som senare kan återföras i resultaträkningen:			
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter		-124	212
Kassafördessäkringar – säkringsreserv, netto efter skatt om -41 (-30)		147	107
Poster som ej kommer att återföras i resultaträkningen:			
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsordningar, netto efter skatt om -408 (575)		1 210	-1 627
<b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>		<b>1 233</b>	<b>-1 308</b>
<b>Summa totalresultat</b>		<b>2 382</b>	<b>13</b>
<i>Årets resultat hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		1 149	1 321
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
Resultat per stamaktie (SEK) <sup>4</sup>	41	2,42	2,94
Resultat per stamaktie efter utspädning(SEK) <sup>4</sup>	41	2,13	2,57

1) Inkluderar omstruktureringarkostnader uppgående till 74 (34) MSEK.

2) Inkluderar omstruktureringarkostnader och övriga jämförelsestörande poster uppgående till 918 (-323) MSEK.

3) Inkluderar jämförelsestörande poster uppgående till 208 (55) 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 330 082 551 (329 902 126) 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 jämförelsestörande poster, MSEK	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Resultat före skatt	1 725	1 431
Nedskrivningar <sup>1</sup>	208	11
Omstruktureringarkostnader <sup>2</sup>	110	42
Realisationsresultat <sup>3</sup>	-974	-269
Övriga jämförelsestörande poster <sup>4</sup>	882	-276
<b>Resultat före skatt och jämförelsestörande poster</b>	<b>1 951</b>	<b>939</b>

1) Nedskrivningar avser IT-system 208 (0) MSEK och goodwill 0 (11) MSEK.

2) Omstruktureringarkostnader belastar resultatet som personalkostnader 74 (34) MSEK, fastighetskostnader 36 (0) MSEK samt övriga kostnader 0 (8) MSEK.

3) Realisationsresultat omfattar försäljning av dotterföretag -21 (4) MSEK, flygplansförsäljningar 317 (235) MSEK, fastighetsavyttring 0 (30) MSEK samt överlåtelse av två slots-par på London Heathrow 678 (0) MSEK.

4) Övriga jämförelsestörande poster inkluderar negativ resultatteffekt om 672 MSEK under andra kvartalet 2016/2017 respektive positiv resultatteffekt om 655 MSEK under andra kvartalet 2015/2016 avseende bot (70,2 MEUR) för överträdelser av konkurrensregler inom flygfraktsområdet. Dessutom ingår kostnader relaterade till flygplan om 180 (160) MSEK, reservering relaterad till indirekta skatter om 0 (219) MSEK samt 30 (0) MSEK avseende en avtalsförlikning inom fraktsamheten.

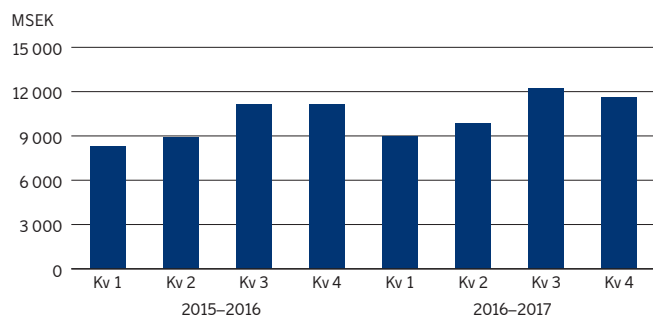


## RESULTATRÄKNING EXKLUSIVE ÖVRIGT TOTALRESULTAT – KVARTALSVISA UPPGIFTER

MSEK	2015–2016					2016–2017				
	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	8 275	8 916	11 133	11 135	39 459	8 957	9 843	12 210	11 644	42 654
Personalkostnader	-2 334	-2 311	-2 275	-2 185	-9 105	-2 421	-2 302	-2 293	-2 189	-9 205
Övriga rörelsekostnader	-5 169	-5 429	-6 684	-7 270	-24 552	-6 105	-7 188	-6 778	-7 418	-27 489
Leasingkostnader flygplan	-700	-706	-737	-697	-2 840	-733	-801	-808	-774	-3 116
Avskrivningar och nedskrivningar	-341	-312	-337	-377	-1 367	-327	-388	-343	-577	-1 635
Resultatandelar i intresseföretag	-12	-2	25	28	39	-11	3	-4	16	4
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag samt rörelser	0	4	0	-11	-7	-21	0	0	0	-21
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	95	80	33	57	265	84	723	110	78	995
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-186</b>	<b>240</b>	<b>1 158</b>	<b>680</b>	<b>1 892</b>	<b>-577</b>	<b>-110</b>	<b>2 094</b>	<b>780</b>	<b>2 187</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1
Finansiella intäkter	22	32	20	17	91	41	43	29	35	148
Finansiella kostnader	-146	-145	-142	-120	-553	-161	-142	-150	-158	-611
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-309</b>	<b>127</b>	<b>1 036</b>	<b>577</b>	<b>1 431</b>	<b>-697</b>	<b>-208</b>	<b>1 973</b>	<b>657</b>	<b>1 725</b>
Skatt	63	44	-231	14	-110	141	-112	-438	-167	-576
<b>Periodens resultat</b>	<b>-246</b>	<b>171</b>	<b>805</b>	<b>591</b>	<b>1 321</b>	<b>-556</b>	<b>-320</b>	<b>1 535</b>	<b>490</b>	<b>1 149</b>
<i>Hänförligt till:</i>										
Innehavare av aktier i moderföretaget	-246	171	805	591	1 321	-556	-320	1 535	490	1 149
Innehav utan bestämmande inflytande	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

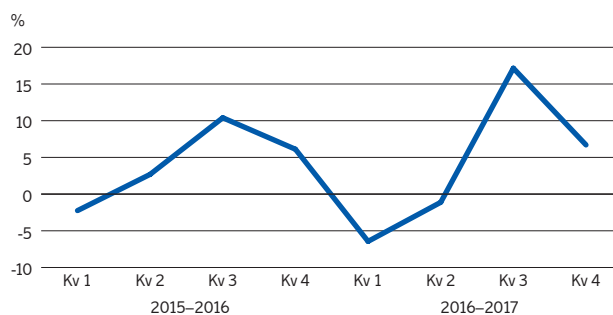
### INTÄKTER

(kvartal enligt räkenskapsåret november–oktober)



### EBIT-MARGINAL

(kvartal enligt räkenskapsåret november–oktober)



## KONCERNENS BALANSRÄKNING

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	31 okt 2017	31 okt 2016
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	11	1 581	1 923
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	12		
Byggnader och mark		549	527
Flygplan		7 900	8 254
Reservmotorer och reservdelar		57	48
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan		88	93
Övriga inventarier och fordon		95	105
Pågående investeringar		16	33
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	13	1 987	2 135
		<b>10 692</b>	<b>11 195</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	14		
Kapitalandelar i intresseföretag	6	374	398
Andra värdepappersinnehav		3	3
Pensionsmedel, netto	15	4 871	2 615
Uppskjuten skattefordran	10	219	854
Andra långfristiga fordringar		2 512	2 331
		<b>7 979</b>	<b>6 201</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>20 252</b>	<b>19 319</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager och förråd	16	321	312
		<b>321</b>	<b>312</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>	17		
Kundfordringar		1 363	1 406
Fordringar hos intresseföretag	18	2	1
Övriga fordringar		931	1 193
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	850	1 153
		<b>3 146</b>	<b>3 753</b>
<b>Likvida medel</b>			
Kortfristiga placeringar	20	5 932	6 067
Kassa och bank		2 904	2 303
		<b>8 836</b>	<b>8 370</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>12 303</b>	<b>12 435</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>32 555</b>	<b>31 754</b>

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	31 okt 2017	31 okt 2016
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	21	6 776	6 776
Övrigt tillskjutet kapital		327	327
Reserver	22	1 274	1 251
Balanserade vinstmedel		-319	-2 328
<b>Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare</b>		<b>8 058</b>	<b>6 026</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
<b>Totalt eget kapital</b>		<b>8 058</b>	<b>6 026</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	23		
Förlagslån	24	1 067	1 157
Obligationslån	25	386	2 183
Övriga lån	26	4 088	4 390
Uppskjuten skatteskuld	10	361	0
Övriga avsättningar <sup>2</sup>	28	3 461	2 089
Övriga skulder		0	3
		<b>9 363</b>	<b>9 822</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån		2 868	1 827
Kortfristiga lån	29	166	320
Förskott från kunder		11	0
Leverantörsskulder		1 448	1 755
Skatteskulder		32	21
Trafikavräkningsskuld		5 064	5 318
Kortfristig del av övriga avsättningar <sup>2</sup>	28	1 499	457
Övriga skulder		712	872
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	30	3 334	5 336
		<b>15 134</b>	<b>15 906</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>32 555</b>	<b>31 754</b>
Eget kapital per stamaktie (SEK) <sup>1</sup>		13,28	7,12

1) Eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare exklusive preferenskapital i relation till 330 082 551 (330 082 551) utestående stamaktier.

2) I övriga avsättningar ingår SAS åtagande för operationellt/leasede flygplan. Föregående år klassificerades åtagandet som en upplupen kostnad. Jämförelsetalen har inte omklassificerats.

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 1 november 2015</b>	6 754	327	1 218	-286	-1 674	6 339	0	6 339
Konvertering av konvertibelt lån	22				2	24		24
Utdelning preferensaktier					-350	-350		-350
Totalresultat november–oktober			107	212	-306	13		13
<b>Utgående balans 31 oktober 2016</b>	<b>6 776</b>	<b>327</b>	<b>1 325</b>	<b>-74</b>	<b>-2 328</b>	<b>6 026</b>	<b>0</b>	<b>6 026</b>
Utdelning preferensaktier					-350	-350		-350
Totalresultat november–oktober			147	-124	2 359	2 382		2 382
<b>Utgående balans 31 oktober 2017</b>	<b>6 776</b>	<b>327</b>	<b>1 472</b>	<b>-198</b>	<b>-319</b>	<b>8 058</b>	<b>0</b>	<b>8 058</b>

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

2) Beloppet består av överkursfonder samt eget kapitalandel av konvertibelt lån.

3) Utdelning på stamaktier har ej lämnats för 2015/2016.

## KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

MSEK	Not	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		1 725	1 431
Avskrivningar och nedskrivningar		1 635	1 367
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		-974	-269
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	34	341	277
Betald skatt		-26	0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>2 701</b>	<b>2 806</b>
<i>Förändring av:</i>			
Varulager och förråd		-9	33
Rörelsefordringar		-11	-544
Rörelseskulder		-238	1 368
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>		<b>-258</b>	<b>857</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 443</b>	<b>3 663</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Flygplan		-5 730	-4 391
Reservmateriel		-97	-25
Byggnader, inventarier och pågående investeringar		-113	-338
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m.m.		-73	-174
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-1 302	-1 032
<b>Summa investeringar</b>		<b>-7 315</b>	<b>-5 960</b>
Avyttring av dotterföretag	35	-24	-2
Försäljning av flygplan, reservmotorer och byggnader		1 313	568
Intäkter från sale and leaseback av flygplan		5 224	2 656
Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m.		715	123
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-87</b>	<b>-2 615</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagande av lån		2 385	1 093
Återbetalning av lån		-3 183	-1 371
Utdelning på preferensaktier		-350	-350
Förmånsbestämda pensionsbetalningar		-546	-379
Utbetalningar av depositioner och spärrade bankmedel		-291	-256
Återbetalningar av depositioner och spärrade bankmedel		166	87
Stängda flygplanssäkringar		-	129
Övrigt i finansieringsverksamheten		-68	167
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-1 887</b>	<b>-880</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>469</b>	<b>168</b>
Omräkningsdifferens i likvida medel		-3	4
Likvida medel vid årets början		8 370	8 198
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	36	<b>8 836</b>	<b>8 370</b>
Kassaflöde från den löpande verksamheten per stamaktie (SEK)		7,40	11,10

### KOMMENTARER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN

Kassaflödet från den löpande verksamheten före rörelsekapitalförändringar uppgick till 2 701 (2 806) MSEK. Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet m.m. avser främst avsättningar för omstruktureringskostnader och andra jämförelsestörande poster.

Rörelsekapitalförändringarna uppgick till -258 (857) MSEK. Det är framförallt rörelseskulderna som har minskat under året.

Årets flygplansförvärv som uppgick till 4 293 MSEK består av leveransbetalningar för elva nya Airbus A320neo som omgående avyttrades genom sale and leaseback samt köp av åtta Boeing 737, en Airbus A340 och en Airbus A319 som tidigare var operationellt leasade. Därutöver inkluderar flygplansinvesteringarna 1 371 MSEK aktiverade utgifter för motorunderhåll och 66 MSEK för flygplansmodifieringar.

I början av året avyttrades dotterföretaget Cimber A/S.

Flygplansförsäljningarna består av tolv CRJ900. Dessutom genomfördes sale and leaseback av de elva Airbus A320neo och en reservmotor som förvärvats under året samt fyra Boeing 737.

Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m. inkluderar 678 MSEK för de start- och landningstillstånd på London Heathrow som SAS överlät i mars.

Sammantaget ökade SAS koncernens likvida medel under räkenskapsåret med 466 (172) MSEK varefter de likvida medlen uppgick till 8 836 (8 370) MSEK.

# NOTÖVERSIKT

REDOVISNINGSPRINCIPER		
<b>NOT 1</b>	Väsentliga redovisningsprinciper	67

INTÄKTER OCH RESULTAT		
<b>NOT 2</b>	Intäkter	72
<b>NOT 4</b>	Övriga rörelsekostnader	74
<b>NOT 5</b>	Avskrivningar och nedskrivningar	74
<b>NOT 6</b>	Resultat och kapitalandelar i intresseföretag	75
<b>NOT 7</b>	Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	75
<b>NOT 8</b>	Resultat från andra värdepappersinnehav	75
<b>NOT 9</b>	Finansnetto	75
<b>NOT 10</b>	Skatt	76
<b>NOT 37</b>	Ersättning till revisorer	95
<b>NOT 38</b>	Transaktioner med intresseföretag	95
<b>NOT 39</b>	Segmentrapportering	95
<b>NOT 41</b>	Resultat per aktie	97
<b>NOT 42</b>	Transaktioner med närstående	97

MEDARBETARE		
<b>NOT 3</b>	Personalkostnader	72
<b>NOT 15</b>	Ersättningar till anställda efter avslutad anställning	80

OPERATIVA TILLGÅNGAR		
<b>NOT 11</b>	Immateriella tillgångar	77
<b>NOT 12</b>	Materiella anläggningstillgångar	78
<b>NOT 13</b>	Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	79
<b>NOT 16</b>	Varulager och förråd	83
<b>NOT 17</b>	Kortfristiga fordringar	83
<b>NOT 18</b>	Kortfristiga fordringar hos intresseföretag	83
<b>NOT 19</b>	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	83
<b>NOT 40</b>	Dotterföretag i SAS koncernen	96

FINANSIELLA TILLGÅNGAR & SKULDER		
<b>NOT 14</b>	Finansiella anläggningstillgångar	79
<b>NOT 20</b>	Kortfristiga placeringar	83
<b>NOT 23</b>	Långfristiga skulder	84
<b>NOT 24</b>	Förlagslån	84
<b>NOT 25</b>	Obligationslån	85
<b>NOT 26</b>	Övriga lån	85
<b>NOT 27</b>	Finansiell riskhantering och finansiella derivat	86
<b>NOT 29</b>	Kortfristiga lån	93
<b>NOT 36</b>	Likvida medel	95

OPERATIVA SKULDER & FÖRPLIKTELSER		
<b>NOT 28</b>	Övriga avsättningar	93
<b>NOT 30</b>	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	93
<b>NOT 31</b>	Ställda säkerheter	93
<b>NOT 32</b>	Eventualförpliktelser	94
<b>NOT 33</b>	Hyresförpliktelser	94

KAPITALSTRUKTUR		
<b>NOT 21</b>	Aktiekapital	84
<b>NOT 22</b>	Reserver	84

KASSAFLÖDESNOTER		
<b>NOT 34</b>	Justering för övriga poster som inte ingår i kassafödet med mera	94
<b>NOT 35</b>	Avyttring av dotterföretag och andelar	94

MODERFÖRETAGET		
<b>NOT 1</b>	Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader	100
<b>NOT 2</b>	Resultat från finansiella poster	100
<b>NOT 3</b>	Skatt	100
<b>NOT 4</b>	Andelar i dotterföretag	100
<b>NOT 5</b>	Andra värdepappersinnehav	100
<b>NOT 6</b>	Konvertibelt lån	100
<b>NOT 7</b>	Obligationslån	100
<b>NOT 8</b>	Eventualförpliktelser	100
<b>NOT 9</b>	Ersättning till revisorer	100

## 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 aktieföretag 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 2016. 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 2016/2017

Följande nyheter och tillägg till IFRS är tillämpliga för koncernens redovisning för 2016/2017:

- Ändringar av IAS 1 "Disclosure initiatives"
- Ändringar av IAS 16 och IAS 38 "Clarification of Acceptable Methods of Depreciations and Amortization"
- Årliga förbättringsryckor av IFRS 2012-2014

Ovanstående standarder bedöms inte ha någon väsentlig påverkan 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 räkenskapsåret som börjar den 1 november 2018 eller senare. SAS har inte tillämpat någon av de nya standarderna i förtid.

IFRS 9 "Finansiella instrument" ersätter IAS 39 "Finansiella instrument: Redovisning och värdering". Koncernen kommer att tillämpa den nya standarden från räkenskapsåret som inleds den 1 november 2018. Standarden är antagen av EU. Förändringarna i IFRS 9 berör främst tre olika områden; klassificering och värdering, nedskrivningar och säkringsredovisning.

Finansiella tillgångar kan enligt IFRS 9 värderas på tre olika sätt; verkligt värde via resultatet, verkligt värde via övrigt totalresultat och upplupet anskaffningsvärde. Tillgångar klassificeras i de olika värderingskategorierna baserat på företagets affärsmodell samt karaktäristiska egenskaper i de avtalsenliga kassaflödena. För finansiella skulder överförs i princip reglerna från IAS 39. Viss förändring avser skulder som är identifierade till verkligt värde. För dessa gäller att den delen 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). SAS håller i nuläget på att utvärdera vilka effekterna som förändrad värdering och klassificering får på den finansiella rapporteringen.

Avseende nedskrivningar inför standarden en modell som bygger på förväntade kreditförluster (jämfört med inträffade förluster enligt IAS 39). Nedskrivningsmodellen i IFRS 9 innebär en trestegsmodell som tar sin utgångspunkt i förändringar i kreditrisken hos de finansiella tillgångarna. Det första steget innebär att bolag ska redovisa en reserv som motsvarar förväntade kreditförluster inom de kommande tolv månaderna. I steg två ska reservering ske motsvarande de förväntade kreditförlusterna under hela löptiden. Reservering ska ske i de fall då det har skett en väsentlig ökning av kreditrisk, dvs då kreditrisken på balansdagen är högre än den initiala kreditrisken då tillgången redovisades. Det tredje steget innebär att en förlusthändelse har skett och nedskrivning ska värderas på samma sätt som i steg 2, dvs. ett belopp som motsvarar förväntade kreditförluster under hela löptiden. Regelverket innehåller förenklingsregler för kundfordringen och leasingfordringar som innebär att bolag, istället för att göra en bedömning om kreditrisken har ökat sedan det första redovisningstillfället, direkt kan redovisa en reserv som motsvarar förväntade kreditförluster under hela löptiden, dvs. direkt tillämpa steg 2. SAS utvärderar vilket effekt de nya reglerna för nedskrivningar får på den finansiella rapporteringen.

Säkringsredovisning enligt IFRS 9 innehåller ett antal förändringar. Bland annat tas kravet på att effektiviteten för en säkring skall ligga mellan 80-125% bort och ersätts av en övergripande bedömning om säkringsrelationen är effektiv eller inte. I regelverket införs även en ny redovisning av optioners tidvärde där det initiala tidsvärdet behandlas som en kostnad för säkringsstrategin och där förändringar i tidsvärdet redovisas i övrigt totalresultat och inte i resultaträkningen. Förändringen avseende optioners tidvärde förväntas få en effekt på SAS finansiella rapportering som inte bedöms vara oväsentlig. SAS kommer att fortsätta utvärdera och kvantifiera effekten av förändringen under det kommande räkenskapsåret.

IFRS 15 "Revenue from contracts with customers" reglerar hur redovisning av intäkter ska ske. IFRS 15 ersätter IAS 18 "Intäkter" och IAS 11 "Entreprenadavtal". Standarden träder i kraft den 1 januari 2018 och SAS avser att implementera den för räkenskapsåret som inleds 1 november 2018. IFRS 15 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 SAS fortsatt arbetet med att utreda hur IFRS 15 kommer att påverka de finansiella rapporterna.

En förändring till följd av IFRS 15 bedöms i nuläget vara hur stor del av biljettpriset som kommer att allokeras till lojalitetspoängen. Enligt nya standarden ska allokering till lojalitetspoäng göras med utgångspunkt i poängens proportion till totala prestationsåtagandet, dvs biljetten och poängens, oberoende försäljningspris. SAS håller i nuläget på att kvantifiera effekten.

Vid försäljning av tilläggstjänster (ancillary) förväntar SAS en förändring kopplad till ombokningsavgifter. Idag redovisas ombokningsavgifter som intäkt vid ombokningstillfället. Enligt IFRS 15 är detta att betrakta som en del av det prestationsåtagande som uppfylls då flygbiljetten utnyttjas. Intäktsredovisningen kommer således enligt IFRS 15 att ske senare i tiden jämfört med dagens redovisning. SAS håller i nuläget på att kartlägga effekten. I övrigt är SAS bedömning i nuläget att standarden inte får några väsentliga effekter på den finansiella rapporteringen.

IFRS 16 "Leasing" innebär en modell för alla leasetaagares redovisning. I denna ersätts den nuvarande klassificeringen i operationell och finansiell leasing av en modell där leasetaagaren 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 fortsatt arbetet med att utreda hur IFRS 16 kommer att påverka de finansiella rapporterna. Standarden bedöms ha en väsentlig inverkan på SAS finansiella rapportering, då koncernen har betydande hyresåtagande för bland annat flygplan och lokaler. Vid utgången av räkenskapsåret 2016/2017 uppgick det nominella värdet av utestående leasingkontrakt i koncernen till ca 22 miljarder SEK. Se not 33. Standarden träder i kraft den 1 januari 2019 och blev antagen av EU i november 2017.

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 minoritetens 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 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 eventalförpliktelser som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 "Rörelseförvärv" redovisas till sitt verkliga värde på förvärvsdagen.

Vid rörelseförvärv där 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 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 proportionellt 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 samt förskott avseende materiella anläggningstillgångar. 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

			Balansdagkurs		Genomsnittskurs	
			2017 31 okt	2016 31 okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Danmark	DKK	100	130,74	132,56	129,28	125,44
Norge	NOK	100	102,28	109,09	104,54	99,92
USA	USD		8,36	9,00	8,69	8,45
Storbritannien	GBP		11,04	10,96	11,03	11,95
Schweiz	CHF	100	839,07	909,85	879,31	855,72
Japan	JPY	100	7,39	8,57	7,78	7,61
EMU-länder	EUR		9,73	9,86	9,62	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: *Finansiella tillgångar som kan säljas, finansiella tillgångar som omvärderas till verkligt värde via årets resultat, lånefordringar och kundfordringar och investeringar som hålls till förfall.* 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 nedskrivningsförslus-ter 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 värdeförändring 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 kontraktensliga 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 leverantörsskuldernas 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 emissionsstidpunkten 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 betecknats 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 betecknats 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.

Sale and leaseback-avtal klassificeras i enlighet med ovan nämnda principer för finansiell respektive operationell leasing. Vinst från sale and leaseback av egendom och utrustning som givits upphov till ett finansiellt leasingavtal skjuts upp och periodiseras 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.

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.

I SAS produktionsmodell, som baseras på att mindre flöden och regionaltrafik flygs av samarbetspartners, hyrs flygplanskapacitet inklusive bemanning in från externa operatörer. Hyresavtalen klassificeras som operationella leasingavtal och kostnaderna allokeras dels till leasingkostnader flygplan, för själva flygplanskapaciteten, och dels till övriga rörelsekostnader, wet lease-kostnader.

### 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 utgifter för systemutveckling. Koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Immateriella tillgångar redovisas i balansräkningen när:

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

Goodwill redovisas i balansräkningen som en immateriell tillgång till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Goodwill utgörs av det belopp varmed summan av anskaffningsvärdet, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde vid förvärvstidpunkten på identifierbara 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 allokeras till minsta möjliga kassagenererande enhet och det redovisade värdet prövas minst en gång per år för ett eventuellt nedskrivningsbehov. Prövning av nedskrivningsbehovet sker dock oftare om det finns indikationer på att en värdeminskning har inträffat. En analys av diskonterat kassaflöde utförs utifrån kassaflödena från den kassagenerer-

ande 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. Utgifter för systemutveckling redovisas som en tillgång under förutsättning att de uppfyller ovan nämnda kriterier. Aktiverade IT-system skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod vilken uppgår till mellan 3–15 år. Avskrivning på aktiverade IT-system 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 EVENTUALFÖRPLIKTELSE

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 förpliktelser 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 tillkännagiven.

## 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 vorkan 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 upphört inte förpliktelserna för 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 pensions-tidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång från anställning i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag när det föreligger sådan skyldighet enligt anställningskontrakt eller vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställd.

## INTÄKTSREDOVISNING

### Passagerarintäkter

Biljettförsäljning redovisas som kortfristig trafikavräkningssskuld i koncernens balansräkning. Passagerarintäkter redovisas när SAS eller annat flygbolag utför transporten. Ej längre giltiga biljetter som inte har använts av passageraren redovisas som intäkt. Koncernen gör en uppskattning av outnyttjade biljetter varje period med utgångspunkt i historisk användningsnivå för outnyttjade biljetter under den senaste två- eller treårsperioden, och redovisar löpande intäkter och reducerar den kortfristiga trafikavräkningssskulden utifrån denna uppskattning.

Koncernen bedömer löpande den beräknade kortfristiga trafikavräkningssskulden 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

SAS har avtal med särskilda kunder rörande charterflygningar. Likt passagerarintäkter redovisas charterintäkter när transporten utförs.

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

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

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder 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. Granskningen utgår från tillgångarnas aktuella skick, den period som de förväntas fortsätta vara ekonomiskt förmånliga för koncernen, information om tidigare tillgångar av samma art samt utvecklingen i branschen.

Eventuella förändringar i den ekonomiska nyttjandeperioden för egendom och utrustning redovisas framåtriktat i 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, pensionstillgång och den årliga pensionskostnaden. De antaganden som är mest kritiska är diskonteringsränta, 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 förpliktens löptid. Bedömningen avseende framtida lönejusteringar motsvarar inflationsantagandet i respektive land och förväntad livslängd är fastställd till DUS14 för Sverige samt till K2013 för Norge, se vidare information i not 15.

Räntekostnaden på förpliktens samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna redovisas i form av 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 pensionskulden 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 ökat från 2,1% till 2,2%. Den totala effekten från förändrade diskonteringsräntor medför en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,5 mdr SEK. Avkastningen på förvaltningstillgångarna har överstigit diskonteringsräntan, vilket har inneburit en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,9 mdr SEK. I tillägg har ett negativt värde om 0,1 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 förpliktens med cirka 2,9 mdr SEK och en procentenhets förändring av inflationsantagandet påverkar förpliktens med cirka 2,7 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 avseende operationellt leasade flygplan

SAS gör löpande avsättningar relaterat till användningen för åtaganden som uppkommer i samband med operationell leasing av flygplan. Åtaganden avser huvudsakligen motorer, men inkluderar även landningsställ, air frame och APU. Den finansiella effekten är beroende av ett stort antal faktorer, vilket gör den svårbedömd. Då de större obligatoriska genomgångarna av motorer, landningsställ, air frame och APU avsätts för löpande minskar risken för att återlämningen ska få väsentlig effekt på koncernens resultat.

### Omstruktureringskostnader

SAS har tidigare genomfört och kan i framtiden komma att behöva genomföra omstruktureringsåtgärder, vilka kräver att bolaget gör viktiga bedömningar avseende kostnader för avgångsvederlag och andra åtgärder för att reducera personalstyrkan eller uppsägning av hyres- och leasingavtal. Skulle det verkliga utfallet avvika från det bedömda kan framtida resultatutfall påverkas.

### 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.

## NOT 2 INTÄKTER

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	32 644	30 371
Charter	1 964	1 791
Frakt och post	1 470	1 253
Övriga trafikintäkter	2 419	2 293
Övriga rörelseintäkter:		
Försäljning ombord	269	252
Ground Handling-tjänster	1 028	1 041
Tekniskt underhåll	314	152
Terminal- och speditionstjänster	354	351
Försäljningskommissioner och avgifter	569	556
Övriga rörelseintäkter	1 623	1 399
<b>Summa</b>	<b>42 654</b>	<b>39 459</b>

## NOT 3 PERSONALKOSTNADER

### MEDELANTAL ANSTÄLLDA

Medelantalet anställda under 2016/2017 inom SAS koncernen var 10 324 (10 710). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan. Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 3 486 (3 733), i Norge 2 801 (3 038) samt i Sverige 3 789 (3 693).

	2016–2017 Nov–okt		2015–2016 Nov–okt	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	2 356	1 130	2 468	1 265
Norge	1 644	1 157	1 803	1 235
Sverige	2 244	1 545	2 184	1 509
Övriga länder	94	154	89	157
<b>Totalt</b>	<b>6 338</b>	<b>3 986</b>	<b>6 544</b>	<b>4 166</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>10 324</b>		<b>10 710</b>	

## KÖNSFÖRDELNING INOM LEDANDE BEFATTNINGAR I KONCERNEN

	31 okt 2017		31 okt 2016	
	Antal på balansdagen	varav män	Antal på balansdagen	varav män
<b>Styrelseledamöter</b>	<b>34</b>	<b>68%</b>	<b>44</b>	<b>84%</b>
VD och andra ledande befattningshavare	31	71%	29	79%

## LÖNER, ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 8 635 (8 638) MSEK varav sociala avgifter 1 302 (1 265) MSEK och pensioner 835 (807) MSEK.

Löner, ersättningar och sociala avgifter inkluderar omstrukturingskostnader om 74 (34) MSEK.

	2016–2017 Nov–okt		2015–2016 Nov–okt	
	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) <sup>1</sup>	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) <sup>1</sup>
SAS AB	20	15 (8)	23	12 (5)
SAS Konsortiet	4 287	1 639 (648)	4 083	1 540 (596)
Övriga dotterföretag	2 191	483 (179)	2 460	520 (206)
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>6 498</b>	<b>2 137 (835)</b>	<b>6 566</b>	<b>2 072 (807)</b>

1) Pensionskostnaden för samtliga VD och andra ledande befattningshavare i SAS koncernens företag uppgick till 14 (13) MSEK.

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

	2016–2017 Nov–okt		2015–2016 Nov–okt	
	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda
SAS AB	19 (-)	1	18 (-)	5
SAS Konsortiet	33 (2)	4 254	20 (1)	4 063
Ground Handling-verksamheten	16 (-)	2 086	15 (-)	2 192
SAS Cargo	8 (-)	76	8 (-)	75
Övriga dotterföretag	1 (-)	4	2 (-)	168
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>77 (2)</b>	<b>6 421</b>	<b>63 (1)</b>	<b>6 503</b>

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
<b>Pensionskostnader</b>		
Förmånsbaserade pensionsordningar	-7	-102
Premiebaserade pensionsordningar	842	909
<b>Summa</b>	<b>835</b>	<b>807</b>

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

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

### STYRELSEN

Vid årsstämman i SAS AB den 22 februari 2017 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 2016/2017 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 2016/2017 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 frånga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

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 bör 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 lönerevision i januari varje år. Den årliga lönen är oförändrad sedan 1 januari 2016 och uppgår till 10 800 TSEK.
- En premiebäddad pensionsordning där 40% av den årliga lönen erläggs som premier till en överenskommen pensionsförsäkring. Pensionsålder är 65 år. De av årsstämman fastställda ersättningsprinciperna medger att styrelsen får frånga 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 bör överstiga 30% då aktuell marknadssjämförelse 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 2016/2017 haft en vice verkställande direktör, Göran Jansson (CFO). Göran Jansson har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön som är föremål för lönerevision i januari varje år. Under räkenskapsåret 2016/2017 var årslönen oförändrad 4 500 TSEK.
- En premiebäddad 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 ovan nämnda fall utgår dock inte om befattningshavaren erbjudits annan relevant anställning inom SAS koncernen.

**ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Övriga nuvarande koncernledningsmedlemmar har premiebaserade pensionsordningar där upp till 30% av den fasta grundlönen avsätts till pension. Samtliga nuvarande koncernledningsmedlemmar, förutom vice VD, har pensionsålder 65 år. Uppsägningstiden för alla övriga koncernledningsmedlemmar är tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida och sex månader vid uppsägning från den anställandes sida.

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

För en medlem som avgick i koncernledningen 1 juli 2017, har styrelsen beslutat om en rörlig lönomodell. För aktuell lönomodell 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. I samband med att koncernledningen förändrades 1 juli 2017 och affärsområdet Commercial upphörde är det ingen koncernledningsmedlem som längre omfattas av en rörlig lönomodell.

**ÖVRIGT**

Övriga typiska chefsavtal i SAS koncernen baseras på de fem hörnstenar som beskrivits ovan under rubriken Principer.

Under 2016/2017 har den sammanlagda ersättningen utgjorts av fast lön, övriga förmåner samt pension. För ledare och medarbetare inom försäljningsorganisationen är en rörlig lönomodell introducerad under 2013. Denna lönomodell 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.

**BEREDNINGS- OCH BESLUTSPROCESSEN**

Frågan om styrelsens arvoden bereds av valberedningen, som består av representanter valda vid årsstämman. Förslag till styrelsearvoden framläggs på stämman av valberedningen för stämmans beslut.

Det av styrelsen inrättade ersättningsutskottet har som sin primära uppgift att för styrelsens beslut bereda frågor som rör den verkställande direktörens lön och övriga anställningsvillkor, samt utarbeta och föreslå de huvudprinciper och ramvillkor som ska gälla för lönesättning och andra ersättnings- och anställningsvillkor (inklusive, i förekommande fall, rörlig lön, pension och principer för avgångsvederlag) för 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 ersättningspolicyer 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 två protokollförda sammanträden under räkenskapsåret 2016/2017 och därutöver ett antal informella diskussioner.

**ERSÄTTNINGAR OCH FÖRMÅNER TILL VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2016–2017 (NOV–OKT), TSEK**

Namn	Fast lön <sup>1</sup>	Övriga förmåner <sup>3</sup>	Summa fast lön och övriga förmåner	Pensionspremier	Övrigt <sup>4</sup>
Rickard Gustafson	11 038	183	11 221	4 316	
Göran Jansson	4 689	262	4 951	1 363	
Övriga <sup>2</sup>	23 028	373	23 401	5 113	9 406

1) Inkluderar semesterersättning.

2) Fyra medlemmar för hela räkenskapsåret. En medlem i åtta månader och en medlem i fyra månader. I fast lön ingår rörlig lön inklusive tillhörande kompensationer om 2,5 MSEK för en ledande befattningshavare.

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

4) Avser avgångsvederlag samt ersättning under uppsägningstid.

**NOT 4 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Försäljnings- och distributionskostnader	2 417	2 372
Flygbränsle	6 836	6 449
Luftfartsavgifter	4 262	4 106
Cateringkostnader	1 075	948
Hanteringskostnader	2 704	2 477
Tekniskt flygplansunderhåll	3 515	3 292
Data- och telekommunikationskostnader	1 569	1 382
Wet lease-kostnader	1 123	737
Övrigt	3 988	2 789
<b>Summa</b>	<b>27 489</b>	<b>24 552</b>

**NOT 5 AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR**

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Immateriella tillgångar	372	145
Byggnader och inredningar	59	55
Flygplan	1 157	1 123
Reservmotorer och reservdelar	4	2
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	16	17
Övriga inventarier och fordon	27	25
<b>Summa</b>	<b>1 635</b>	<b>1 367</b>

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

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
<b>Resultatandelar i intresseföretag:</b>		
Air Greenland A/S <sup>1</sup>	-4	34
Malmö Flygfraktterminal AB	8	5
Övriga	0	0
<b>Summa</b>	<b>4</b>	<b>39</b>
Totala intäkter i intresseföretag	1 894	1 617
Resultat efter skatt i intresseföretag	12	102

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

Air Greenland är ett grönländskt bolag som bedriver flygtrafik inom, och till och från, Grönland. Malmö Flygfraktterminal AB bedriver flygfraktsverksamhet i Malmö, Sverige. De två intresseföretagen har en nära anknytning till flygverksamheten och resultatandelen redovisas i rörelseresultatet.

Kapitalandelar i intresseföretag:	Organisationsnr	Säte	Kapitalandel %	Kapitalandel	
				2017 31 okt	2016 31 okt
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	355	381
Malmö Flygfraktterminal AB	556061-7051	Malmö, Sverige	40,0	15	12
Övriga				4	5
<b>Summa</b>				<b>374</b>	<b>398</b>
Totala tillgångar i intresseföretag				1 836	2 132
Totala skulder i intresseföretag				-840	-1 072
<b>Eget kapital i intresseföretag</b>				<b>996</b>	<b>1 060</b>

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

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Airbus A320/321	327	29
Airbus A330	-	55
Boeing 717	-	24
Boeing 737	138	-
Bombardier CRJ900	-138	-
MD-90	-	127
Reservmotorer	-10	-
Fastigheter	-	30
Slots-par	678	-
<b>Summa</b>	<b>995</b>	<b>265</b>

**NOT 8 RESULTAT FRÅN ANDRA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Utdelning	1	1
<b>Summa</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**NOT 9 FINANSNETTO**

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
<b>Finansiella intäkter</b>		
Ränteintäkter på finansiella tillgångar ej värderade till verkligt värde	33	24
Ränteintäkter på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	112	75
Övriga finansiella intäkter	-	-
<i>Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:</i>		
Innehav för handel, ränteintäkt	3	-8
<b>Summa</b>	<b>148</b>	<b>91</b>
<b>Finansiella kostnader</b>		
Räntekostnader på finansiella skulder ej värderade till verkligt värde	-480	-493
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till verkligt värde	-119	-45
Övriga finansiella kostnader	-54	-42
Valutakursdifferenser, netto	42	30
<i>Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:</i>		
Innehav för handel, räntekostnad	0	1
Andra skulder, räntekostnad	-	-4
<i>Säkringsredovisning</i>		
Säkring av verkligt värde		
– varav värdeförändring på säkringsinstrument	-	-
– varav värdeförändring på säkrad post	-	-
Ineffektivitet på kassafödessäkkring	-	-
Ineffektivitet på säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet	-	-
<b>Summa</b>	<b>-611</b>	<b>-553</b>
<b>Summa finansnetto</b>	<b>-463</b>	<b>-462</b>

**NOT 10 SKATT**

Följande komponenter ingår i koncernens skatt.

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Aktuell skatt	-29	-
Uppskjuten skatt	-547	-110
<b>Summa skatt redovisad i årets resultat</b>	<b>-576</b>	<b>-110</b>
Skatt redovisad i övrigt totalresultat	-449	545
<b>Summa skatt redovisad i övrigt totalresultat</b>	<b>-449</b>	<b>545</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:

	2016–2017 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt (%)	2015–2016 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt (%)
Resultat före skatt	1 725		1 431	
Skatt enligt skattesats i Sverige	-380	-22,0	-315	-22,0
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-211	-12,2	-19	-1,3
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	6	0,3	311	21,7
Skatteeffekt av olika skattesatser	17	1,0	-3	-0,2
Övrigt	-8	-0,5	-84	-5,9
<b>Skatt och effektiv skattesats för räkenskapsåret</b>	<b>-576</b>	<b>-33,4</b>	<b>-110</b>	<b>-7,7</b>

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

	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:</b>		
Kassaflödessäkringar	400	372
Anläggningstillgångar	1 551	1 516
Pensioner	480	528
Övriga temporära skillnader	487	119
Kvittning av uppskjutna skattefordringar/skatteskulder	-2 557	-2 535
<b>Summa</b>	<b>361</b>	<b>0</b>

	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:</b>		
Skattemässiga underskottsavdrag	2 105	2 376
Anläggningstillgångar	1	113
Pensioner	164	294
Övriga temporära skillnader	506	606
Kvittning av uppskjutna skattefordringar/skatteskulder	-2 557	-2 535
<b>Summa</b>	<b>219</b>	<b>854</b>

	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Avstämning av uppskjuten skattefordran, netto:</b>		
Ingående balans	854	375
Förändring avseende kassaflödessäkringar	-41	-30
Förändring enligt resultaträkningen	-547	-110
Förändring avseende förmånsbestämda pensionsordningar	-408	575
Kursdifferenser m.m.	0	44
<b>Uppskjuten skattefordran, netto, per 31 oktober</b>	<b>-142</b>	<b>854</b>

Per balansdagen har koncernen outnyttjade underskottsavdrag uppgående till cirka 9 500 (10 700) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 2 105 (2 376) 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 2 105 MSEK avser verksamheter i Danmark med 575 MSEK, Norge med 345 MSEK samt Sverige med 1 185 MSEK. Avseende Sverige finns ytterligare potentiella uppskjutna skattefordringar hänförliga till svenska pensioner, men då utredning pågår kan beloppet ej kvantifieras. För underskottsavdrag uppgående till 96 (90) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. För samtliga underskottsavdrag finns ingen förfallotidpunkt.

Uppskjutna skatteskulder avser till största del anläggningstillgångar där det skattemässiga värdet är lägre än det redovisningsmässiga. De temporära skillnader som finns avseende anläggningstillgångar kommer i framtiden att förändras i och med att det redovisade och skattemässiga värdet blir lika alternativt då anläggningstillgången avyttras och en högre skattemässig vinst uppstår. Pensioner ger också upphov till uppskjutna skatteskulder då redovisning och skattemässiga värden hanteras på olika sätt. SAS har valt att nettoredovisa uppskjutna skatter i balansräkningen då vi anser att det finns en legal rätt till kvittning samtidigt som det är ett starkt legalt samband mellan de uppskjutna skattefordringarna och uppskjutna skatteskulderna.

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		IT-system		Summa immateriella tillgångar	
	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	803	751	2 103	1 923	2 906	2 674
Investeringar	-	-	73	174	73	174
Försäljning/utrangering	-	-	-369	-9	-369	-9
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	-14	-18	-	-46	-14	-64
Omklassificeringar	-	-	-	61	-	61
Valutakursdifferenser	-48	70	-	-	-48	70
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>741</b>	<b>803</b>	<b>1 807</b>	<b>2 103</b>	<b>2 548</b>	<b>2 906</b>
Ingående avskrivningar	-98	-94	-874	-768	-972	-862
Årets avskrivningar och nedskrivningar <sup>2</sup>	-	-1	-372	-144	-372	-145
Försäljning/utrangering	-	-	369	9	369	9
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	3	4	-	45	3	49
Omklassificeringar	-	-	-	-16	-	-16
Valutakursdifferenser	5	-7	-	-	5	-7
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-90</b>	<b>-98</b>	<b>-877</b>	<b>-874</b>	<b>-967</b>	<b>-972</b>
Ingående nedskrivning	-11	-14	-	-	-11	-14
Nedskrivning <sup>3</sup>	-	-11	-	-	-	-11
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	11	14	-	-	11	14
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>0</b>	<b>-11</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-11</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>651</b>	<b>694</b>	<b>930</b>	<b>1 229</b>	<b>1 581</b>	<b>1 923</b>

1) Under året avyttrades dotterföretaget Cimber A/S. Föregående år avyttrades dotterföretaget Blue1 Oy.

2) Årets avskrivningar och nedskrivningar inkluderar nedskrivning av IT-system med 208 MSEK.

3) Nedskrivningen föregående år avsåg dotterföretaget Cimber A/S och belastade resultaträkningen som resultat från aktier i dotter- och intresseföretag.

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

	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Goodwill:</b>		
SAS Scandinavian Airlines Norge	651	694
<b>Summa goodwill</b>	<b>651</b>	<b>694</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 +1,5% och kostnadsutvecklingen på -0,3%.

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 2015/2016 års prövning. Diskonteringsräntan har estimerats baserat på en vägd kapitalkostnad före skatt om 11,8% (11,8%) och efter skatt om 9,2% (9,2%). 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 2017.

**NOT 12 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Byggnader & mark		Flygplan <sup>1,2</sup>		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutrustning flygplan	
	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	1 233	1 266	18 610	18 909	137	138	401	452
Investeringar	-	21	5 730	4 869	97	25	16	23
Aktiverade räntor <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-121	-113	-7 812	-6 033	-165	-26	-28	-65
Företagsförsäljning <sup>4</sup>	-6	-	-	-	-	-	-	-10
Omklassificeringar	87	29	1 201	865	59	-	2	-3
Valutakursdifferenser	-11	30	-	-	-	-	-1	4
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>1 182</b>	<b>1 233</b>	<b>17 729</b>	<b>18 610</b>	<b>128</b>	<b>137</b>	<b>390</b>	<b>401</b>
Ingående avskrivningar	-706	-706	-10 356	-11 814	-89	-107	-308	-351
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-59	-55	-1 157	-1 123	-4	-2	-16	-17
Försäljning/utrangering	120	78	1 674	2 581	22	20	23	50
Företagsförsäljning <sup>4</sup>	2	-	-	-	-	-	-	10
Omklassificeringar	2	-	10	-	-	-	-2	3
Valutakursdifferenser	8	-23	-	-	-	-	1	-3
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-633</b>	<b>-706</b>	<b>-9 829</b>	<b>-10 356</b>	<b>-71</b>	<b>-89</b>	<b>-302</b>	<b>-308</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>549</b>	<b>527</b>	<b>7 900</b>	<b>8 254</b>	<b>57</b>	<b>48</b>	<b>88</b>	<b>93</b>

	Övriga inventarier & fordon		Pågående investeringar		Förskott anläggnings-tillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	563	650	33	190	2 135	1 482	23 112	23 087
Investeringar	28	46	69	248	1 302	1 032	7 242	6 264
Aktiverade räntor <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-134	-45	-	-	-	-	-8 260	-6 282
Företagsförsäljning <sup>4</sup>	-1	-29	-	-	-	-	-7	-39
Omklassificeringar	-3	-66	-86	-405	-1 309	-484	-49	-64
Valutakursdifferenser	-3	7	-	-	-141	105	-156	146
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>450</b>	<b>563</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>1 987</b>	<b>2 135</b>	<b>21 882</b>	<b>23 112</b>
Ingående avskrivningar	-458	-513	-	-	-	-	-11 917	-13 491
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-27	-26	-	-	-	-	-1 263	-1 223
Försäljning/utrangering	126	43	-	-	-	-	1 965	2 772
Företagsförsäljning <sup>4</sup>	1	29	-	-	-	-	3	39
Omklassificeringar	-	16	-	-	-	-	10	19
Valutakursdifferenser	3	-7	-	-	-	-	12	-33
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-355</b>	<b>-458</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-11 190</b>	<b>-11 917</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>95</b>	<b>105</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>1 987</b>	<b>2 135</b>	<b>10 692</b>	<b>11 195</b>

1) Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 oktober 2017 uppgick till 31 608 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leaseade) flygplan med 22 581 MSEK.

2) Modifieringar av operationellt leaseade flygplan ingår i planenligt restvärde med 171 (248) MSEK.

3) Aktivering av räntor har ej gjorts.

4) Under året avyttrades dotterföretaget Cimber A/S. Föregående år avyttrades dotterföretaget Blue1 Oy.

Vid ingången av räkenskapsåret 2016/2017 fanns tio Boeing 737 som förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med ursprungliga löptider mellan sex och tio år. Under året har sju av de ovannämnda Boeing 737 omfinansierats under nya finansiella leasingavtal, alla med löptider om sex år med köptioner under leasens löptid.

Med avseende på finansiellt leaseade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köption 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 (10) finansiellt leaseade flygplanen ingår i balansräkningen med 1 502 (1 628) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 17 (19) flygplan till ett bokfört värde om 3 435 (3 712) MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med härtill hörande skuldsättning om 1 001 (1 288) MSEK, att betrakta som finansiellt leaseade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2017 31 okt	2016 31 okt
Ägda	6 398	6 626
Finansiellt leaseade	1 502	1 628
<b>Bokfört värde</b>	<b>7 900</b>	<b>8 254</b>



Fortsättning Not 12

**FINANSIELL LEASING**

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på drygt fem år. Dessutom finns finansiella leasingavtal avseende byggnader med kvarvarande löptid på drygt fyra 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 656 (232) MSEK. Variabla avgifter påverkade årets leaseavgifter med -14 (-25) MSEK. Per balansdagen förekom ingen vidareuthyrning av finansiellt leasade tillgångar. Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan		Andra anläggnings-tillgångar	
	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt
Anskaffningsvärde	3 750	3 257	452	462
Avgår ackumulerade avskrivningar	-2 248	-1 629	-89	-65
<b>Bokfört värde finansiellt leasade tillgångar</b>	<b>1 502</b>	<b>1 628</b>	<b>363</b>	<b>397</b>

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

	2017 31 okt		2016 31 okt	
	Framtida minimi-leaseavgift	Nuvärde av framtida minimi-leaseavgift	Framtida minimi-leaseavgift	Nuvärde av framtida minimi-leaseavgift
<b>Förfallotidpunkt:</b>				
Inom ett år	263	262	593	590
1–5 år	1 494	1 438	804	777
Över 5 år	17	12	151	136
<b>Summa</b>	<b>1 774</b>	<b>1 712</b>	<b>1 548</b>	<b>1 503</b>

**OPERATIONELL LEASING**

SAS koncernen har under året leasat ut ägda flygplan för en total leaseintäkt uppgående till 70 (3) MSEK. Flygplanen har därefter avyttrats.

På balansdagen fanns inga ägda flygplan eller andra tillgångar som leasas ut.

**KONTRAKTERADE INKÖPSÅTAGANDEN**

Koncernen har förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar. Kontrakterade beställningar per 31 oktober 2017 finns för 18 Airbus A320neo och åtta Airbus A350-900 med leverans under åren 2017–2021 uppgående till ett framtida inköpsåtagande, inklusive reservmateriel, om 1 931 MUSD. På balansdagen uppgick övriga inköpsåtaganden till 2 (2) MSEK.

**NOT 13 FÖRSKOTT AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	2017 31 okt	2016 31 okt
Airbus	1 987	2 135
<b>Summa</b>	<b>1 987</b>	<b>2 135</b>

**NOT 14 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Kapitalandelar i intresseföretag		Andra värdepappersinnehav		Pensionsmedel, netto		Uppskjuten skatt och andra långfristiga fordringar <sup>2</sup>		Summa finansiella anläggningstillgångar	
	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	398	421	73	572	2 615	4 368	3 185	2 330	6 271	7 691
Tillskott	-	-	-	-	553	481	879	969	1 432	1 450
Resultatandelar i intresseföretag	4	39	-	-	-	-	-	-	4	39
Företagsförsäljning <sup>1</sup>	-	-	-	-270	-	-	-10	-1	-10	-271
Amortering	-	-	-	-	-	-	-1 166	-328	-1 166	-328
Utdelning	-23	-80	-	-	-	-	-	-	-23	-80
Omklassificeringar	-	-	-	-229	1 643	-2 207	3	-8	1 646	-2 444
Valutakursdifferenser	-5	18	-	-	60	-27	-160	223	-105	214
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>374</b>	<b>398</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>4 871</b>	<b>2 615</b>	<b>2 731</b>	<b>3 185</b>	<b>8 049</b>	<b>6 271</b>
Ingående nedskrivning	-	-	-70	-569	-	-	-	-4	-70	-573
Nedskrivningar	-	-	-	270	-	-	-	-	-	270
Omklassificeringar	-	-	-	229	-	-	-	4	-	233
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-70</b>	<b>-70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-70</b>	<b>-70</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>374</b>	<b>398</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4 871</b>	<b>2 615</b>	<b>2 731</b>	<b>3 185</b>	<b>7 979</b>	<b>6 201</b>

1) Under året avyttrades dotterföretaget Cimber A/S. Föregående år avyttrades dotterföretaget Blue1 Oy och innehavet i Widerøes Flyveselskap AS.

2) I redovisat värde ingår spärrade bankmedel 1 798 (1 799) MSEK och uppskjuten skattefordran 219 (854) 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.

	2017 31 okt	2016 31 okt
Pensionsmedel i balansräkningen		
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	-16 774	-17 792
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	22 345	21 289
<b>Överskott i fonderade planer</b>	<b>5 571</b>	<b>3 497</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-700	-882
<b>Överskott i förmånsbaserade pensionsplaner (pensionsmedel, netto)</b>	<b>4 871</b>	<b>2 615</b>

Redovisning i rörelseresultatet avseende <sup>1</sup>	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Förmånsbestämda pensionsplaner	7	102
Premiebaserade pensionsplaner	-842	-909
	<b>-835</b>	<b>-807</b>
Omvärdering avseende förmånsbaserade pensionsplaner <sup>2</sup>	1 210	-1 627

1) Kostnader redovisade i rörelseresultatet inkluderar kostnader för tjänstgöring under innevarande år, kostnader för tjänstgöring under tidigare år, räntenettkostnader 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 försäkrad 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 (2017/2018) avseende förmånsbestämda pensionsplaner som är tecknade i Alecta-planen beräknas att uppgå till cirka 53 MSEK. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i % av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska 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 158% (142%). 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 företag 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 allokerade andel av Alecta-planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader i enlighet med reglerna i IAS 19 avseende förmånsbestämda pensionsplaner. SAS redovisar därmed förmånsbestämda nettotillgångar eftersom framtida ekonomiska fördelar är tillgängliga för SAS i form av premierreduktioner, täckning av framtida pensionsindexeringar samt även kontant återbetalning.

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 redovisar SAS som en personalkostnad inom rörelseresultatet. SAS redovisar särskild löneskatt enligt reglerna i IAS 19, vilket innebär att de aktuariella antaganden 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 2017 ett överskott om drygt 4 mdr SEK, varför särskild löneskatt har redovisats på överskottet. Den särskilda löneskatten uppgår per 31 oktober 2017 till cirka 1,1 mdr (0,8 mdr) SEK.

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
<b>Förmånsbaserade pensionsordningar</b>		
Årets pensionsintjäning	-99	-109
Kostnader för intjäning under tidigare år och vinster/förluster från regleringar	44	44
Räntekostnader på pensionsförpliktelser	-382	-545
Ränteintäkter på förvaltningstillgångar	428	670
Övrig kostnad	-5	-
Löneskatt	21	42
<b>Årets resultatpåverkan avseende förmånsbaserade pensionsordningar</b>	<b>7</b>	<b>102</b>

Ovanstående resultatpåverkan redovisas i sin helhet som personalkostnad.

Förändring av nuvärdet av förmånsbestämda pensionsförpliktelser	2017 31 okt	2016 31 okt
Ingående pensionsförpliktelser	18 674	17 394
Årets pensionsintjäning	99	109
Regleringar	-278	-265
Räntekostnader	382	545
Omklassificering	-25	-
Utbetalda pensioner	-854	-1 159
Valutakursdifferenser	-91	-26
	<b>17 907</b>	<b>16 598</b>

Omvärderingar:

– Vinst/förlust (-/+) till följd av förändrade demografiska antaganden	-16	-60
– Vinst/förlust (-/+) till följd av förändrade finansiella antaganden	-470	2 452
– Erfarenhetsbaserade vinster/ förluster (-/+)	53	-316
<b>Utgående pensionsförpliktelser 31 oktober</b>	<b>17 474</b>	<b>18 674</b>

Förändring av förvaltningstillgångarnas verkliga värde	2017 31 okt	2016 31 okt
Ingående förvaltningstillgångar	21 289	21 762
Regleringar	-234	-221
Ränteintäkter	428	670
Inbetalda premier/avgifter	546	379
Övrig kostnad	-5	-
Utbetalda pensioner	-854	-1 159
Valutakursdifferenser	-31	-57
	<b>21 139</b>	<b>21 374</b>

Omvärderingar:

– Särskild löneskatt	284	-279
– Valutakursdifferenser	-	4
– Avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive belopp som ingår i ränteintäkter)	922	190
<b>Utgående förvaltningstillgångar 31 oktober</b>	<b>22 345</b>	<b>21 289</b>

Förändringar av pensionsmedel (netto)	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Ingående pensionsmedel (netto)</b>	<b>2 615</b>	<b>4 368</b>
Årets resultatpåverkan	7	102
Omklassificering	25	-
Omvärderingar	1 355	-1 886
Inbetalda premier/avgifter	546	379
Särskild löneskatt	263	-321
Valutakursdifferenser	60	-27
<b>Utgående pensionsmedel (netto) 31 oktober</b>	<b>4 871</b>	<b>2 615</b>

Fortsättning not 15

Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen och förvaltningstillgångarnas sammansättning per land	2017 31 okt					2016 31 okt				
	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Nuvärdet av förpliktelsen	-14 923	-980	-245	-1 326	-17 474	-15 322	-1 485	-378	-1 489	-18 674
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	20 403	434	215	1 293	22 345	19 313	588	320	1 068	21 289
<b>Pensionsmedel, netto</b>	<b>5 480</b>	<b>-546</b>	<b>-30</b>	<b>-33</b>	<b>4 871</b>	<b>3 991</b>	<b>-897</b>	<b>-58</b>	<b>-421</b>	<b>2 615</b>

Omvärderingar – analys av belopp redovisat inom Övrigt totalresultat	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
– Vinst/förlust (+/-) till följd av förändrade demografiska antaganden	16	60
– Vinst/förlust (+/-) till följd av förändrade finansiella antaganden	470	-2 452
– Erfarenhetsbaserade vinster/ förluster (+/-)	-53	316
– Särskild löneskatt	263	-321
– Avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive belopp som ingår i ränteintäkter)	922	190
<b>Summa omvärderingar</b>	<b>1 618</b>	<b>-2 207</b>

Under året har diskonteringsräntan förändrats och i Sverige har den ökat från 2,10% till 2,20%. Den totala effekten från förändrade diskonteringsräntor medför en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,5 mdr SEK. Avkastningen på förvaltningstillgångarna har överstigit diskonteringsräntan, vilket har inneburit en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,9 mdr SEK. I tillägg har ett negativt värde om 0,1 mdr SEK redovisats 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 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 avspeglar 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:	2017 31 okt					2016 31 okt				
	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Diskonteringsränta	2,20%	2,10%	0,70%	2,90%	2,23%	2,10%	2,10%	0,25%	2,53%	2,10%
Inflation	1,60%	1,50% <sup>1)</sup>	1,75%	3,4% <sup>2)</sup>	1,60%	1,60%	1,50%	1,75%	1,94%	1,66%
Löneökningar	2,00%	1,75%	1,75%	-	1,98%	2,00%	1,75%	1,75%	-	1,97%
Pensionsökningar	1,60%	1,50%	1,75%	3,3% <sup>2)</sup>	1,70%	1,60%	1,50%	1,75%	1,94%	1,66%

1) Avser enbart ofonderad planer.

2) Avser enbart planerna i UK

Den genomsnittliga durationen i de förmånsbaserade pensionsordningarna var följande:	Sverige	Norge	Danmark	Övriga
År 2016/2017	14,6	7,9	7,0	16,6
År 2015/2016	15,1	10,1	3,7	15,9

Förvaltningsstillgångarna består av följande <sup>1</sup> :	2017 31 okt		2016 31 okt	
	Summa	%	Summa	%
<b>Alecta (Sverige):</b>				
Aktier, varav 44% är placerade i svenska aktier	3 985	43	3 408	39
Räntebärande värdepapper, varav 49% är placerade i svenska räntebärande instrument	4 634	50	4 537	53
Fastigheter	649	7	728	8
	<b>9 268</b>	<b>100</b>	<b>8 673</b>	<b>100</b>
<b>Euroben (Sverige):</b>				
Aktier, varav 32% är placerade i svenska aktier	2 810	28	2 738	28
Räntebärande värdepapper	6 121	61	5 769	59
Fastigheter	695	7	489	5
Övrigt	408	4	782	8
	<b>10 034</b>	<b>100</b>	<b>9 778</b>	<b>100</b>
<b>Danica (Danmark):</b>				
Aktier	32	15	35	11
Räntebärande värdepapper	155	72	240	75
Fastigheter	28	13	45	14
	<b>215</b>	<b>100</b>	<b>320</b>	<b>100</b>
<b>DnB (Norge):</b>				
Aktier	43	10	56	10
Räntebärande värdepapper	346	80	490	83
Fastigheter	41	9	38	6
Övrigt	4	1	4	1
	<b>434</b>	<b>100</b>	<b>588</b>	<b>100</b>
<b>Övriga länder:</b>				
Aktier	329	25	514	46
Räntebärande värdepapper	495	37	593	53
Övrigt	507	38	6	1
	<b>1 331</b>	<b>100</b>	<b>1 113</b>	<b>100</b>

1) Förvaltningsstillgångar i de svenska pensionsordningarna exkluderar särskild löneskatt som inte ingår i de förvaltningsstillgångar som respektive Alecta och Euroben förvaltar. Endast en obetydlig andel av förvaltningsstillgångarna är placerade i SAS-aktier.

Medlemsstatistik, per 31 oktober 2017	Aktiva	Förtids- pensionärer	Fribrevs- havare	Ålders- pensionärer
Alecta-planen	2 069	-	3 262	3 483
Euroben	58	-	535	975
Övriga planer i Sverige (ofonderade)	-	-	-	133
DnB	2	317	-	507
Danica	16	-	-	18
<b>Summa</b>	<b>2 145</b>	<b>317</b>	<b>3 797</b>	<b>5 116</b>

Inverkan/känsligheten i den förmånsbaserade pensionsförpliktelsen för ändringar i de väsentliga antagandena, MSEK:	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Diskonteringsränta, -1%	-2 549	-124	-19	-228	-2 920
Inflation, +1% <sup>1</sup>	-2 659	-10	-4	-24	-2 697
Lön, +1%	-25	-2	0	0	-27

Ovanstående känslighetsanalys baseras på en förändring i ett antagande medan alla andra antaganden hålls konstanta.

1) Överensstämmer med känsligheten avseende pensionsökningar.

**NOT 16 VARULAGER OCH FÖRRÅD**

	2017 31 okt	2016 31 okt
Förråd, flygmateriel	279	262
Förråd, övrigt	16	21
Varulager	26	29
<b>Summa</b>	<b>321</b>	<b>312</b>
Värderat till anskaffningskostnad	321	311
Värderat till nettoförsäljningsvärde	-	1
<b>Summa</b>	<b>321</b>	<b>312</b>

**NOT 17 KORTFRISTIGA FORDRINGAR**

Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, samt nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har belastat resultatet med 16 (12) MSEK.

	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Åldersanalys ej nedskrivna kundfordringar</b>		
Ej förfallna kundfordringar	1 334	1 323
Förfallna < 31 dagar	13	45
Förfallna 31–90 dagar	5	28
Förfallna 91–180 dagar	3	8
Förfallna >180 dagar	8	2
<b>Summa</b>	<b>1 363</b>	<b>1 406</b>

	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Avsättning för osäkra kundfordringar</b>		
Ingående avsättning	9	10
Reservering för befarade förluster	11	7
Återförda reserveringar	-2	-3
Konstaterade förluster	-9	-5
<b>Utgående avsättning</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

**NOT 18 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS INTRESSEFÖRETAG**

	2017 31 okt	2016 31 okt
Air Greenland A/S	2	1
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**NOT 19 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	2017 31 okt	2016 31 okt
Förutbetalda kostnader	403	706
Upplupna intäkter	447	447
<b>Summa</b>	<b>850</b>	<b>1 153</b>

**NOT 20 KORTFRISTIGA PLACERINGAR**

	2017 31 okt	2016 31 okt
Statsskuldsväxlar	284	252
Depositioner	3 121	2 714
Företagscertifikat	2 411	2 982
Skatteavdragskonto i Norge	116	119
<b>Summa</b>	<b>5 932</b>	<b>6 067</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 kategoriseras som innehav för handel.

Samtliga placeringar har en löptid om högst tre månader. I posten depositioner ingår fordran övriga finansiella institut 846 (1 356) MSEK.

**NOT 21 AKTIEKAPITAL****AKTIEKAPITAL**

Bolaget har tre slags aktier, stamaktier, preferensaktier och förlagsaktier.

Per 31 oktober 2017 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. Efter räkenskapsårets utgång den 9 november 2017 emitterade SAS 52,5 miljoner stamaktier genom en riktad nyemission. Efter nyemissionen uppgår antalet stamaktier till 382 082 551. Tillsammans med preferensaktierna uppgår det registrerade aktiekapitalet till 7 830 609 275 SEK.

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 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. 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.

**NOT 22 RESERVER**

	2017	2016
<b>Omräkningsreserv</b>		
Ingående omräkningsreserv	-74	-286
Årets omräkningsdifferenser	-124	212
<b>Utgående omräkningsreserv 31 oktober</b>	<b>-198</b>	<b>-74</b>
<b>Säkringsreserv</b>		
Ingående säkringsreserv	1 325	1 218
Kassaflödessäkringar:		
– Redovisade direkt i övrigt totalresultat	395	50
– Förändring i resultaträkningen	-207	87
– Skatt hänförlig till årets förändring av säkringsreserv	-41	-30
<b>Utgående säkringsreserv 31 oktober</b>	<b>1 472</b>	<b>1 325</b>
<b>Summa reserver</b>		
Ingående reserver	1 251	932
Årets förändring av reserver:		
– Omräkningsreserv	-124	212
– Säkringsreserv	147	107
<b>Utgående reserver 31 oktober</b>	<b>1 274</b>	<b>1 251</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.

	2017 31 okt	2016 31 okt
Förlagslån	1 067	1 157
Obligationslån	-	-
Övriga lån	15	538
<b>Summa</b>	<b>1 082</b>	<b>1 695</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 år återköpt obligationer för 73 MCHF varefter lånet uppgår till nominellt 127 (127) MCHF, motvärde 1 067 (1 157) MSEK.

Lånet är noterat på Basel Stock Exchange, Geneva Stock Exchange och Swiss Exchange. På balansdagen uppgick det totala marknadsvärdet (inklusive kreditrisk) till 31 (36) MCHF, motvärde 328 (325) MSEK. Verkligt värde har fastställts i sin helhet av officiella prisnoteringar.

1) SAS hade per 31 oktober 2017 utgett två finansiella instrument som begränsar utdelningsrätten till SAS stamaktieägare. SAS obligation om 1,5 mdr SEK som förföll i november 2017 angav 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. Den 17 november 2017 emitterade SAS en icke säkerställd obligation om 1,5 miljarder SEK. Obligationen anger att utdelningen till aktieägare inte får överstiga 50% av årets resultat, dock att begränsningen inte omfattar preferensaktier eller andra typer av finansiella produkter eller instrument. Ingen utdelning får lämnas om SAS bryter mot obligationsvillkoren.

**NOT 25 OBLIGATIONSLÅN**

I maj 2001 etablerades ett program för europeiska medellånga lån på 1 000 MEUR. EMTN-programmet gör det möjligt för koncernen att emittera obligationer med fast eller rörlig ränta i valfri valuta. På balansdagen uppgick SAS koncernens

emitterade obligationer till 2 470 (2 330) MSEK. Nedan följer en specifikation på enskilda obligationslån:

Ursprungligt emitterat belopp	Kupongränta	Löptid	Återstående skuld valuta	2017 31 okt		2016 31 okt	
				Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
25,0 MEUR		2011/17	24,7 MEUR	243	243	390	394
30,0 MEUR	5,5% <sup>1</sup>	2017/22	29,7 MEUR	289	296	-	-
10,0 MEUR	5,8% <sup>1</sup>	2016/21	10 MEUR	97	98	99	99
1 500,0 MSEK	9,0%	2013/17	1 499,9 MSEK	1 500	1 503	1 497	1 512
35,0 MEUR	8,7%	2013/18	35,0 MEUR	341	358	345	394
<b>Summa</b>				<b>2 470</b>	<b>2 498</b>	<b>2 330</b>	<b>2 399</b>
Avgår amorteringar 2017/2018 resp. 2016/2017				-2 084	-2 103	-147	-148
<b>Summa</b>				<b>386</b>	<b>395</b>	<b>2 183</b>	<b>2 251</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**

	2017 31 okt		2016 31 okt				
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde			
Finansiell leasing	1 534	1 601	1 321	1 350			
Konvertibel	1 521	1 823	1 482	1 414			
Övriga lån	1 817	1 881	3 267	3 426			
<b>Summa före amortering</b>	<b>4 872</b>	<b>5 305</b>	<b>6 070</b>	<b>6 190</b>			
Avgår amortering 2017/2018 resp. 2016/2017				-784	-859	-1 680	-1 760
<b>Summa övriga lån</b>	<b>4 088</b>	<b>4 446</b>	<b>4 390</b>	<b>4 430</b>			

Förfalloprofil för övriga lån	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022>	Totalt
Finansiell leasing	205	215	225	820	69	-	1 534
Konvertibel	-	1 521	-	-	-	-	1 521
Övriga lån	579	360	271	418	174	15	1 817
<b>Totalt</b>	<b>784</b>	<b>2 096</b>	<b>496</b>	<b>1 238</b>	<b>243</b>	<b>15</b>	<b>4 872</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. På balansdagen var lånet konverteringskurs 24,0173 SEK. Som följd av en riktad emission i november 2017 ändrades konverteringskursen till 23,73 SEK. Lånet 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 valutans i lånet plus en marginal. Den genomsnittliga räntesatsen uppgick på balansdagen till 4,097% för finansiell leasing, 3,625% för konvertibel och 3,895% 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 fastställs 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 policyer. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa bränsle-, valuta- och ränteeponeringen.

**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 2017 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 41% av koncernens beräknade bränslebehov för november 2017-oktober 2018. Under november 2016-oktober 2017 stod kostnader i samband med flygbränsle för 16,5% av koncernens rörelsekostnader, jämfört med 17,0% under november 2015-oktober 2016.

**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 valutaderivat och lån i USD upp till 80% av flottans bokförda värde. Den 31 oktober 2017 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 54% av koncernens beräknade operationella valutaexponering för november 2017-oktober 2018.

*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 2017 var den genomsnittliga räntebindningstiden 2,2 (2,3) 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 kassaflödessäkringar, 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 2017-oktober 2018 med cirka 22 (50) MSEK om korta marknadsräntor stiger med 1 procentenhet. Om korta marknadsräntor däremot faller med 1 procentenhet ger det motsvarande negativ effekt på räntenettet med -22 (-50) MSEK. Beräkningen inkluderar även räntederivat.

**KÄNSLIGHETSANALYS, OMVÄRDERINGSEFFEKT PER BALANSDAGEN**

Marknadsrisk	Förändring	Valuta	2017	2016	2017	2016
			31 okt	31 okt	31 okt	31 okt
			Resultatpåverkan	Resultatpåverkan	Eget kapital påverkan	Eget kapital påverkan
Bränslepris	+/- 10%		-16/12	-33/-5	267/-242	392/-268
Valutarisk SEK	+/- 10%	CNY	1/-1	0/0	22/-22	0/0
Valutarisk SEK	+/- 10%	DKK	-11/11	-17/17	-18/18	-40/40
Valutarisk SEK	+/- 10%	EUR	-3/3	3/-3	0/0	60/-60
Valutarisk SEK	+/- 10%	JPY	0/0	2/-2	22/-22	30/-30
Valutarisk SEK	+/- 10%	NOK	5/-5	31/-31	242/-242	263/-263
Valutarisk SEK	+/- 10%	USD	-54/113	-97/97	-238/468	-462/462
Valutarisk SEK	+/- 10%	OTHER	-1/1	3/-3	20/-20	26/-26
Marknadsräntor	+/- 1%		-	-4/4	-	-



Fortsättning not 27

**FINANSIELLA DERIVAT**

För att hantera valutaexponeringen används olika typer av valutaderivat såsom valutaterminsavtal, valutaswapavtal och valutoptioner. Vidare hanteras ränterisikexponering med olika typer av räntederivat såsom FRA (forward rate agreement), futures, ränteswapavtal och valutaränteswapavtal.

Per 31 oktober 2017 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt 467 (462) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell.

	2017 31 okt Verkligt värde				2016 31 okt	
	Utestående volym	Tillgångar	Skulder	Netto	Utestående volym	Verkligt värde, netto
Valutaderivat	13 926	175	-103	72	16 456	185
Räntederivat	-	-	-	-	-	-
Bränslederivat	3 243	399	-4	395	2 922	277
<b>Summa</b>	<b>17 169</b>	<b>574</b>	<b>-107</b>	<b>467</b>	<b>19 378</b>	<b>462</b>

På balansdagen 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.

	2017 31 okt	2016 31 okt
Andra långfristiga fordringar	-	-
Övriga fordringar	574	718
<b>Summa derivattillgångar</b>	<b>574</b>	<b>718</b>
Kortfristiga skulder	-107	-256
<b>Summa derivatsskulder</b>	<b>-107</b>	<b>-256</b>
<i>Derivattillgångar/-skulder netto vid periodens slut</i>	<b>467</b>	<b>462</b>
Allokering av derivat enligt följande:		
Kassaflödessäkringar	499	429
Verkligt värdesäkringar	-	-
Säkring av nettoinvesteringar	-	-
Derivat som inte betecknas som säkringar ur redovisningssynpunkt	-32	33
<b>Derivattillgångar/-skulder netto vid periodens slut</b>	<b>467</b>	<b>462</b>

	2017 31 okt			2016 31 okt		
	Finansiella tillgångar	Finansiella skulder	Summa	Finansiella tillgångar	Finansiella skulder	Summa
Bruttobelopp	574	-107	467	718	-256	462
Belopp som har kvittats	-	-	-	-	-	-
<b>Redovisat i balansräkningen</b>	<b>574</b>	<b>-107</b>	<b>462</b>	<b>718</b>	<b>-256</b>	<b>462</b>
Belopp som omfattas av avtal om nettnings	-498	51	-447	-524	253	-271
<b>Nettobelopp efter avtal om nettnings</b>	<b>76</b>	<b>-56</b>	<b>15</b>	<b>194</b>	<b>-3</b>	<b>191</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 valutaterminsavtal som ingår i säkringsförhållanden valutaomräknas till aktuell balansdagskurs och den förändring som beräknats effektiv, bokförs i övrigt totalresultat. Per 31 oktober 2017 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på kassaflödessaerade lån och derivat avseende framtida flygplansköp och -försäljningar i eget kapital med 1 091 (1 108) 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 2017 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på dessa kassaflödessaerade valutaderivat i eget kapital med 97 (63) MSEK.

*Räntederivat*

När SAS koncernen lånar till rörlig ränta och ändrar räntexponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att rörlig ränta erhålles och fast ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en kassaflödessaering. 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 2017 fanns inga utestående räntederivat.

*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 2017 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessaerade bränslederivat i eget kapital med 284 (154) MSEK. Tidsvärdet omvärderas löpande och tidsvärdet förändringen redovisas till verkligt värde över resultaträkningen.

Totalt redovisas 1 472 (1 325) MSEK avseende kassaflödessaeringar i eget kapital per 31 oktober 2017 och beräknas påverka resultaträkningen under följande år, enligt nedanstående tabell:

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023>	Summa
Flygplan	64	83	113	137	142	860	1 399
Kommersiella flöden	124	-	-	-	-	-	124
Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-
Bränslederivat	364	-	-	-	-	-	364
Uppskjuten skatt	-121	-18	-25	-30	-31	-189	-374
<b>Effekt på eget kapital</b>	<b>431</b>	<b>65</b>	<b>88</b>	<b>107</b>	<b>111</b>	<b>671</b>	<b>1 472</b>

### SÄKRINGSREDOVISADE DERIVAT, VERKLIG VÄRDESÄKRING

I de fall SAS koncernen lånar till fast ränta och ändrar ränteeponering 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 2017 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 2017 erhållit cirka 51% av utsläppsrätterna utan kostnad. Resterande behov har köpts på den öppna marknaden. På balansdagen 31 oktober uppgick säkringen till 100% av 2017 års behov och 29% av 2018 års förväntade underskott av utsläppsrätter. SAS har på balansdagen en upparbetad utsläppsrättsskuld på balansräkningen på 43 MSEK samt en tillgång av köpta utsläppsrätter på 28 MSEK. Under perioden november 2016 till oktober 2017 har SAS kostnadsfört 55 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. Finanspolicyn föreskriver att transaktioner endast får ingås med motparter med hög kreditvärdighet, definierat som kategori A3/P-1 eller bättre enligt Moody's alternativ A-/A-1 enligt Standard & Poor's.

Fastställda motpartslimiters 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	
	2017 31 okt	2016 31 okt
Aaa/P-1	735	252
Aa1/P-1	410	1 051
Aa2/P-1	1 062	550
Aa3/P-1	4 642	5 455
A1/P-1	1 211	498
A2/P-1	2	129
A3/P-1	774	435
<b>Summa</b>	<b>8 836</b>	<b>8 370</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 koncerninterna 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 25% av SAS koncernens fasta kostnader. Den finansiella beredskapen motsvarar likvida medel plus totala outnyttjade kreditfaciliteter. Per 31 oktober 2017 uppgick den finansiella beredskapen till 10 613 (10 581) MSEK där likvida medel uppgick till 7 913 (7 014) MSEK och totala outnyttjade kreditfaciliteter till 2 700 (3 567) MSEK eller 37% (41%) 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 alternativ 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 2017 uppgick koncernens räntebärande skulder till 8 575 (9 880) 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 1,7 (2,1) år, exklusive förlagslånet på 127 MCHF som löper utan fastställd förfallodag.

### FINANSIELL NETTOSKULD/NETTOFORDRAN

MSEK	Balans- räkning	Finansiell nettoskuld
Andra värdepappersinnehav	3 varav räntebärande	-
Andra långfristiga fordringar	2 512 varav räntebärande	1 933
Kundfordringar	1 363 varav räntebärande	-
Fordringar hos intresseföretag	2 varav räntebärande	-
Övriga fordringar	931 varav räntebärande	605
Kortfristiga placeringar	5 932	5 932
Kassa och bank	2 904	2 904
Förlagslån	-1 067	-1 067
Obligationslån	-386	-386
Övriga lån	-4 088	-4 088
Kortfristig del av långfristiga lån	-2 868	-2 868
Kortfristiga lån	-166	-166
Leverantörsskulder	-1 488 varav räntebärande	-
Övriga skulder	-712 varav räntebärande	-
<b>Finansiell nettofordran</b>		<b>2 799</b>

Fortsättning not 27

**LIKVIDITETSRIK**

31 okt 2017	Upp till och med 3 mån	4–12 mån	1–5 år	Över 5 år
<b>Finansiella skulder</b>				
Förlagslån	7	-	27	1 094 <sup>2</sup>
Obligationslån	1 786	357	410	-
Finansiella leasingar	66	195	1 514	-
Konvertibel	-	57	1 603	-
Övriga lån	115	596	1 457	15
Övriga skulder	624	88	-	-
Kortfristiga lån	-	-	-	-
-Bränslederivat	-	4	-	-
-Valutaderivat	89	14	-	-
-Räntederivat	-	-	-	-
Leverantörsskulder	1 448	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>4 135</b>	<b>1 311</b>	<b>5 011</b>	<b>1 109</b>
Valutaderivat brutto <sup>1</sup>	9 268	4 657	-	-
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Andra värdepappersinnehav	-	-	3	-
Andra långfristiga fordringar	48	85	1 396	983
Kundfordringar	1 334	29	-	-
Fordringar hos intresseföretag	-	2	-	-
Övriga fordringar	50	4	326	-
-Bränslederivat	134	265	-	-
-Valutaderivat	115	37	-	-
Kortfristiga placeringar	5 940	-	-	-
Kassa och bank	2 904	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>10 525</b>	<b>422</b>	<b>1 725</b>	<b>983</b>
<b>Netto</b>	<b>6 390</b>	<b>-889</b>	<b>-3 286</b>	<b>-126</b>

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 leasingar	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	-
-Bränslederivat	71	206	-	-
-Valutaderivat	302	140	-	-
Kortfristiga placeringar	5 164	-	-	-
Kassa och bank	3 055	-	-	-
<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>

1) Valutaderivatet 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 2017.

				2017 31 okt	2016 31 okt
Facilitet	Förfall	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet
Kreditfacilitet, 150 MEUR	2019	1 459	-	1 459	1 479
Kreditfacilitet, 137 MUSD	2020	1 145	29	1 116	1 202
Kreditfacilitet, 33 MUSD	2020	278	278	-	-
Kreditfacilitet, 37 MUSD	2021	311	311	-	-
Kreditfacilitet, 46 MUSD	2020	383	383	-	-
Kreditfacilitet, 27 MUSD	2018	228	228	-	207
Kreditfacilitet, 72 MUSD	2023	604	479	125	679
<b>Summa</b>		<b>4 408</b>	<b>1 708</b>	<b>2 700</b>	<b>3 567</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 armlängds avstånd.

Denna grupp inkluderar i huvudsak statsskuldsväxlar 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 observerbar 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 observerbar data.

SAS koncernen har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder där värderingen väsentligen baseras på icke observerbar data.

**FASTSTÄLLANDE AV VERKLIGT VÄRDE – VÄRDERINGSTEKNIK****Andra värdepappersinnehav**

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 terminkontrakt 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.

**Valutoptioner:** Verkligt värde för optioner fastställs genom användandet av Black and Scholes värderingsmodell som är en erkänd och accepterad värderingsmodell på de finansiella marknaderna. Modellen baseras på i huvudsak observerbar data som till exempel spotkurs, lösenkurs, löptid, ränta, volatilitet med mera.

**Bränslederivat**

**Bränsleoptioner:** Verkligt värde för bränsleoptioner fastställs genom användandet av Black and Scholes värderingsmodell. Modellen baseras på i huvudsak observerbar data som till exempel fuelswapkurvan, lösenkurs, löptid, ränta, volatilitet med mera.

**Bränsleswappar:** Verkligt värde för bränsleswappar fastställs utifrån fuelswapkurvan på balansdagen.

**Kortfristiga placeringar**

Kortfristiga placeringar som kategoriserats som innehav för handel utgörs av statskuldväxlar, bostads- och företagscertifikat med maximal återstående löptid av tre månader. Verkligt värde fastställs genom diskontering utifrån avkastningskurvor på balansdagen.

**Kassa och bank**

Kassa och bank utgörs av kassamedel samt disponibla tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut. Bokfört värde motsvarar verkligt värde.

Fortsättning not 27

**VERKLIGT VÄRDE OCH BOKFÖRT VÄRDE PÅ FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER**

	2017 31 okt		2016 31 okt	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Finansiella tillgångar till verkligt värde	551	551	651	651
Finansiella tillgångar innehav för handel	5 741	5 741	5 804	5 804
Övriga tillgångar	6 448	6 551	6 000	6 000
<b>Summa</b>	<b>12 740</b>	<b>12 843</b>	<b>12 455</b>	<b>12 455</b>
<b>Finansiella skulder</b>				
Finansiella skulder till verkligt värde	52	52	222	222
Finansiella skulder innehav för handel	55	55	34	34
Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	10 091	9 813	11 554	10 905
<b>Summa</b>	<b>10 198</b>	<b>9 920</b>	<b>11 810</b>	<b>11 161</b>

**FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER VÄRDERADE TILL VERKLIGT VÄRDE**

	2017 31 okt			2016 31 okt		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
<b>TILLGÅNGAR</b>						
Andra värdepappersinnehav	-	3	-	-	3	-
Andra långfristiga fordringar						
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-
Övriga fordringar						
– Bränslederivat	-	399	-	-	277	-
– Valutaderivat	-	175	-	-	442	-
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-
Kortfristiga placeringar	400	2 411	-	449	2 981	-
Kassa och bank	2 904	-	-	2 303	-	-
<b>Summa</b>	<b>3 304</b>	<b>2 988</b>	<b>-</b>	<b>2 752</b>	<b>3 703</b>	<b>0</b>
<b>SKULDER</b>						
Övriga lån						
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-
Kortfristiga lån						
– Bränslederivat	-	4	-	-	-	-
– Valutaderivat	-	103	-	-	256	-
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>107</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>256</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>
<b>31 okt 2017</b>	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>			
<b>TILLGÅNGAR</b>								
Andra värdepappersinnehav	-	-	3	-	-	-	3	3
Andra långfristiga fordringar	-	1 933	-	-	-	579	2 512	2 467
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	0	0
Kundfordringar	-	1 363	-	-	-	-	1 363	1 363
Fordringar hos intresseföretag	-	-	-	-	-	2	2	2
Övriga fordringar	-	31	-	-	-	326	357	357
– Bränslederivat	-	-	-	-	399	-	399	399
– Valutaderivat	23	-	-	-	152	-	175	175
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	0	0
Kortfristiga placeringar	2 811	3 121	-	-	-	-	5 932	6 034
Kassa och bank	2 904	-	-	-	-	-	2 904	2 904
<b>Summa</b>	<b>5 738</b>	<b>6 448</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>551</b>	<b>907</b>	<b>13 647</b>	<b>13 704</b>
<b>SKULDER</b>								
Förlagslån	-	-	-	1 067	-	-	1 067	328
Obligationslån	-	-	-	386	-	-	386	394
Övriga lån	-	-	-	4 088	-	-	4 088	4 446
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	0	0
Övriga skulder	-	-	-	175	-	537	712	712
Kortfristig del av långfristiga lån	-	-	-	2 868	-	-	2 868	2 962
Kortfristiga lån	-	-	-	59	-	-	59	59
– Bränslederivat	-	-	-	-	4	-	4	4
– Valutaderivat	55	-	-	-	48	-	103	103
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	0	0
Leverantörsskulder	-	-	-	1 448	-	-	1 448	1 448
<b>Summa</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10 091</b>	<b>52</b>	<b>537</b>	<b>10 735</b>	<b>10 456</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>
<b>31 okt 2016</b>	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>			
<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>SKULDER</b>								
Förlagslån	-	-	-	1 157	-	-	1 157	319
Obligationslån	-	-	-	2 183	-	-	2 183	2 251
Övriga lån	-	-	-	4 390	-	-	4 390	4 430
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	0	0
Övriga skulder	-	-	-	3	-	-	3	3
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>

1) Verkligt värde för kortfristiga placeringar och förlagslån fastställt 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		Loyalitetsprogram		Åtaganden för operationellt leasade flygplan		Övriga avsättningar		Totalt	
	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt
Ingående avsättningar	598	899	1 719	1 562	-	-	229	10	2 546	2 471
Omklassificeringar	-	-2	-	-	2 238	-	-	1	2 238	-1
Nya avsättningar	110	42	1 168	1 097	1 717	-	1	221	2 996	1 360
Ianspråktaga avsättningar	-272	-350	-1 111	-940	-1 274	-	0	-3	-2 657	-1 293
Valutakurseffekter	-5	9	-	-	-157	-	-1	0	-163	9
<b>Utgående avsättningar</b>	<b>431</b>	<b>598</b>	<b>1 776</b>	<b>1 719</b>	<b>2 524</b>	<b>-</b>	<b>229</b>	<b>229</b>	<b>4 960</b>	<b>2 546</b>

	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Fördelning i balansräkningen:</b>										
Långfristiga skulder	236	360	1 776	1 719	1 439	-	10	10	3 461	2 089
Kortfristiga skulder	195	238	-	-	1 085	-	219	219	1 499	457
	<b>431</b>	<b>598</b>	<b>1 776</b>	<b>1 719</b>	<b>2 524</b>	<b>-</b>	<b>229</b>	<b>229</b>	<b>4 960</b>	<b>2 546</b>

**OMSTRUKTURERING**

Avsättningarna för omstrukturering är hänförliga till de kostnads- och effektiviseringsåtgärder som initierats de senaste åren. Åtgärderna innebär genomgripande förändring och förenkling av verksamheten och kommer att ge en reduktion av enhetskostnaden.

Förutom omstruktureringssavsättningar för personal innehåller reserven avsättning för hyreskostnader avseende utnyttjade lokaler.

Den långfristiga delen av omstruktureringsservens bedöms i allt väsentligt bli utnyttjad inom två till tre år.

Det finns inga återförda utnyttjade belopp i avsättningen för omstruktureringsskostnader.

**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 ianspråktaga 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.

Intjänade EuroBonus-poäng har en giltighet på fem år.

**ÅTAGANDEN FÖR OPERATIONELLT LEASADE FLYGPLAN**

SAS gör löpande avsättningar för åtaganden i samband med operationell leasing av flygplan. Åtagandena avser huvudsakligen motorer, men inkluderar även landningsställ, air frame och APU. Föregående år klassificerades SAS åtaganden som en upplupen kostnad, se not 30, vilket medför att den ingående balansen återfinns på raden omklassificeringar i tabellen ovan.

**NOT 29 KORTFRISTIGA LÅN**

	2017 31 okt	2016 31 okt
Upplupna räntor	59	64
Derivat	107	256
<b>Summa</b>	<b>166</b>	<b>320</b>

**NOT 30 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	2017 31 okt	2016 31 okt
Semesterlöneskuld	1 016	1 127
Övriga upplupna personalkostnader	280	191
Försäljningsomkostnader	443	390
Bränslekostnader	219	217
Luftfartsavgifter	282	296
Leasingkostnader	234	69
Hanteringskostnader	279	181
Reserv för underhåll av leasade motorer	0	2 238
Övriga upplupna kostnader	565	597
Förutbetalda intäkter	16	30
<b>Summa</b>	<b>3 334</b>	<b>5 336</b>

I Reserv för underhåll av leasade motorer ingick föregående år SAS framtida åtagande för operationellt leasade motorer. För innevarande år har åtagandet klassificerats som en avsättning. Se not 28.

**NOT 31 STÄLLDA SÄKERHETER**

	2017 31 okt	2016 31 okt
<i>Avseende skulder:</i>		
Inteckningar i flygplan	4 647	5 022
<i>Avseende depositioner:</i>		
Depositioner och spärrade bankmedel	3 246	3 564
<b>Summa</b>	<b>7 893</b>	<b>8 586</b>

Utestående skuld per 31 oktober 2017 avseende inteckningar i flygplan uppgick till 1 436 (2 598) MSEK.

**NOT 32 EVENTUALFÖRPLIKTELSER**

	2017 31 okt	2016 31 okt
<i>Garantier avseende:</i>		
Utsläppsrätter	47	64
Övrigt	16	17
<b>Summa</b>	<b>63</b>	<b>81</b>

I samband med överlåtelsen av två slots-par på London Heathrow som skedde under räkenskapsåret 2016/2107 ingick SAS en överenskommelse om att fortsätta använda dessa två slots-par under en period om upp till tre år. Om SAS inte fullgör detta åtagande kan SAS påföras ett vitesbelopp.

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 eventalförpliktelse. 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 41.

**NOT 33 HYRESFÖRPLIKTELSER**

SAS koncernen har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023>
Flygplan	2 837	2 497	2 219	1 911	1 646	4 425
Fastigheter	607	565	520	462	448	2 024
Maskiner och inventarier	296	266	245	228	221	291
<b>Summa</b>	<b>3 740</b>	<b>3 328</b>	<b>2 984</b>	<b>2 601</b>	<b>2 315</b>	<b>6 740</b>

Hyreskontrakt med en årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under räkenskapsåret 2016/2017 uppgick till 4 143 (3 858) MSEK, varav en positiv effekt om 28 (0) 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 leasead 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 2016/2017 vidareuthyrdes objekt för 159 (174) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till 217 (338) MSEK.

SAS koncernen hade vid utgången av räkenskapsåret 2016/2017 totalt 158 flygplan i flygplansflottan, varav 115 inhyrda.

**NOT 34 JUSTERING FÖR ÖVRIGA POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET MED MERA**

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Resultatandelar i intresseföretag	-4	-39
Utdelningar från intresseföretag	23	80
Resultateffekt vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39	62	-117
Nedskrivningar	-	11
Avsättningar	257	355
Övrigt	3	-13
<b>Summa</b>	<b>341</b>	<b>277</b>

**NOT 35 AVYTTRING AV DOTTERFÖRETAG**

Under räkenskapsåret 2016/2017 avyttrades dotterföretaget Cimber A/S.

Under räkenskapsåret 2015/2016 avyttrades dotterföretaget Blue1 Oy.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Anläggningstillgångar	14	2
Omsättningstillgångar	5	17
Likvida medel	29	11
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-24	-25
<b>Summa</b>	<b>24</b>	<b>5</b>
Realisationsresultat exklusive försäljningskostnader	-19	4
<b>Köpeskilling</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
Likvida medel i avyttrade företag	-29	-11
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>-24</b>	<b>-2</b>



**NOT 36 LIKVIDA MEDEL**

	2017 31 okt	2016 31 okt
Kortfristiga placeringar	5 932	6 067
Kassa och bank	2 904	2 303
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	<b>8 836</b>	<b>8 370</b>

*Upplysning om betalda räntor:*

Under året erhållen ränta uppgick till 153 (102) MSEK varav 127 (81) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. Under året betalad ränta uppgick till 582 (514) MSEK varav 117 (52) MSEK avser terminspremier för valutaderivat.

**NOT 38 TRANSAKTIONER MED INTRESSEFÖRETAG**

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 16 (8) MSEK.  
Kostnader vid inköp från intresseföretag var 47 (49) MSEK.

**NOT 39 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 UPPEDELNING**

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Summa	
	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Passagerarintäkter	8 935	8 568	3 383	3 300	12 218	11 159	8 108	7 344	32 644	30 371
Frakt- och postintäkter	4	5	14	8	91	64	1 361	1 176	1 470	1 253
Charterintäkter	0	0	0	0	1 964	1 791	0	0	1 964	1 791
Övriga trafikintäkter	661	647	251	249	906	842	601	555	2 419	2 293
<b>Summa trafikintäkter</b>	<b>9 600</b>	<b>9 220</b>	<b>3 648</b>	<b>3 557</b>	<b>15 179</b>	<b>13 856</b>	<b>10 070</b>	<b>9 075</b>	<b>38 497</b>	<b>35 708</b>

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övriga länder		Summa	
	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Övriga rörelseintäkter	735	680	1 056	1 075	924	740	863	748	579	508	4 157	3 751

Under 2016/2017 och 2015/2016 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 anläggningstillgångar, som inte är finansiella instrument, uppskjutna skattefordringar eller tillgångar avseende ersättningar efter avslutad anställning fördelas geografiskt enligt nedanstående uppställning. I gruppen Ej fördelat ingår förskott till Airbus för kommande flygplansleveranser med 1 987 (2 135) MSEK, se not 13. Flygplan används flexibelt över hela linjenätet och allokeras ej.

	Danmark		Norge		Sverige		Övriga länder		Ej fördelat		Summa	
	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt	2017 31 okt	2016 31 okt
Anläggningstillgångar	848	882	310	294	3 930	3 939	187	346	9 887	10 389	15 162	15 850

**NOT 40 DOTTERFÖRETAG I SAS KONCERNEN**

					2017 31 okt	2016 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	3 970	3 971
SAS Individual Holdings AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	595	721
Linjeflyg AB	Sigtuna	556062-8454	2 000 000	100	237	237
OY Nordair Ab	Vantaa	525.232	150	100	-	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
Scandinavian Airlines Ireland Ltd	Dublin	601918	2 000 000	100	19	-
Gorm Asset Management Ltd	Dublin	592913	1	100	0	-
Gorm Dark Blue Ltd	Dublin	593238	1	100	0	-
Gorm Deep Blue Ltd	Dublin	593239	1	100	0	-
Gorm Sky Blue Ltd	Dublin	593240	1	100	0	-
Övriga					2	0
					<b>9 941</b>	<b>10 053</b>
<i>Ägda av SAS Konsortiet:</i>						
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	8	8
Övriga					2	2
					<b>10</b>	<b>10</b>
<i>Ägda av SAS Sverige AB:</i>						
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	1	19
Spirit Air Cargo Handling Group AB	Stockholm	556690-7076	11 000	100	-	58
					<b>1</b>	<b>77</b>
<i>Ägt av Red 1 A/S:</i>						
Cimber A/S	Tårnby	34576890	600 000	100	-	0

**NOT 41 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. Föregående räkenskapsår ökade antalet stamaktier med 1 082 551 aktier, motsvarande ett vägt genomsnitt om 902 126 aktier, till följd av konvertering.

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Årets resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget	1 149	1 321
Avgår utdelning på preferensaktier	-350	-350
<b>Årets resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget före utspädning</b>	<b>799</b>	<b>971</b>
Återläggning av räntekostnad (konvertibelt lån)	45	45
<b>Årets resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget efter utspädning</b>	<b>844</b>	<b>1 016</b>
<b>Vägt genomsnittligt antal stamaktier under året före utspädning</b>	<b>330 082 551</b>	<b>329 902 126</b>
Effekt av potentiellt utestående stamaktier	65 536 095	65 716 520
<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)	2,42	2,94
Resultat per stamaktie efter utspädning (SEK)	2,13	2,57

**NOT 42 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÅENDE**

Inga väsentliga transaktioner med närstående parter har ägt rum under räkenskapsåret 2016/2017 eller under räkenskapsåret 2015/2016 förutom mellan koncernbolag där transaktionerna görs på marknadsmässiga villkor.

Utöver ovanstående information samt information i not 3 om Ersättning till ledande befattningshavare finns inga väsentliga transaktioner med närstående.

**NOT 43 VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN**

- SAS genomförde en riktad nyemission om 1 270 MSEK. Som en följd av nyemissionen ändrades konverteringskursen för SAS konvertibellån från 24,0173 SEK till 23,73 SEK.
- SAS kreditrating uppgraderades av Moody's och Standard & Poor's.
- SAS emitterade ett icke-säkrat obligationslån om 1 500 MSEK med en löptid om 5 år och en fast årlig kupongränta om 5,375%.
- Torbjørn Wist utsågs till ny Chief Financial Officer (CFO) efter Göran Jansson, som kommer att ha det övergripande ansvaret för koncernstrategi, SAS Growth, SAS flygplansflotta och Strategic sourcing. I den nya rollen fortsätter Göran Jansson som vice VD och medlem i SAS koncernledning.
- Fritz H. Schur meddelade att han lämnar posten som SAS styrelseordförande och ledamot från årsstämman 2018.
- SAS beslutade, med verkan den 9 februari 2018, att genomföra inlösen av högst 4,9 miljoner preferensaktier för en sammanlagd inlösenlikvid om högst cirka 2 580 MSEK.

## SAS AB, MODERFÖRETAG

### RESULTATRÄKNING

MSEK	Not	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Intäkter		92	10
Personalkostnader	1	-34	-33
Övriga rörelsekostnader		-73	-111
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-15</b>	<b>-134</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	2	-122	0
Resultat från andra värdepappersinnehav	2	1	1
Ränteutgifter och liknande resultatposter		211	211
Räntekostnader och liknande resultatposter		-246	-247
Valutakursdifferenser		0	0
<b>Resultat före bokslutsdisposition och skatt</b>		<b>-171</b>	<b>-169</b>
Bokslutsdisposition		18	0
Skatt	3	6	33
<b>Årets resultat</b>		<b>-147</b>	<b>-136</b>

Moderföretaget redovisar inga poster i övrigt totalresultat för 2016/2017 respektive 2015/2016. Årets resultat för moderföretaget utgör därmed även bolagets totalresultat.

Under året har aktier i dotterföretag skrivits ned med 125 MSEK. Föregående år belastades resultatet med 63 MSEK avseende ett garantiåtagande.

### BALANSRÄKNING

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i dotterföretag	4	9 941	10 053
Andra värdepappersinnehav	5	2	2
Uppskjuten skattefordran	3	714	716
Fordringar på koncernföretag		4 000	4 004
Andra långfristiga fordringar		4	15
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>14 661</b>	<b>14 790</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		0	0
Fordringar på koncernföretag		462	766
Övriga fordringar		0	3
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1	0
		<b>463</b>	<b>769</b>
Kassa och bank		2	0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>465</b>	<b>769</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>15 126</b>	<b>15 559</b>

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2017 31 okt	2016 31 okt
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		6 776	6 776
Reservfond		306	306
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserade vinstmedel		4 885	5 371
Årets resultat		-147	-136
<b>Summa eget kapital</b>		<b>11 820</b>	<b>12 317</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Konvertibelt lån	6	1 521	1 482
Obligationslån	7	0	1 497
Långfristiga skulder till koncernföretag		0	4
Uppskjuten skatteskuld	3	19	27
Övriga skulder		0	0
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>1 540</b>	<b>3 010</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån	7	1 500	0
Skulder till koncernföretag		17	0
Leverantörsskulder		6	4
Övriga skulder		221	210
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		22	18
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>1 766</b>	<b>232</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>15 126</b>	<b>15 559</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 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>
Utdelning preferensaktier			-350	-350
Årets resultat			-147	-147
<b>Eget kapital 31 oktober 2017</b>	<b>6 776</b>	<b>306</b>	<b>4 738</b>	<b>11 820</b>

Antal aktier: 330 082 551 (330 082 551) 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 företags tillgångar och vinst. Preferensaktier berättigar vardera till en tiondels röst.

**KASSAFLÖDESANALYS**

MSEK	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat före bokslutsdisposition och skatt	-171	-169
Resultat vid likvidation av dotterföretag	-3	-
Nedskrivning av aktier	125	-
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet	-	-83
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-49</b>	<b>-252</b>
<i>Förändring av:</i>		
Rörelsefordringar	-52	5
Rörelseskulder	33	14
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-19</b>	<b>19</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-68</b>	<b>-233</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Investering i dotterföretag	-20	-
Likvidation av dotterföretag	10	-
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-10</b>	<b>-</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Utdelning på preferensaktier	-350	-350
Erhållet koncernbidrag	-	31
Förändring av kortfristiga placeringar	383	377
Förändring av räntebärande fordringar	8	168
Förändring av räntebärande skulder	39	6
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>80</b>	<b>232</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>
Likvida medel vid årets början	0	1
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

*Uppllysning om betalda räntor:*

Under året erhållen ränta uppgick till 215 (211) MSEK. Under året betald ränta uppgick till 235 (235) MSEK.

**NOT 1 ANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER**

Medelantalet anställda uppgick till 4 (4) personer, samtliga var anställda i Sverige.

	2016–2017 Nov–okt		2015–2016 Nov–okt	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Sverige	2	2	2	2
<b>Summa män och kvinnor</b>	<b>4</b>		<b>4</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 72–74.

**NOT 2 RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER**

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Utdelning	1	1
Resultat vid likvidation av dotterföretag	3	0
Nedskrivning av aktier	-125	0
<b>Summa</b>	<b>-121</b>	<b>1</b>

**NOT 3 SKATT**

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Aktuell skatt	-	-
Uppskjuten skatt	6	33
<b>Summa skatt</b>	<b>6</b>	<b>33</b>
<b>Uppskjuten skattefordran/skuld</b>		
Ingående balans	689	656
Uppskjuten skatt	6	33
<b>Utgående skattefordran/skuld</b>	<b>695</b>	<b>689</b>

**NOT 4 ANDELAR I DOTTERFÖRETAG**

Se SAS koncernens not 40 – Dotterföretag i SAS koncernen, sid 96.

**NOT 5 ANDRA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	2017 31 okt	2016 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. På balansdagen var lånets konverteringskurs 24,0173 SEK. Som följd av en riktad emission i november 2017 ändrades konverteringskursen till 23,73 SEK. Lånet 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 OBLIGATIONS LÅN**

	2017 31 okt	2016 31 okt
Emitterat belopp 1 500 MSEK	1 500	1 497
<b>Summa</b>	<b>1 500</b>	<b>1 497</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 subordinering 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.

SAS AB har också förbundit sig att för vart och ett av dotterföretagen Gorm Dark Blue Ltd, Gorm Deep Blue Ltd och Gorm Sky Blue Ltd med fullgörelsegaranti svara för alla åtaganden i avtal med externa leasegivare av flygplan. Dotterföretagen är alla baserade på Irland och verksamma som part i vissa avtal med externa leasegivare av flygplan.

**NOT 9 ERSÄTTNING TILL REVISORER**

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt
Revisionsuppdrag		
PwC	6	6
Övriga lagstadgade uppdrag		
PwC	0	0
Skatterådgivning		
PwC	0	0
Övrigt		
PwC	0	0
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Revisionsarvodet faktureras till moderföretaget där sedan vidarefakturerings sker för respektive kostnad till berörda dotterföretag.

Av revisionuppdrag avser 4 MSEK PwC Sverige, av övriga lagstadgade uppdrag avser 0,1 MSEK PwC Sverige.

## 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 29 januari 2018

**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

**Endre Røros**  
Styrelseledamot

**Cecilia van der Meulen**  
Styrelseledamot

**Janne Wegerberg**  
Styrelseledamot

**Rickard Gustafson**  
Verkställande direktör och koncernchef

Årsredovisningen och koncernredovisningen har, som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 29 januari 2018. Koncernens resultat- och balansräkning och moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 10 april 2018.

Vår revisionsberättelse har avgivits den 29 januari 2018

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 för räkenskapsåret 1 november 2016 till 31 oktober 2017, med undantag av bolagsstyrningsrapporten på sidorna 50-60 i den tryckta versionen av detta dokument. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 33-105 i den tryckta versionen av detta dokument.

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 2017 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 2017 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom 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.

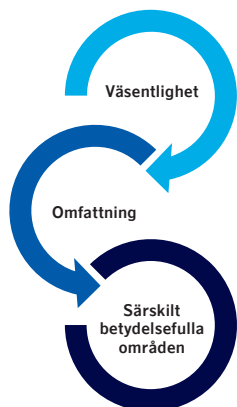
Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderbolagets revisionsutskott i enlighet med revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionssed 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. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i revisorsförordningens (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits det granskade bolaget eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

## VÅR REVISIONSANSATS – ÖVERSIKT



- Övergripande väsentlighetstal: 270 miljoner kronor, vilket motsvarar 0,6 % 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 omstruktureringarprogram men också till 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 befinner sig i 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 direktö-

ren och styrelsen gjort subjektiva bedömningar, till exempel viktiga redovisningsmässiga uppskattningar som har gjorts med utgångspunkt 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 tillsam-



mans 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 helhet (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	0,6 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 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.

## 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 hyresförpliktelseerna, som inte redovisas som en skuld i balansräkningen, uppgår till MSEK 15 535 per 31 oktober 2017 (se not 33). Därutöver har SAS lagt order på 26 nya flygplan som kommer att levereras under perioden 2017-2021. De framtida inköpsåtagandena på de beställda flygplanen uppgår till ca MUSD 1 931 (se not 12). SAS har till dags datum säkrat finansiering av 8 av dessa inköpsorder. Företagsledningen bedömer att resterande finansiering kommer att ske via en kombination av hyresavtal, lånefinansiering och via operativt kassaflöde.

## 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.

### Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen

Den tryckta versionen av detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1-32 samt 106-109. 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.

### Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att de ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som de antagits av EU, och årsredovisningslagen. 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 och koncernens 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 revisionssed 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. Risken 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 och koncernredovisningen 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 eventuella 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.

## 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 1 november 2016 till 31 oktober 2017 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 revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna 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.

### 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.

### Revisorns 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 försumelse 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 revisionsssed 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 revisionsssed 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.

#### Revisorns granskning av bolagsstyrningsrapporten

Det är styrelsen som har ansvaret för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 50–60 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 Revisorns 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 revisionsssed 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 ABs revisor av bolagsstämman den 22 februari 2017 och har varit bolagets revisor sedan 20 mars 2013.

Stockholm den 29 januari 2018

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Hjalmarsson  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

Eva Medbrant  
Auktoriserad revisor

# OPERATIONELLA NYCKELTAL

	2016–2017 Nov–okt	2015–2016 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2012–2013 Nov–okt	2012 Jan–okt	2011	2010	2009	2008
<b>Passagerartrafikrelaterade nyckeltal</b>										
Antal beflugna destinationer, linjetrafik	123	118	119	125	150	136	128	127	134	157
Antal flygningar, linjetrafik	298 100	297 481	293 898	294 679	402 460	338 870	396 134	367 817	380 470	427 201
Antal passagerare, totalt (000) <sup>1</sup>	30 065	29 449	28 884	29 408	30 436	25 916	28 990	27 096	26 967	30 936
Antal passagerare, linjetrafik (000)	28 625	27 738	26 941	27 061	28 057	23 979	27 206	25 228	24 898	29 000
Offererade säteskm, totalt (milj.) <sup>1</sup>	52 217	48 620	44 289	45 158	44 629	36 126	40 953	38 851	39 934	45 764
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.)	48 303	44 956	40 877	40 971	40 583	32 813	37 003	34 660	35 571	41 993
Betalda passagerarkm, totalt (milj.) <sup>1</sup>	40 078	36 940	33 781	34 714	33 451	27 702	30 668	29 391	29 025	33 097
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.)	36 360	33 508	30 561	30 686	29 650	24 746	27 174	25 711	25 228	29 916
Kabinfaktor, totalt (%) <sup>1</sup>	76,8	76,0	76,3	76,9	75,0	76,7	74,9	75,6	72,7	72,3
Genomsnittlig passagerarsträcka, totalt (km)	1 333	1 252	1 170	1 180	1 099	1 069	1 058	1 085	1 076	1 070
<b>Viktrelaterade nyckeltal</b>										
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj. tonkm)	6 746	6 179	5 553	5 617	5 527	4 475	5 089	4 835	5 052	5 991
Offererade tonkm, linjetrafik (milj. tonkm)	6 251	5 741	5 132	5 119	5 042	4 098	4 604	4 318	4 463	5 291
Offererade tonkm, övrigt (milj. tonkm)	495	437	421	498	485	377	485	517	589	700
Betalda tonkm, RTK, totalt (milj. tonkm)	4 819	4 404	3 989	4 067	3 930	3 201	3 555	3 448	3 327	4 136
Passagerare och överviktsbagage (milj. tonkm)	3 976	3 666	3 354	3 446	3 308	2 733	3 018	2 897	2 863	3 268
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	71,4	71,3	71,8	72,4	71,1	71,5	69,9	71,3	65,9	69,0
Trafikintäkt/betalad tonkm (SEK)	7,99	8,11	8,92	8,34	9,53	9,94	10,23	10,42	11,34	10,12
<b>Nyckeltal för kostnader och effektivitet</b>										
Enhetskostnad	0,69	0,70	0,79	0,75	0,80	0,81	0,86	0,95	1,02	0,96
Betalad flygbränslekostnad inkl hedging, snitt (USD/ton)	566	583	757	978	1 093	1 116	970	773	831	1 120
<b>Intäktsrelaterade nyckeltal</b>										
Passagerarintäkt/betalad passagerarkm, linjetrafik, yield (SEK)	0,90	0,91	1,00	0,94	1,07	1,09	1,12	1,16	1,30	1,27
Passagerarintäkt/offererade säteskm, linjetrafik, (SEK)	0,68	0,68	0,75	0,70	0,78	0,82	0,82	0,86	0,92	0,91
<b>Miljönyckeltal</b>										
CO <sub>2</sub> , gram/passagerarkm <sup>2</sup>	96	99	101	100	104	118	122	121	127	131
Klimatindex <sup>3</sup> (Miljöindex <sup>4</sup> )	88	91	92	92	94	98	100	90	94	98
<b>Scandinavian Airlines specifika nyckeltal</b>										
Marknadsandel, till, från och inom Skandinavien, (%)	31	31	32	33	32	33	33	34	36	
Yield, valutajusterad förändring, (%)	-2,9	-7,7	4,0	-7,4	-0,4	-1,0	-2,0	-7,4	-5,2	
PASK, valutajusterad förändring, (%) <sup>5</sup>	-1,9	-8,0	3,8	-5,8	-3,2	1,1	-1,3	-0,2	-7,3	
Total enhetskostnad, förändring, (%)	-3,5	-11,1	-3,8	-2,2	-6,0	-0,1	2,0	-7,8	-8,1	
Genomsnittligt flygvast. per flygning, linjetrafik, km	951	903	866	865	861	844	847	823	816	
Antal dagliga avgångar, linjetrafik, årligt snitt	817	813	805	807	791	773	683	667	707	
Antal flygplan i trafik <sup>6</sup>	158	156	151	156	151	156	157	159	172	
Flygplan, blocktimmar/dag	9,6	9,3	8,8	9,0	8,7	8,2	8,1	7,5	8,0	
Piloter, heltidstjänster	1 345	1 300	1 228	1 396	1 413	1 328	1 304	1 297	1 609	
Piloter, blocktimmar/år	686	681	688	685	665	659	650	630	550	
Piloter, personalkostnad, MSEK <sup>7</sup>	2 435	2 489	2 370	2 459	2 584	2 979	2 826	-	-	
Kabinpersonal, heltidstjänster	2 635	2 574	2 325	2 564	2 607	2 613	2 528	2 442	2 835	
Kabinpersonal, blocktimmar	777	759	762	762	721	674	660	640	616	
Kabinpersonal, personalkostnad, MSEK <sup>7</sup>	1 613	1 647	1 546	1 587	1 769	2 087	2 076	-	-	
Regularitet, (%)	98,9	98,4	98,7	99,0	98,8	99,0	98,5	96,6	99,3	
Punktlighet, (%) inom 15 min	83,6	83,9	87,9	88,4	86,2	89,4	88,9	86,9	90,1	
Kundnöjdhet, CSI	72	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) Koldioxidutsläpp per passagerarkilometer som omfattar samtliga passagerare ombord på samtliga genomförda flygningar (linjetrafik, charter etc.). Metodjusterat från 2012/2013.

3) I samband med 4Excellence ändrades basår till helår 2011. Resultatet januari–oktober 2012 omfattar november 2011–oktober 2012.

4) Avser Scandinavian Airlines.

5) Avser RASK före räkenskapsåret 2013/2014.

6) Inklusive wet lease.

7) Exklusive omstruktureringskostnader.

Definitioner och begrepp se sid 108.

# EKONOMISK TIOÅRSÖVERSIKT

Resultaträkningar, MSEK	2017	2016	2015	2014	2013	2012 <sup>1</sup>	2011	2010	2009	2008
Intäkter	42 654	39 459	39 650	38 006	42 182	35 986	41 412	41 070	44 918	52 870
Rörelseresultat före avskrivningar	2 844	2 962	2 877	1 576	3 647	955	3 019	246	-1 311	997
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 635	-1 367	-1 446	-1 443	-1 658	-1 426	-2 413	-1 885	-1 845	-1 550
Resultatandelar i intresseföretag	4	39	37	30	25	32	28	12	-258	-147
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-21	-7	-	6	700	400	-	-73	429	-
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	995	265	777	-16	-118	-247	12	-239	-97	4
Finansiella intäkter	148	91	124	102	50	96	224	174	304	660
Finansiella kostnader	-611	-553	-632	-1 130	-999	-1 055	-1 030	-1 041	-645	-933
Resultat före skatt, EBT	1 725	1 431	1 417	-918	1 648	-1 245	-1 629	-3 069	-3 423	-969
Resultat före skatt och engångsposter	1 951	939	1 174	-697	919	23	94	-444	-2 247	-1 947
<b>Balansräkningar, MSEK</b>										
Anläggningstillgångar	20 252	19 319	18 512	18 291	18 600	29 692	29 883	30 591	29 636	26 840
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	3 467	4 065	3 556	3 617	3 462	4 273	5 494	6 191	8 670	10 741
Likvida medel	8 836	8 370	8 198	7 417	4 751	2 789	3 808	5 043	4 189	5 783
Eget kapital	8 058	6 026	6 339	4 907	3 226	11 156	12 433	14 438	11 389	7 312
Långfristiga skulder	10 204	9 822	10 275	10 384	10 173	12 111	13 889	13 932	13 069	19 160
Kortfristiga skulder	14 293	15 906	13 652	14 034	13 414	13 487	12 863	13 455	18 037	16 892
Balansomslutning	32 555	31 754	30 266	29 325	26 813	36 754	39 185	41 825	42 495	43 364
<b>Kassaflödesanalyser, MSEK</b>										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 443	3 663	3 036	1 096	1 028	2 562	-482	-155	-3 414	-2 651
Investeringar	-7 315	-5 960	-4 306	-2 113	-1 877	-2 595	-2 041	-2 493	-4 661	-4 448
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	7 228	3 345	3 193	1 632	1 644	1 976	517	697	2 050	1 535
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 356	1 048	1 923	615	795	1 943	-2 006	-1 951	-6 025	-5 564
Nyemission	-	-	-	3 500	-	-	-	4 678	5 808	-
Utdelning	-350	-350	-350	-175	-	-	-	-	-	-
Extern finansiering, netto	-1 537	-530	-787	-1 275	1 171	-2 961	763	-1 859	-1 524	2 480
Årets kassaflöde	469	168	786	2 665	1 966	-1 018	-1 243	868	-1 741	-3 084
<b>Finansiella nyckeltal och finansiella mått<sup>2</sup></b>										
EBIT-marginal, %	5,1	4,8	5,6	0,4	6,2	-0,8	1,6	-4,7	-6,9	-1,3
Avkastning på eget kapital, %	18	24	18	-15	457	-25	-12	-17	-27	-48
Avkastning på investerat kapital, %	13	12	14	4	18	-1	4	-5	-6	1
Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR	3,1x	3,2x	3,0x	4,2x	3,2x	6,5x	3,0x	8,0x	31,4x	12,9x
Finansiell beredskap, %	37	41	40	37	26	31	33	34	23	23
Soliditet, %	25	19	21	17	12	30	32	35	27	17
Justerad soliditet, %	15	12	13	11	8	24	26	28	21	13
Finansiell nettoskuld, MSEK	-2 799	-1 166	-726	1 102	4 567	6 549	7 017	2 862	6 504	8 912
Skuldsättningsgrad	-0,35	-0,19	-0,11	0,22	1,42	0,59	0,56	0,2	0,57	1,22
Justerad skuldsättningsgrad	2,28	3,08	2,65	3,14	5,13	1,54	1,33	0,89	1,7	3,08
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	6,6	5,4	5,6	7,4	7,6	8,1	7,3	6,9	5,6	7,6
Räntetäckningsgrad	3,8	3,6	3,2	0,2	2,6	-1,6	-0,6	-1,9	-4,4	-5,3

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) SAS beräknar olika alternativa nyckeltal, APM (Alternative Performance Measures, APM-mått), vilka kompletterar de mått som definieras i tillämpliga regler för finansiell rapportering. Nyckeltalen underlättar jämförelser mellan olika perioder och används för intern analys av verksamhetens resultat, utveckling och finansiella ställning och anses därmed också ge externa intressenter som investerare, analytiker, ratinginstitut och andra värdefull information. För definitioner, se avsnitt Definitioner och begrepp. Avstämning av de alternativa nyckeltal som bedömts väsentliga att specificera finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Investor relations.

Avkastningsmåten beräknas med intjäningsperiodens genomsnittliga balansposter. Avkastning på investerat kapital, justerad soliditet och justerad skuldsättningsgrad beräknas med kapitaliserade leasingkostnader, netto, varmed operationella leasingtaganden för flygplan beaktas.

Definitioner och begrepp, se sid 108.

# 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. Avstämning av de alternativa nyckeltal som bedömts väsentliga att specificera finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Investor relations.

**AEA** The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största europeiska flygbolagen.

**AOC (Air Operator Certificate)** Flygoperativt tillstånd.

**ASK, offererade säteskilometer** Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

**ATK, Offererade tonkilometer** Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

**Avkastning på eget kapital** 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 i relation till summa genomsnittligt eget kapital, finansiell nettoskuld och netto kapitaliserade leasingkostnader (\*7).

**Betalda passagerarkilometer (RPK)** Se RPK.

**Betalda tonkilometer (RTK)** Se RTK.

**Blockttimar** Avser tiden från det att flygplanet lämnar gate till dess att det ankommer vid gate.

**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)** Summa personalkostnader, övriga rörelsekostnader, leasingkostnader flygplan och avskrivningar justerade för valuta och jämförelsestörande poster, minskade med övriga rörelseintäkter per ASK (scheduled + 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 luftfartsvavgifter, 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** Biljetträkning mellan flygbolag.

**Intresseföretag** Företag där SAS koncernens ägarandel uppgår till minst 20% och högst 50%.

**Justerad finansiell nettoskuld/EBITDAR** Summa finansiell nettoskuld, genomsnitt och kapitaliserade leasingkostnader, netto, 12 månader, genomsnitt i relation till EBITDAR.

**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).

**Jämförelsestörande poster** I syfte att underlätta jämförelse av SAS underliggande resultat i olika perioder identifieras jämförelsestörande poster. Dessa poster utgörs av nedskrivningar, omstruktureringkostnader, realisationsresultat och övriga jämförelsestörande poster. De uppstår till följd av specifika händelser och är poster som såväl ledning som externa bedömare beaktar vid analys av SAS. Genom att redovisa resultat exklusive jämförelsestörande poster visas det underliggande resultatet vilket underlättar jämförbarhet mellan olika perioder.

**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.

**Kassaflöde från den löpande verksamheten per stamaktie** Kassaflöde från den löpande verksamheten i relation till genomsnittligt antal utestående stamaktier.

**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. Lågstkostnadsbolag.

**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 årsstäman 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 2018

### DELTA PÅ ÅRSSTÄMMAN

SAS årsstämma äger rum den 10 april 2018, 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 är 20 februari 2018.

### UTSKICK AV KALLELSEN OCH ANMÄLAN

- Kallelsen planeras att offentliggöras den 7 mars 2018.
- Sista anmälningsdag: 3 april 2018 i Danmark och Norge samt 4 april 2018 i Sverige.

### AVSTÄMNINGS DAG

4 april 2018

### UTSKICK AV DELTAGARKORT

4–5 april 2018

### ÅRSSTÄMMAN

10 april 2018 kl 15.00

## FINANSIELL KALENDER 2018

Månatlig trafikalsinformation utkommer normalt den femte arbetsdagen. Utförlig, uppdaterad finansiell kalender finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Investor Relations.

27 februari 2018	Delårsrapport 1 november 2017–januari 2018
10 april 2018	Årsstämma 2018
30 maj 2018	Delårsrapport 2 februari 2018–april 2018
31 augusti 2018	Delårsrapport 3 maj 2018–juli 2018
4 december 2018	Bokslutskommuniké november 2017–oktober 2018
Januari/februari 2019	Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2017/2018

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 lagen om värdepappersmarknaden. Informationen lämnades, genom nedanstående kontaktpersons försorg, för offentliggörande den 30 januari 2018 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.  
Form: Narva i samarbete med Bold.  
Foto: Daniel Ohlsson och SAS bildbank.  
Tryck: TMG Sthlm (ISO 14001 certifierad).  
Miljögodkänt papper: Scandia 2000 white.



