

# Bolagsstyrningsrapport

Bolagsstyrningen i SAS koncernen baseras på svensk lagstiftning, främst den svenska aktiebolagslagen, svensk kod för bolagsstyrning och noteringsavtalet med Stockholmsbörsen samt andra tillämpliga regler och rekommendationer utgivna av relevanta organisationer.

SAS koncernen följer utvecklingen på bolagsstyrningsområdet och anpassar fortlöpande sina principer för bolagsstyrning i syfte att skapa värde för ägare och andra intressenter genom god informationsspridning till aktieägarna, reellt ägarinflytande samt effektivt lednings- och styrelsearbete.

## Svenska koden för bolagsstyrning

Den svenska koden för bolagsstyrning ("Koden") introducerades den 16 december 2004. Enligt Stockholmsbörsens listningskrav ska börsnoterade bolag på A-listan och större bolag på O-listan tillämpa Koden från den 1 juli 2005.

SAS AB, vars aktier är noterade på Stockholmsbörsens A-lista, omfattas således av kravet på att tillämpa Koden. Under 2005 har SAS successivt implementerat de bestämmelser i Koden som inte sedan tidigare tillämpades av SAS inom ramen för bolagets nuvarande bolagsstyrningsprinciper.

Koden föreskriver att det till bolagets årsredovisning ska fogas en särskild rapport om bolagsstyrningsfrågor, som dels anger att Koden tillämpas av bolaget samt översiktligt beskriver hur bolaget tillämpat Koden under det senaste räkenskapsåret. Bolaget ska i rapporten ange vilka regler i Koden det avviker från samt tydligt redovisa skälen för varje avvikelse.

Denna rapport, som har upprättats i enlighet med Kodens bestämmelser, utgör SAS koncernens bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2005. Rapporten har inte granskats av bolagets revisor.

## Tillämpningen av Koden

SAS koncernen tillämpar Koden. SAS koncernen har följt Koden förutom i följande förhållanden:

- I Kodens punkt 3.7.2 anges att styrelsen ska avge en rapport om hur den interna kontrollen till den del den avser den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat under det senaste räkenskapsåret. Styrelsen har valt att på detta område för 2005 endast delvis följa Koden genom att avge en internkontrollrapport, som inte innehåller något uttalande om hur väl kontrollen har fungerat. Bakgrunden till styrelsens beslut är det pågående arbetet i bolaget med att formalisera processerna och den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen i syfte att till nästa år ge styrelsen ett bättre underlag för ett formellt uttalande om hur väl den interna kontrollen har fungerat. Styrelsens ställningstagande i detta avseende har stöd i uttalanden från Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, som anser det vara tillfyllest om bolagen för 2005 inskränker internkontrollrapporten till att omfatta en beskrivning av hur den interna kontrollen är organiserad utan att göra något uttalande om hur väl den har fungerat.

Den av styrelsen avgivna rapporten över den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen ska enligt Koden också granskas av SAS revisor. Sådan granskning har inte skett. Skälet är att bolagets revisor med stöd av ett uttalande av FAR inte har ansett det vara förenligt med allmänt accepterade revisionsprinciper och professionell etik att utföra sådan granskning avseende räkenskapsåret 2005 eftersom det saknats erforderliga kriterier för hur en sådan granskning ska genomföras.

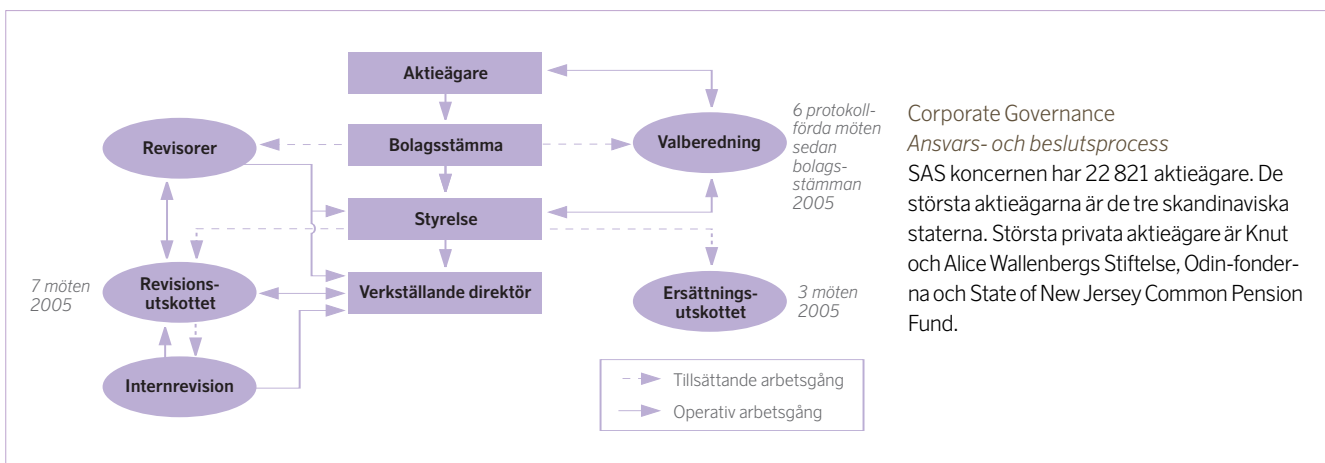
- Bolagsstämman ska enligt Koden hållas på svenska och det material som presenteras ska vara på svenska. Stämmoförhandlingarna hålls huvudsakligen på svenska, men det förekommer regelmässigt inlägg och anföranden på stämman på norska och danska. Även visst material som presenteras på stämman i SAS AB är på danska och norska. Enligt bestämmelse i bolagsordningen för SAS AB ska språket på bolagsstämman vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även annat språk. Bakgrunden till bolagsordningsbestämmelsen är SAS koncernens starka skandinaviska karaktär med största antalet aktieägare i Danmark och Norge, en ledning och styrelse som består av personer från samtliga tre skandinaviska länder och ett system med deltagande i bolagsstämman på distans från Köpenhamn och Oslo. Mot denna bakgrund och då erfarenheterna från den nuvarande ordningen är övervägande positiva anser styrelsen att vart och ett av de skandinaviska språken fritt kan användas vid bolagsstämma i bolaget. Med tanke på de tre skandinaviska språkens stora likhet har styrelsen inte ansett det vara motiverat med simultantolkning.

## Bolagsstämman

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman företagets högsta beslutande organ. Vid bolagsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt. På bolagsstämman i SAS AB motsvarar en aktie en röst.

Samtliga aktieägare som är registrerade i aktieboken och som anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för det totala innehavet av aktier

Årsstämman ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång. Stämman, som oftast hålls i april, beslutar bland annat om



fastställande av bolagets årsredovisning, disposition av bolagets vinst eller förlust och om ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktören. Årsstämman utser också styrelseledamöter, revisorer och medlemmar av bolagets valberedning samt beslutar om styrelsens och revisorernas arvoden.

Bolagsstämman hålls i Stockholm, där styrelsen har sitt säte, eller i Solna, där bolagets huvudkontor är beläget. Enligt bestämmelse i bolagets bolagsordning kan aktieägare också delta i bolagsstämman från lokal i Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare som deltar i bolagsstämman från Köpenhamn och Oslo har samma rättigheter, inklusive rösträtt, som de aktieägare som deltar i Stockholm. Kallelse till bolagsstämman annonseras alltid i ett antal dagstidningar i Danmark, Norge och Sverige samt offentliggörs i pressmeddelande och publiceras på bolagets hemsida. Bolaget skickar kallelse till de aktieägare vars adress är känd för bolaget. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs direkt efter stämman i ett pressmeddelande. Protokollet från bolagsstämman publiceras på bolagets hemsida.

Under 2005 avhölls bolagsstämma den 13 april 2005.

### Valberedning

Bolagsordningen för SAS AB innehåller bestämmelser om att val av valberedning ska ske på årsstämman. Valberedningen ska vara representativ för aktieägarsammansättningen i bolaget och ha till syfte att bidra till tillsättandet av en för aktieägarna lämplig och representativ styrelse samt i övrigt skapa ett bra underlag för årsstämmans behandling av och beslut i de olika frågor som stämman för vart år bestämmer att valberedning ska bereda.

Vid bolagsstämman 2005 beslöts att till medlemmar av valberedningen för perioden fram till årsstämman 2006 utse Jacob Heinsen, danska Finansministeriet, Rune Selmar, Folketrygdfondet, Palle Olsen, Pen-Sam Liv Forsikringssekskab, Pia Rudengren, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Reier Søbberg, norska Närings- och handelsdepartementet, Jarl Ulvin, Odin Forvaltning, och Eva Halvarsson, svenska Näringsdepartementet. Bolagsstämmans beslut omfattade också regler om valberedningens arbetssätt och förfarandet vid tillsättande av ersättare för de ledamöter som lämnar sitt uppdrag innan årsstämman 2006. Till valberedningens ordförande valdes Eva Halvarsson.

Under hösten 2005 året har följande förändringar skett i valberedningens sammansättning:

- Pia Rudengren har ersatts av Mathias Pedersen, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse,
- Rune Selmar har ersatts av Lars Tronsgaard, Folketrygdfondet,
- Eva Halvarsson har ersatts av Jonas Iversen, svenska Näringsdepartementet, som också valdes till valberedningens ordförande.

Information om valberedningens ursprungliga sammansättning liksom efterföljande förändringar har offentliggjorts genom pressmeddelanden och via bolagets hemsida.

Valberedningen ska arbeta fram förslag enligt nedan att föreläggas årsstämman 2006 för beslut:

- Ordförande vid årsstämman
- Antalet styrelseledamöter
- Styrelseledamöter och styrelseordförande
- Arvode till styrelse, uppdelat mellan ordförande, vice ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för arbete i styrelsekommittéer
- Arvode till revisor
- Valberedning inför årsstämman 2007

Som en del i nomineringsarbetet har valberedningen utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Styrelseordföranden har deltagit i några av valberedningens sammanträden och därvid bland annat redovisat resultatet av styrelsens egen utvärdering av styrelsearbetet. Valberedningen har haft sex protokollförda sammanträden sedan den valdes på bolagsstämman den 13 april 2005 och fram till slutet av februari.

Valberedningens förslag kommer att offentliggöras i kallelsen till årsstämman och på bolagets hemsida samt presenteras och kommenteras vid årsstämman 2006.

Ledamöterna har inte från SAS erhållit något arvode eller annan ersättning för sitt arbete i valberedningen.

### Styrelsen

Vid ordinarie bolagsstämman 2005 valdes sju styrelseledamöter. I styrelsen ingår också tre ledamöter med vardera två personliga suppleanter vilka utses av SAS koncernens arbetstagargrupper i Danmark, Norge och Sverige enligt särskilt avtal. Suppleanterna deltar vid styrelsens sammanträden endast om ordinarie ledamot har förfall. Med undantag för arbetstagarrepresentanterna är ingen styrelseledamot anställd i SAS AB eller annat bolag i SAS koncernen.

Styrelsens medlemmar och sammansättning framgår av sid 6.

Som framgår av sid 6 uppfyller SAS AB de krav som Stockholmsbörsens Noterings-

krav och Koden uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare.

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Koden och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Utöver frågor som antalet styrelsemöten, tidpunkter och innehåll för styrelseutskick, protokollföring, sekretess m.m. beskriver arbetsordningen fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktörer och bolagets styrelseutskott.

Enligt styrelsens arbetsordning ska ordföranden genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera och leda styrelsemötena, ansvara för att styrelsen årligen utvärderar sitt arbete och granskar sina egna arbetsrutiner samt tillse att styrelsen fortlöpande får information som erfordras för ett effektivt styrelsearbete. Ordföranden företräder bolaget i ägarfrågor.

Styrelsen har bland annat till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter, fastställa viktiga policies och regelsystem, följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt besluta om investeringar och större förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.

Styrelsen har under 2005 avhållit 11 sammanträden inklusive det konstituerande sammanträdet. Dessutom hölls ett per capsulam möte. Styrelseledamöternas närvaro på sammanträdena under 2005 framgår av nedanstående sammanställning.

Styrelsens arbete under året har följt den av styrelsen fastställda årlig planen med fasta informations- och beslutspunkter samt särskilda teman. Varje sammanträde följde en godkänd agenda, och agendaförslag samt bakomliggande dokumentation utsändes till styrelsen före varje styrelsemöte. VD och andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare.

Vid styrelsemötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive sammanträde, såsom affärs- och marknadsplan, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Styrelsen behandlar dessutom

hållbarhetsrelaterad information av väsentlig betydelse och kvartalsvis utveckling av sjukfrånvaron. Styrelsen tar del av den årliga hållbarhetsredovisningen. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor och teman rörande flygsäkerhetsarbetet, internkontrollen, utvärdering av styrelsearbetet, årsbokslut, delårsrapporter, strategi- och affärsplan samt budget. Styrelsen har under året genomfört besök på ett av koncernens större dotterbolag samt därutöver fått detaljerade presentationer av verksamheterna i tre av de fyra flygbolagen som ingår i Scandinavian Airlines Businesses.

Särskilda teman som styrelsen behandlat under 2005 omfattar bland annat SAS koncernens resultatförbättringsprogram (Turnaround 2005), det fortsatta kostnadsreduktions- och effektiviseringsarbetet, transaktionen med Carlson Group avseende ägandet och samarbetet i Rezidor SAS Hospitality, fastställande av affärssetiska regler och riktlinjer för SAS koncernen, kommersiella satsningar i form av Nya Inrikesflyget i Sverige samt ny Europaprodukt, försäljning av dotterbolagen SAS Component, Jetpak och European Aeronautical Group samt implementering av svenska bolagsstyrningskoden och nya regler om "insiderhandel".

Ordföranden och styrelseledamöterna ersätts för sitt arbete i styrelsen i enlighet med beslut taget på bolagsstämman, se sid 66 i årsredovisningen.

### Styrelseutskott

Som ett led i att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete i vissa frågor finns två utskott. Styrelsen utser inom sig ersättningsutskott och revisionsutskott. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Dessa utskott, vars arbete således är av beredande karaktär, innebär ingen delegering av styrelsens och ledamöternas rättsliga ansvar. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid utskottens möten sker antingen

skriftligen eller muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Arbetet i respektive utskott följer en skriftlig instruktion och arbetsordning, som har fastställts av styrelsen. SAS koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter.

Det har för 2005 inte utbetalats någon ersättning för arbete i styrelseutskott.

### Ersättningsutskottet

Styrelsens ersättningsutskott har under 2005 bestått av Egil Myklebust (ordförande), Jacob Wallenberg och Fritz H. Schur. Utskottet har till huvudsaklig uppgift att för styrelsens beslut förbereda förslag rörande VD:s löne-, anställnings- och pensionsvillkor samt hantera frågor rörande SAS koncernens övergripande ersättningsprinciper för ledande befattningshavare. Utskottet har under 2005 haft tre protokollförda möten och ett antal informella kontakter.

Ledamöterna i utskottet har deltagit i samtliga sammanträden. Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive större aktieägare.

Under 2005 har utskottet lämnat förslag till styrelsen om lön och andra anställningsvillkor för VD samt övergripande principer för ersättning och andra villkor för övriga koncernledningsmedlemmar. Utskottet har vidare utvärderat och förberett för beslut i styrelsen målkontraktet för VD, VD:s uppfyllelse av sitt målkontrakt samt behandlat generella frågor rörande riktlinjer och policies för kompensation och incitamentsprogram till högre befattningshavare i SAS, däribland frågor avseende eventuellt införande av "long term incentive"-program.

Inför årsstämman 2006 kommer utskottet att bereda det förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen som styrelsen enligt Kodens ska framlägga för godkännande på årsstämman.

### Revisionsutskottet

Under hösten 2003 beslöt styrelsen att inrätta ett revisionsutskott, som påbörjade sitt arbete 2004. Ledamöterna i utskottet har under 2005 varit Egil Myklebust (ordförande), Anita Steen och Lars R. Sørensen.

Huvudsaklig uppgift för utskottet är att stödja styrelsen i övervakning och utvärdering av den interna och externa revisionsprocessen, att svara för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering, att fortlöpande träffa bolagets revisor samt ta del av och bedöma rapporter från de externa revisorerna, samt att bedöma om rutinerna för internkontroll, interrevision och rapportering är anpassade till SAS koncernens behov. Utskottet ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget, inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget. Det är vidare utskottets uppgift att utvärdera revisionsinsatsen och informera valberedningen av resultatet samt i övrigt biträda valberedningen med framtagandet av förslag till val av revisor och arvodering av revisionsinsatsen.

Utskottet har under 2005 haft sju protokollförda sammanträden. Myklebust och Steen har deltagit i samtliga sammanträden, medan Sørensen har deltagit i fem sammanträden. Utöver utskottssekreteraren, SAS koncernens koncernchef och SAS koncernens CFO deltar bolagets revisor samt, beroende på ärendenas karaktär, chefen för den interna revisionen i utskottets sammanträden.

Kodens krav avseende antalet ledamöter i revisionsutskottet som ska vara oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen, respektive större aktieägare är uppfyllda.

Under 2005 har utskottet - utöver de årligen återkommande ärendena rörande kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen, detaljerad genomgång av årsbokslut och delårsbokslut per 30 september - bland

Styrelseledamöternas närvarofrekvens på styrelsesammanträdena under 2005

	9/2	8/3	13/4	13/4*	2/5	16-17/6	16/8	13/10	7/11	14-15/11	15/12
Egil Myklebust	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jacob Wallenberg	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Berit Kjell	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Timo Peltola (fr.o.m 13/4)	-	-	-	■	■	■	■	■	■	■	■
Fritz H. Schur	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Anitra Steen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lars Rebie Sørensen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Verner L. Jensen (fr.o.m 13/4)	-	-	-	■	■	■	■	■	■	■	■
Ulla Grøntvedt	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Olov H. Lie (fr.o.m 14-15/11)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nicolas E. Fischer (t.o.m 13/4)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
John Lyng (t.o.m 7/11)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	-	-

■ Närvarat ■ Ej närvarat \* Konstituerande styrelsesammanträde

annat behandlat ärenden rörande redovisningen av svenska ITP-pensioner tryggade i Alecta, redovisningen i Spanair, internrevisionens arbete och funktion, särskilda fokusområden i revisionsarbetet, riskanalyser och internkontrollen.

### Revisorer

Revisorerna utses av årsstämman med uppgiften att granska bolagets finansiella rapportering samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av bolaget. Enligt den svenska aktiebolagslagen är mandatperioden för revisorer i svenska aktiebolag fyra år.

På bolagsstämman 2001 utsågs det registrerade revisionsbolaget Deloitte AB till revisor för tiden fram till bolagsstämman 2005. Deloitte är medlem av Deloitte Touche Tohmatsu med global verksamhet inom revision och andra konsulttjänster. Val av revisor genomfördes vid bolagsstämman 2005, då Deloitte AB, med huvudansvarig revisor Peter Gustafsson, omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2009. Peter Gustafsson har lett revisionsuppdraget för Deloitte sedan 2003. Vid sidan av SAS AB har han revisionsuppdrag för SAAB Automobile, Teleca, Technology Nexus, Akademiska Hus samt Stockholms och Göteborgs Hamnar. Peter Gustafsson har tidigare varit revisor i bland annat Elanders, Connex Transport och Song Networks.

Revisorn har i enlighet med bolagets interna regler vid tre tillfällen under 2005 träffat styrelsen och därvid presenterat upplägget för revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet, granskningen av delårsrapporten per 30 september samt utvärderingen av den interna kontrollen. Revisorn har deltagit i revisionsutskottets samtliga sammanträden under året. Styrelsen ska enligt styrelsens arbetsordning minst en gång per år, utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen, träffa bolagets revisor.

Under de tre senaste åren har Deloitte utfört revisionsarbetet utfört tjänster för bolag i SAS koncernen avseende rådgivning inom områden som är förknippade med revisionen, såsom skattekonsultationer, övergång till redovisning enligt IFRS samt frågeställningar i samband med bolagiseringen under 2004, till ett sammanlagt fakturerat belopp om 38 MSEK, varav 16 MSEK avser 2005.

Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman.

### Verkställande direktören och koncernledning

Styrelsen utser VD, som tillika är koncernchef. VD ansvarar enligt aktiebolagslagen

och styrelsens arbetsordning och VD-instruktion för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet. Till VD rapporterar de fem medlemmarna i koncernledningen samt chefer för vissa koncernstabsfunktioner.

I styrelsens instruktioner för VD har styrelsen meddelat närmare föreskrifter angående VD:s befogenheter och förpliktelser. Inom ramen för gällande arbetsordning och VD-instruktion, som bland annat reglerar förhållandet mellan VD och styrelsen, svarar koncernledningen för koncernens affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar, samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden och andra frågor av koncernövergripande karaktär.

Verkställande direktör och koncernchef är Jørgen Lindegaard. Närmare presentation av VD:s bakgrund, erfarenheter, uppdrag och aktieinnehav framgår av sid 7.

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden och har desutom regelbundna möten med ordföranden för planeringen av styrelsesammanträdena. VD håller styrelsen och ordföranden kontinuerligt informerade om bolagets och koncernens verksamhet och utveckling. För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera koncernens ekonomiska ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter. Utöver VD består koncernledningen för närvarande av fem medlemmar, vilka utses av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningens sammansättning framgår av sidan 7.

Koncernledningen är inte bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig mening och har således som kollegialt ledningsorgan inte något på lag grundat ansvar i förhållande till styrelse och aktieägare. Koncernledningen har protokollförda möten varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar. Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag och större affärsenheter är främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. För koncernens affärsenheter som inte är separata juridiska enheter har internstyrelser etablerats som i allt väsentligt fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag. Styrelserna är oftast sammansatta av representanter från koncernledningen och koncernstabsfunktioner med ansvarig koncernledningsmedlem som ordförande. I vissa större dotterbolag och affärsenheter förekommer också externa styrelseledamöter och representanter för de anställda.

### Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen

För 2005 har följande av styrelsen fastställda övergripande principer för ersättning och övriga anställningsvillkor tillämpats.

Ersättningen ska bestå av en personlig lön, uppdelad på baslön och variabel lön, och en resultatlön samt pensions- och andra förmåner. Såväl den variabla lönen som resultatlönen är begränsad till en maximal procentsats av baslönen. Beroende på befattning utgör den maximala rörliga ersättningen 26% - 50%. Utfallet av den variabla lönen är kopplad till uppfyllandet av konkreta mål, som kan vara kvantitativa eller kvalitativa samt avse såväl företagsspecifika som personliga mål. Resultatlönen är avhängig av SAS koncernens resultat före realisationsvinster. Full resultatlön kan utbetalas om det budgeterade resultatet uppnås, förutsatt att detta är positivt. Resultatlön utbetalas aldrig om resultatet är negativt. Varken VD eller andra ledande befattningshavare i koncernen uppstår arvoden för styrelseuppdrag i koncernens dotterbolag, affärsenheter eller intressebolag.

I SAS koncernen förekommer det inte några aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram för styrelsen eller bolagsledningen.

Styrelsen fastställer VD:s ersättning och andra anställningsvillkor på rekommendation av ersättningsutskottet. VD beslutar om ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningsmedlemmarna i enlighet med av styrelsen fastställda övergripande riktlinjer. VD uppställer också målen för rörlig ersättning för koncernledningsmedlemmarna och övriga befattningshavare som rapporterar till honom.

I övrigt tillämpar SAS koncernen den så kallade "farfarsprincipen" vid fastställande av lön och andra förmåner. Denna princip innebär att varje chefs överordnade alltid ska vara informerad om och godkänna en medarbetares kompensation.

För upplysningar om koncernens ersättningspolicys och övergripande principer liksom styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner, se not 3 på sidorna 65-67 i årsredovisningen.

### Finansiell rapportering

Enligt punkten 5.1.3 i Koden ska bolaget i bolagsstyrningsrapporten lämna upplysningar om det sätt på vilket styrelsen säkerställer kvaliteten i den finansiella rapporteringen samt kommunicerar med bolagets revisor.

Revisionsutskottet svarar för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitets-

säkra bolagets finansiella rapportering. Kvalitetssäkringen sker genom att utskottet behandlar kritiska redovisningsfrågor och de finansiella rapporter, som bolaget lämnar. Bland de frågor som utskottet behandlar kan nämnas frågor om intern kontroll, regelefterlevnad, särskilt identifierade fokusområden, osäkerhet i redovisade värden, händelser efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar, finansiella och legala risker, misstänkta och konsta-

terade oegentligheter samt andra förhållanden som påverkar bolagets finansiella rapportering. Bolagets externa revisor deltar i alla revisionsutskottets möten.

Styrelsen granskar och godkänner bolagets bokslutskommuniké och delårsrapporter.

För att kvalitetssäkra styrelsens arbete med den finansiella rapporteringen och säkerställa styrelsens insyn, kontroll och uppföljning av revisionsarbetet träffar styrelsen

bolagets huvudrevisor vid minst tre tillfällen per år. På styrelsemötet i februari redovisar revisorn sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet. I maj presenterar revisorn, och styrelsen behandlar, upplägget av riskanalysarbetet och granskningsinriktningen för det aktuella året. Efter genomförd "hard close" per 30 september rapporterar revisorn i november till styrelsen sina iakttagelser vid granskningen samt sin bedömning av kritiska processer och risker.

# Styrelse & revisorer

Styrelsen har bland annat till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt besluta om investeringar och större förändringar i SAS koncernen.

## Ordförande

**Egil Myklebust, född 1942**  
Styrelseordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Styrelseuppdrag: Universitetet i Oslo, Sandvik AB och Vetco International Ltd.  
Utbildning: Cand. Jur.  
Aktieinnehav: 3 000

## Vice ordförande

**Jacob Wallenberg, född 1956**  
Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Styrelseordförande i Investor AB.  
Styrelseuppdrag: Vice ordförande i styrelserna för Atlas Copco och SEB, Skandinaviska Enskilda Banken, samt ledamot i styrelserna för ABB Ltd, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, W Capital Management och Nobelstiftelsen.  
Utbildning: MBA Wharton School, University of Pennsylvania.  
Aktieinnehav: 5 000

## Ordinarie styrelseledamöter

**Berit Kjell, född 1955**  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Divisionsdirektör Telenor ASA.  
Styrelseuppdrag: DnB NOR ASA, TusenFryd ASA.  
Utbildning: Högskolekandidat i Reiseliv, Oppland Distrikthögskole. Markedsøkonom, Norges Markedshøgskole, Oslo. AMP, Insead.  
Aktieinnehav: 1 600

## Timo Peltola, född 1946

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Neste Oil, Pension Insurance Company Ilmarinen (Supervisory Board). Vice ordförande i Nordea och styrelsemedlem i TeliaSonera, Finnish Fair Corporation, CVC Capital Partners Advisory Board, AW Energy Oy.  
Utbildning: Ekonomexamen, Handelshögskolan Åbo. Studier vid IMI Geneva. Ekonomie doktorsgrad honoris causa, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors samt Handelshögskolan i Åbo.  
Aktieinnehav: 0

## Fritz H. Schur, född 1951

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Styrelseordförande för företagen i Fritz Schur-gruppen.  
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Post Danmark A/S, DONG A/S och F. Uhrenholt Holding A/S.  
Vice styrelseordförande i Brd Klee A/S.  
Styrelseledamot i CIC A/S och DE POST NV/LA POSTE SA, Belgien.  
Utbildning: Handelshøjskolens Afgangseksamen (HA)  
Aktieinnehav: 20 000

## Anitra Steen, född 1949

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Verkställande direktör i Systembolaget AB.  
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Södersjukhuset AB, Almega tjänsteförbunden samt Kungsträdgården Park & Evenemang AB.  
Utbildning: Fil kand med beteende och samhällsvetenskaplig inriktning, Uppsala universitet.  
Aktieinnehav: 0

## Lars Rebien Sørensen, född 1954

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Verkställande direktör i Novo Nordisk A/S.  
Styrelseuppdrag: ZymoGenetics Incorporated och Bertelsmann AG.  
Utbildning: M.Sc. i skogsvård, Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole og B.Sc. i internationell ekonomi, Copenhagen Business School.  
Aktieinnehav: 0

## Arbetsgarerepresentanter

**Ulla Grøntvedt, född 1948**  
Verksam i SAS Ground Services.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
Aktieinnehav: 300

Suppleanter:  
Sven-Erik Olsson, förste suppleant.  
Aktieinnehav: 0  
Pär-Anders Gustafsson, andre suppleant  
Aktieinnehav: 0

## Olav H. Lie, född 1963

Verksam i SAS Ground Services Norway.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
Aktieinnehav: 0

Suppleanter:  
John Lyng, förste suppleant.  
Aktieinnehav: 0  
Asbjørn Wikestad, andre suppleant.  
Aktieinnehav: 0

## Verner Lundtoft Jensen, född 1955

Verksam i SAS Scandinavian Airlines Danmark.  
Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
Ledamot i SAS Danmark A/S styrelse sedan 2005.  
Aktieinnehav: 866 (nära anhängig)

Suppleanter:  
Nicolas E. Fischer, förste suppleant.  
Aktieinnehav: 0  
Carsten Bardrup Nielsen, andre suppleant.  
Aktieinnehav: 0

Samtliga bolagsstämموvalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till större aktieägare med undantag av Anitra Steen till följd av sin position i det av svenska staten helägda Systembolaget AB.

**Aktiekonvertibler och optioner**  
Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda i SAS koncernen.

**Revisorer:**  
Deloitte AB

**Huvudansvarig revisor:**  
Peter Gustafsson  
Auktoriserad revisor.

**Styrelsesekreterare:**  
Mats Lönnkvist  
Chefsjurist SAS koncernen.

# Koncernledning

VD, tillika koncernchef, handhar den löpande förvaltningen av koncernen. SAS koncernens ledning består utöver VD av fem medlemmar, vilka utsetts av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningen har fördelat ansvaret inbördes vad gäller koncernens affärsstyrning.

## **Jørgen Lindegaard, född 1948**

### *Verkställande direktör och koncernchef*

Tillträdde den 8 maj 2001 som ansvarig för SAS koncernen. Han har en bakgrund inom telekommunikation och har sedan 1975 innehaft ett flertal ledande befattningar och bland annat varit VD i Fyns Telefon A/S, Københavns Telefon A/S och direktör i TeleDanmark. Han kom till GN Store Nord A/S 1996 och utsågs till dess VD och koncernchef 1997.

*Styrelsemedlem* i FIH Erhvervsbank A/S samt i Telenor ASA.

*Utbildning:* Civilingenjör vid Danmarks Tekniska Universitet.

*Aktieinnehav:* 42 500

## **Gunilla Berg, född 1960**

### *Koncerndirektör och Chief Financial Officer*

Medlem av SAS Group Management från 16 september 2002 och ansvarig för koncernstabsfunktioner inom ekonomi och finans, asset management, investor relations, inköp samt IT.

Tidigare vice VD och Chief Financial Officer i Kooperativa Förbundet. Erfarenheter från olika befattningar inom bank- och industri.

*Styrelsemedlem* i Alfa Laval AB samt

LE Lundbergföretagen AB.

*Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

*Aktieinnehav:* 1 000

## **Håkan Ericson, född 1962**

### *Koncerndirektör*

Medlem av SAS Group Management från 1 oktober 2005 och ansvarig för affärsområdet Airline Support Businesses, dvs SAS Tekniska division, SAS Ground Services, SAS Cargo, SAS Flight Academy, SAS Media. Tidigare Managing Director DHL, Freight Europe och European Networks, vice koncernchef i ASG AB och erfarenhet från olika befattningar inom logistikindustrin.

*Utbildning:* Civilekonom, Stockholms Universitet

*Aktieinnehav:* 1 000

## **Gunnar Reitan, född 1954**

### *Vice koncernchef*

Medlem av SAS Management Team från september 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvar för affärsområdena Subsidiary & Affiliated Airlines och Hotels samt för koncernfunktionen Alliances & Corporate Partnership. Chief Financial Officer till 16 september 2002.

Anställdes i SAS 1988 i Oslo som Director för SAS Station Services. Senare Vice President, Finance and Administration för SAS i Norge. Vice koncernchef sedan 1993. Erfarenheter från bank-, industri- och transportområdet.

*Styrelsemedlem* i Vital Forsikring ASA samt i Leif Høegh & Co Ltd.

*Utbildning:* Examen från Trondheim Økonomiske Høgskole.

*Aktieinnehav:* 1 000

## **John S. Dueholm, född 1951**

### *Koncerndirektör*

Medlem av SAS Group Management från 1 september 2002. Ansvar för affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses. Tidigare ansvarig för affärsområdena Airline Support Businesses och Airline Related Businesses, VD för SAS Data samt Senior Vice President 1996-1998 i SAS Technical Division. Koncerndirektör i Group4Falck 1998-2002.

*Styrelsemedlem* i Kilroy A/S och Lindorff A/S.

*Utbildning:* Cand. merc. Business Administration.

*Aktieinnehav:* 0

## **Bernhard Rikardsen, född 1956**

### *Koncerndirektör*

Medlem av SAS Management Team från november 1993 till 8 maj 2001 samt därefter medlem av SAS Group Management. Ansvarig för koncernstabsfunktionen Corporate Administration & Support som omfattar Corporate Communications and Public Affairs, Corporate Human Resources och Group Shared Services. Ansvarig för SAS koncernens Emergency Response Organization. Anställdes 1981 på SAS personalavdelning i Norge. Personaldirektör i SAS i Norge 1990-1993.

*Utbildning:* Diplomøkonom vid Bedriftsøkonomisk Institutt i Oslo.

*Aktieinnehav:* 0

### **Aktiekonvertibler och optioner**

Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda i SAS koncernen.