

Bolagsstyrningsrapport



SAS AB är SAS koncernens moderbolag och ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige. Bolagsstyrningen i SAS koncernen baseras på svensk lagstiftning, bolagsordningen, svensk kod för bolagsstyrning och NASDAQ OMX Stockholms regelverk för emittenter samt andra tillämpliga regler och rekommendationer utgivna av relevanta svenska och internationella organisationer.

SAS koncernen följer löpande utvecklingen på bolagsstyrningsområdet och anpassar sina principer för bolagsstyrning i syfte att skapa en effektiv bolagsstyrning och informationsgivning till aktieägarna och reellt ägarinflytande. I enlighet med NASDAQ OMX Stockholms regelverk har SAS koncernen utvecklat en informations-/IR-policy med avsikt att säkerställa en god informationsgivning till kapitalmarknaden.

Tillämpning av Koden

SAS AB tillämpar den svenska koden för bolagsstyrning, "Koden", som sedan den 1 juli 2005 ingår i NASDAQ OMX Stockholms regelverk. Denna rapport utgör SAS koncernens bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2009 och har upprättats enligt Kodens bestämmelser. Rapporten har inte granskats av bolagets revisor.

Avvikelse från Koden

SAS koncernen har följt Koden förutom i följande avseende: I kodbestämmelsen 1.5 anges att bolagsstämman ska hållas på svenska och det material som presenteras ska finnas tillgängligt på svenska.

Förklaring till avvikelse: Enligt bestämmelse i bolagsordningen för SAS AB ska språket på bolagsstämma vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även annat språk. Bakgrunden är SAS koncernens starka skandinaviska karaktär med flest antal aktieägare i Danmark, en ledning och styrelse som består av personer från samtliga tre skandinaviska länder och ett system med deltagande i bolagsstämman på distans från Köpenhamn och Oslo. Stämmoförhandlingarna i SAS AB hålls huvudsakligen på svenska och stämmomaterial finns tillgängligt på svenska, men det förekommer regelmässigt inlägg och anföranden på stämman på norska och danska. Även visst material som presenteras på stämman i SAS AB är på danska och norska. Styrelsen anser mot denna bakgrund att vart och ett av de skandinaviska språken fritt kan användas vid bolagsstämman i bolaget. Styrelsen anser också att de tre skandinaviska språkens stora likhet inte motiverar simultantolkning.

Bolagsstämma

Enligt aktiebolagslagen är bolagsstämman företagets högsta beslutande organ. På bolagsstämman i SAS AB motsvarar en aktie en röst. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som i tid anmält sitt deltagande har rätt att delta i stämman och rösta för det totala innehavet av sina aktier. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskriver dock aktiebolagslagen eller SAS AB:s bolagsordning att ett förslag ska biträdas av en högre andel av de på årsstämman företrädda aktierna och avgivna rösterna. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs efter stämman i ett pressmeddelande och protokollet från stämman publiceras på bolagets hemsida. www.sasgroup.net

Bolagsstämma kan avhållas i Stockholm eller Solna. Enligt bestämmelse i bolagets bolagsordning kan aktieägare också delta i bolagsstämma från lokal i Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare som deltar i stämman från Köpenhamn och Oslo har samma rättigheter, inklusive rösträtt, som de aktieägare som deltar i Stockholm eller Solna.

Kallelse till bolagsstämma annonseras i dagstidningar i sin helhet i Sverige samt i förkortat format i Danmark och Norge och offentliggörs i pressmeddelande och publiceras på bolagets hemsida. Bolaget skickar med e-post kallelsen till de aktieägare vars e-postadress är känd för bolaget.

Bolagsstämmor under 2009

Under 2009 avhölls extra bolagsstämma den 13 mars i Stockholm samt årsstämma den 31 mars på bolagets huvudkontor i Solna.

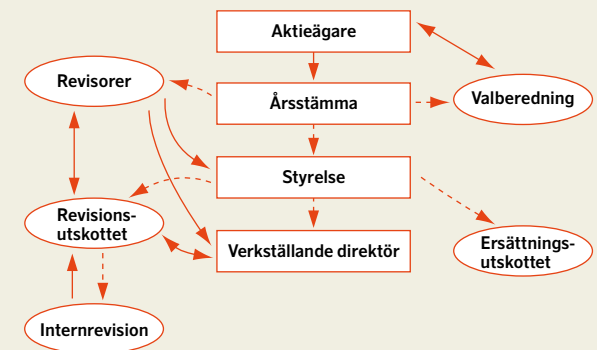
Vid den extra bolagsstämman godkändes styrelsens förslag om nyemission av aktier med företrädesrätt för SAS aktieägare. Nyemissionen slutfördes under april.

Vid årsstämman 2009 omvaldes samtliga styrelseledamöter och Fritz H. Schur omvaldes till styrelsens ordförande. Revisionsföretaget Deloitte AB omvaldes som bolagets revisor för en mandatperiod om fyra år. Stämman beslutade därutöver om vissa tekniska och redaktionella ändringar av bolagsordningen, arvode till styrelsens ledamöter och revisorerna, ersättning för arbete i styrelseutskottet, principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen samt utsåg ledamöter till valberedningen intill slutet av årsstämman 2010. Stämman beslöt i enlighet med styrelsens förslag att någon utdelning inte skulle lämnas för år 2008.

SAS AB följer den svenska koden för bolagsstyrning. En välfungerande bolagsstyrning är viktig för att säkerställa att aktieägare ska veta att SAS koncernens aktiviteter karaktäriseras av effektivitet och tillförlitlighet. Målsättningen med bolagsstyrningen är att SAS ska ha en effektiv styrning och kontroll av verksamheten i kombination med god transparens, tydlighet och god affärsetik.

Corporate Governance, ansvars- och beslutsprocess

SAS koncernen hade 56 462 aktieägare per den 31 december 2009. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna. Största privata aktieägare är Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Unionen, Danmarks Nationalbank, Andra AP-fonden och Första AP-fonden samt olika bankers fonder.



Möten 2009

Styrelsen har haft 13 protokollförda möten. Revisionsutskottet har haft fyra protokollförda möten och ersättningsutskottet har haft två protokollförda möten. Valberedningen har haft fyra protokollförda möten sedan årsstämman 2009.

Styrelsen

Styrelsen består av sju bolagsstämmovalda ledamöter, utan suppleanter, samt tre arbetstagarledamöter med vardera två personliga suppleanter vilka utses av SAS koncernens arbetstagargrupper i Danmark, Norge och Sverige enligt lag och särskilt avtal. Suppleanterna deltar vid styrelsens sammanträden endast om ordinarie ledamot har förfall. Med undantag för arbetstagarrepresentanterna är ingen styrelseledamot anställd i SAS AB eller annat bolag i SAS koncernen. Närmare information om styrelsens medlemmar och beroendeförhållanden till bolagets ägare etc. framgår av sid 7.

Ledamöternas medelålder är 58 år och två av de sju bolagsstämmovalda ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämmovalda ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, medan en ledamot inte bedöms vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. SAS AB uppfyller de krav som Kodens uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare.

Styrelsens ansvar och arbete

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Kodens och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsordningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktörer och bolagets styrelseutskott. Av styrelsens arbetsordning framgår bland annat att:

- Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera och leda styrelsemötena.
- Ordföranden ska 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 till uppgift att fastställa SAS koncernens övergripande mål och strategier, besluta om budget och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt fastställa viktigare policys och regelsystem.
- Styrelsen ska följa den ekonomiska utvecklingen, säkerställa kvaliteten i den finansiella rapporteringen och den interna kontrollen samt regelbundet följa upp och utvärdera verksamheten utifrån de av styrelsen satta målen och riktlinjerna.
- Styrelsen ska besluta om större investeringar och förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.

Styrelsens arbete under 2009

Under 2009 avhöll styrelsen 13 sammanträden, varav 8 ordinarie och 5 extra.

Varje ordinarie sammanträde följde en godkänd agenda, och agendaförslag samt underliggande dokumentation utsändes till styrelsen före varje styrelsemöte. VD och vissa andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare.

Vid styrelsemötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelagat vid respektive sammanträde, såsom affärs- och marknads-läge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar.

Avhandlade huvudfrågor vid ordinarie styrelsemöten 2009

2/2	SAS koncernens bokslut för 2008, Core SAS och kallelse till extra bolagsstämma med förslag till beslut om nyemission.
12/3	SAS årsredovisning samt fastställande av teckningsvillkor och godkännande av prospekt för nyemission.
31/3	Avrapportering av flygsäkerhetsarbetet samt genomgång av internkontroll och compliance-arbetet
28/4	Första kvartalsrapporten.
25/5	Strategidiskussion samt inriktningsbeslut om outsourcingprocesser.
11/8	Andra kvartalsrapporten, försäljning av bmi samt ytterligare kostnadsreduktioner.
4/11	Tredje kvartalsrapporten och revisorns genomgång av "hard close" samt utvärdering av styrelsearbetet.
14/12	Budget för 2010 och Affärsplan 2010-2014, finansiella frågeställningar samt outsourcing av delar av call-center verksamheten .

Styrelsen har dessutom behandlat hållbarhetsrelaterad information av väsentlig betydelse och utveckling av sjukfrånvaron .

Ytterligare information kring styrelsearbetet under 2009 finns i förvaltningsberättelsen i årsredovisningen på sid 51.

Ordföranden och styrelseledamöterna ersätts för sitt arbete i styrelsen i enlighet med beslut taget på årsstämman. Se Not 3 sid 67 i årsredovisningen. En sammanställning av de på årsstämman beslutade arvoden framgår nedan. Styrelsens ledamöter har i september 2009 beslutat att med effekt från och med den 1 september 2009 reducera sina av årsstämman fastställda arvoden med 25 %.

På årsstämman 2009 beslutade arvoden

TSEK	Styrelse	Rev-utskott	Ers.-utskott	Totalt
Fritz H. Schur	585		70	655
Jacob Wallenberg	390		25	415
Jens Erik Christensen	295	45		340
Berit Kjöll	295	45		340
Dag Mejdell	295		25	320
Timo Peltola	295	95		390
Anitra Steen	295	45		340
Carsten Bardrup Nielsen	295			295
Ulla Gröntvedt	295			295
Asbjørn Wikestad	295			295
Totalt	3 335	230	120	3 685

Utfall 2009 bokförda arvoden till arbetstagarrepresentanter, TSEK

Pär Anders Gustafsson	11
Bo Nilsson	11
Tore Hansen	11
Trygve Skogseide	11
Nicolas Fischer	14,5
Brian Daugaard	11

Närvarofrekvens styrelsemöten 2009

	14/1	29/1	2/2	12/3	31/3	15/4	28/4	25/5	11/8	7/9	20/10	4/11	14/12
Fritz H. Schur, <i>ordförande</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jacob Wallenberg, <i>vice ordförande</i>	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jens Erik Christensen, <i>ledamot</i>	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Berit Kjöll, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Dag Mejdell, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Timo Peltola, <i>ledamot</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Anitra Steen, <i>ledamot</i>	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ulla Gröntvedt, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carsten Bardrup Nielsen, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Asbjørn Wikestad, <i>arbetstagarrepr.</i>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat ● Ersatt av suppleant

Styrelseutskott och utskottsarbete

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete finns två utskott, ersättningsutskott och revisionsutskott, vars ledamöter utses av styrelsen. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Dessa utskott innebär ingen delegering av styrelsens och ledamöternas rättsliga ansvar. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid utskottens möten sker antingen skriftligen eller muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.


Arbetet i respektive utskott följer en skriftlig instruktion och arbetsordning, fastställd av styrelsen. SAS koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter. Ersättning för arbete i styrelseutskott utgår enligt årsstämman beslut.

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. Val av revisor genomfördes vid årsstämman 2009, då Deloitte AB, med huvudansvarig revisor Peter Gustafsson, omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2013.

Peter Gustafsson (född 1956) har lett revisionsuppdraget för Deloitte sedan 2003. Vid sidan av SAS AB har han revisionsuppdrag för bland annat SAAB Automobile, Ledstieran, Specialfastigheter, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB. Peter Gustafsson har tidigare varit revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar, Nexus, Song Networks, Rezidor Hotel Group och Teleca. Den huvudansvariga revisorn har vid tre tillfällen under 2009 träffat styrelsen och 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 har under året vid ett tillfälle träffat bolagets revisor utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen. Deloitte

avger revisionsberättelse avseende SAS AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterbolagen. Under de fyra senaste åren har Deloitte utöver revisionsarbetet utfört tjänster för bolag i SAS koncernen avseende rådgivning inom områden som är förknippade med revisionen, såsom skattekonsultationer samt övergång till redovisning enligt IFRS, till ett sammanlagt fakturerat belopp om 72 MSEK, varav 26 MSEK avser 2009. Av fakturerat belopp under 2009 avser cirka 13 MSEK omfattande arbete i samband med bolagets nyemission. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvdets till revisorn under 2009, se Not 38  sid 84 i årsredovisningen.

Verkställande direktören och koncernledning

Styrelsen utser VD i SAS AB, som tillika är koncernchef. VD ansvarar för den löpande förvaltningen av bolagets och koncernens verksamhet. Till VD rapporterar medlemmarna i koncernledningen samt cheferna för två koncernstabsfunktioner.

I styrelsens instruktioner för VD framgår närmare föreskrifter

Valberedningen

Valberedningen ska vara representativ för aktieägarsammansättningen i bolaget och bidra till tillsättandet av en för aktieägarna lämplig, representativ styrelse och skapa ett bra underlag för årsstämmans beslut i olika frågor.

Valberedning, 3 protokollförda möten hittills

Björn Mikkelsen, Näringsdepartementet, för svenska staten, ordförande
Peter Brixen, Danska Finansministeriet
Knut J. Utvik, Norska Närings- och handelsdepartementet
Peter Wallenberg Jr, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse
Karsten Biltoft, Danmarks Nationalbank
Anders Rydin, SEB Fonder

Förslag att föreläggas årsstämman 2010 för beslut:

- Ordförande vid årsstämman
- Antalet styrelseledamöter
- Val av styrelseledamöter och ordförande
- Arvode uppdelat mellan ordförande, vice ordförande och övriga styrelseledamöter
- Eventuell ersättning för arbete i styrelseutskott
- Arvode till bolagets revisor
- Valberedning inför årsstämman 2011

Valberedningen har utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Styrelseordföranden ska ha en nära dialog med valberedningen och resultatet av styrelsens utvärdering ska hållas tillgängligt för valberedningen. Minst ett möte med styrelseordföranden och koncernchefen ska genomföras före det att valberedningen lämnar sitt förslag till årsstämman. Valberedningens förslag offentliggörs i kallelsen till årsstämman, på bolagets hemsida och vid årsstämman 2010. Ledamöterna har inte av SAS erhållit arvode eller ersättning för sitt arbete i valberedningen. Vid behov använder valberedningen externa rådgivare och konsulter för vilka bolaget bär kostnaderna.

Ersättningsutskottet

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. Lön och andra ersättningsfrågor avseende till VD direktrapporterande chefer avstäms regelmässigt med utskottet.

Ersättningsutskottet, 2 protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Fritz H. Schur (ordförande)	2
Jacob Wallenberg	2
Dag Mejdell	1

Fritz H. Schur och Jacob Wallenberg är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive större aktieägare. Till följd av sin position som VD och koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS anses inte Dag Mejdell vara oberoende i förhållande till större aktieägare.

Ersättningsutskottet utses av styrelsen. Utskottet har behandlat frågor om vinständelsystem och lönereduktion 2009 för koncernledningen och ledande befattningshavare. Utskottet har vidare behandlat generella frågor rörande riktlinjer och policier för kompensation till högre befattningshavare i SAS samt godkänt vissa ändringar i en koncernledningsmedlems anställningsvillkor.

Inför årsstämman 2010 kommer utskottet att bereda det förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen som styrelsen enligt aktiebolagslagen och Koden ska framlägga för godkännande på årsstämman.

Revisionsutskottet

Huvudsaklig uppgift: 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 fortlopande träffa bolagets revisor samt ta del av och bedöma rapporter från de externa revisorerna.

Revisionsutskottet, 4 protokollförda möten

	Deltagit vid antal möten
Timo Peltola (ordförande)	4
Anitra Steen	2
Berit Kjöll	4
Jens Erik Christensen	4

I utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekreteraren, SAS koncernchef, SAS koncernens CFO, bolagets externa revisor samt, beroende på ärendenas karaktär, chefen för den interna revisionen. Utskottet ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget.

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

Under 2009 har utskottet - utöver de årligen återkommande ärendena rörande kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen, detaljerad genomgång av årsbokslut och delårsbokslut per 30 september - haft särskilt fokus på bolagets finansiella ställning och försäljningen av airBaltic, Spanair och bmi. Vidare har utskottet arbetat med prospektet inför nyemissionen samt behandlat redovisningen av pensioner, internrevisionens arbete och funktion, särskilda fokusområden i revisionsarbetet, riskanalyser och internkontrollen samt processen för val av revisor.

angående VD:s befogenheter och förpliktelser. Inom ramen för gällande arbetsordning och VD-instruktion, som bland annat reglerar förhållandet mellan VD och styrelsen, svarar koncernledningen för koncernens operativa verksamhet, affärsstyrning, ekonomisk rapportering, företagsförvärv/avyttringar, samarbeten, finansiering, kapitalstruktur, riskhantering och kommunikationen med aktiemarknaden och andra frågor av koncernövergripande karaktär. Verkställande direktör och koncernchef är Mats Jansson. Presentation av VD:s bakgrund, erfarenheter, uppdrag och aktieinnehav, se sid 8.

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

Utöver VD består koncernledningen av fyra medlemmar, vilka utsetts av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningens sammansättning framgår av sid 8.

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.

Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag och större affärsenheter är främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. För koncernens affärsenheter som inte är separata juridiska enheter har internstyrelser eller liknande styrgrupper etablerats som fungerar som styrelserna i koncernens dotterbolag. Styrelserna är oftast sammansatta av representanter från koncernledningen och koncernstabsfunktioner med ansvarig koncernledningsmedlem som ordförande. I vissa större dotterbolag och affärsenheter förekommer externa styrelseledamöter och representanter för de anställda. Till grund för koncernledningens styrning och kontroll av verksamheten finns riktlinjer och policies avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, juridiska frågor, koncernens varumärken, affäretik samt miljöfrågor.

Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen

För 2009 har följande av årsstämman fastställda riktlinjer för ersättning och övriga anställningsvillkor till ledande befattningshavare tillämpats.

Ersättningsprinciperna ska präglas av förutsägbarhet, såväl beträffande kostnaderna för bolaget som förmånen för den berörde individen, och vara baserade på faktorer som kompetens, erfarenhet, ansvar och prestation. Med bolagsledningen avses verkställande

direktören, tillika koncernchefen, och övriga medlemmar i koncernledningen (totalt fem personer). Ersättningen, som utgör individens totalkompensation, ska bestå av följande komponenter:

- fast grundlön, som omprövas årligen
- rörlig lön
- pensionsförmåner
- övriga förmåner och avgångsvillkor

Storleken på den rörliga lönen ska variera beroende på befattning och avtal och kunna utgå med högst 50% av relevant grundlön. Den rörliga lönen ska vara beroende av befattningshavarens uppfyllelse av kvantitativa och kvalitativa affärsmässiga och personliga mål som årligen fastställs i ett målkontrakt.

Pensionsförmånerna ska vara avgiftsbestämda och premierna ska inte överstiga 35% av den fasta grundlönen. Övriga förmåner, som bland annat omfattar bilförmån och sjukvårdsförsäkring, ska vara marknadsmissiga. Det finns inte några aktierelaterade incitamentsprogram i SAS koncernen.

Principer för ersättning till bolagsledningen ska utarbetas och presenteras av ersättningsutskottet för styrelsen som förelägger årsstämman förslag till sådana principer för godkännande.

Ersättningsprinciperna för 2009 har varit oförändrade jämfört med vad som gällde för 2008.

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. VD och koncernledning sänkte sina fasta grundlöner med 6% för 2009 samt avstod från sina rörliga löner för år 2008. För detaljerade upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavarens ersättningar och förmåner utbetalade under 2009 se Not 3 sid 67 i årsredovisningen.

Finansiell rapportering

Revisionsutskottet svarar för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Kvalitetssäkringen sker genom att utskottet behandlar kritiska redovisningsfrågor och de finansiella rapporter, som bolaget lämnar. Bland de frågor som utskottet behandlar kan nämnas frågor om intern kontroll, regelefterlevnad, särskilt identifierade fokusområden, osäkerhet i redovisade värden, händelser efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar, finansiella och legala risker, misstänkta och konstaterade oegentligheter samt andra förhållanden som påverkar bolagets finansiella rapportering.

Bolagets externa revisor deltar i alla revisionsutskottets möten. Styrelsen granskar och godkänner bolagets bokslutskommuniké

och delårsrapporter. För att kvalitetssäkra styrelsens arbete med den finansiella rapporteringen och säkerställa styrelsens insyn, kontroll och uppföljning av revisionsarbetet träffar styrelsen normalt bolagets huvudrevisor vid minst tre tillfällen per år. 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.

Intern kontroll - finansiell rapportering

SAS koncernen tillämpar COSO, det internationellt mest erkända och vedertagna ramverket för intern kontroll, för att beskriva och utvärdera koncernens kontrollstruktur. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är en process som involverar styrelsen, bolagsledningen och personalen, och som utformats för att ge en rimlig försäkran om tillförlitligheten i den externa rapporteringen. Den koncernövergripande kontrollmiljön är ytterligare beskriven på andra ställen i bolagsstyrningsrapporten.

Den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen beskrivs nedan inom fem områden som tillsammans formar basen för en god kontrollstruktur.

Kontrollmiljön

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

Stor vikt läggs vid att samtliga handlingar, såväl internt som externt, ska präglas av denna värderingsgrund. Under 2005 distribuerades till samtliga medarbetare en "Code of Conduct" för SAS som väl beskriver önskat förhållningssätt i olika situationer, inklusive en rapportstruktur för avvikelser från önskat förhållningssätt (whistle blower). En uppdaterad version gavs ut under 2008 med kravet att samtlig personal genomgår den interaktiva utbildningen på koncernens intranät. "Code of Conduct" finns ytterligare beskriven i SAS Corporate Manual. (se nedan).

Styrningen av koncernen har beskrivits i olika interna dokument, som beskriver styrfilosofi, styrmodell, dotterbolagsstyrelsers roll och ansvar, ägarkrav, övergripande uppföljning, interna affärsrelationer samt segregation av arbetsuppgifter. Information om koncernens styrning finns tillgänglig för samtliga medarbetare på koncernens intranät.

För såväl SAS koncernens styrelse som för varje dotterbolag finns en arbetsinstruktion för styrelse och VD som tydligt anger ansvar och befogenheter. I samband med implementeringen av Core SAS har vitala delar av styrdokumentet, organisationsbeskrivning samt

koncernövergripande policies, definierande mandat och befogenheter samlats i en manual, SAS Corporate Manual (SAS CM). Denna manual är övergripande styrande för samtliga SAS manualer och digitalt distribuerad på SAS Portal för att underlätta enkel revision och åtkomst.

Riskbedömning

Företagsledningen gör varje år en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Riskanalysen har identifierat ett antal kritiska processer såsom intäktprocessen, inköpsprocessen, lönehanteringsprocessen, bokslutsprocessen samt IT. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas. Dessutom har företagsledningen identifierat ett antal kritiska områden, gemensamma för samtliga dotterbolag, där en bedömning av internkontrollen ska göras, se nedan. Därutöver genomför SAS koncernens internrevisionsfunktion kontinuerligt en övergripande riskbedömning som resulterar i en årlig revisionsplan, vilken revideras om riskbedömningen ändras.

De revisioner som utförs av internrevisionen är främst inriktade på operationell revision men fokuserar även på processer som påverkar den finansiella rapporteringen samt risker för oegentligheter, otillbörligt gynnande av annan part på bolagets bekostnad samt risker för förlust eller förskingring. Revisionsplanen godkänns av revisionsutskottet och SAS koncernens styrelse.

Kontrollaktiviteter

SAS koncernens ambition är att ha tillräckliga kontrollaktiviteter för att hantera de risker som påverkar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Detta omfattar även kontrollaktiviteter som förhindrar oegentligheter. Kontrollaktiviteterna omfattar bland annat den interna kontrollen i respektive bolag inom koncernen. Därutöver finns kontroller för att säkerställa uppdatering i enlighet med IFRS genom specifika blanketter för inrapportering i koncernens koncernrapporteringssystem.

Alla dotterbolag och enheter har ekonomiansvariga personer med såväl resultatansvar som ansvar för den finansiella uppdateringen.

Koncernfunktionerna har en koordinerande roll avseende viktiga balansposter såsom pensionsmedel med flera hos dotterbolagen.

Under 2006 utarbetades ett relativt omfattande formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktprocessen, inköpsprocessen samt löneprocessen. Därutöver ingår även kontrollmål vid hantering av anläggningstillgångar samt hantering av kassa/bank och lån. Ledningen i samtliga dotterbolag genomför årligen en egen utvärdering avseende den interna kontrollen med avseende på uppfyllande av kontrollmålen samt dokumentation av processerna i kontrollaktiviteterna. Denna granskas även för merparten av dotterbolagen av de externa revisorerna som gör en självständig bedömning av status och förbättringspotentialer. Vid ej godkända bedömningar, där de externa revisorernas bedömning är styrande, upprättas åtgärdsplaner vilka är föremål för uppföljning.

Den utvärdering som genomfördes under 2009 påvisade ett likvärdigt resultat jämfört med föregående år. I tillägg till detta fokuseras på olika fördjupningsområden inom de identifierade kritiska processerna för merparten av enheterna och dotterbolagen inom koncernen. De revisioner som internrevisionen utför resulterar i samtliga fall i rekommendationer som är graderade utifrån ett riskperspektiv. Internrevisionen har under året bland annat fokuserat på omkostnadskulturen i SAS koncernen från ett internkontrollperspektiv samt gjort en genomgång av reseräkningsrutiner, av processen för globala kundavtal, samt av processen avseende upphandling av "Management Consulting". Därutöver har ur ett interkontrollperspektiv avräkning och uppföljning vad gäller kommersiella mellanhavanden granskats dels avseende Singapore Technologies och dels avseende Spanair. Löpande görs fördjupade genomgångar, utförda av koncernens centrala redovisningsenhet, avseende redovisning och tillämpning av SAS koncernens redovisningsprinciper i dotterbolagen.

Information och kommunikation

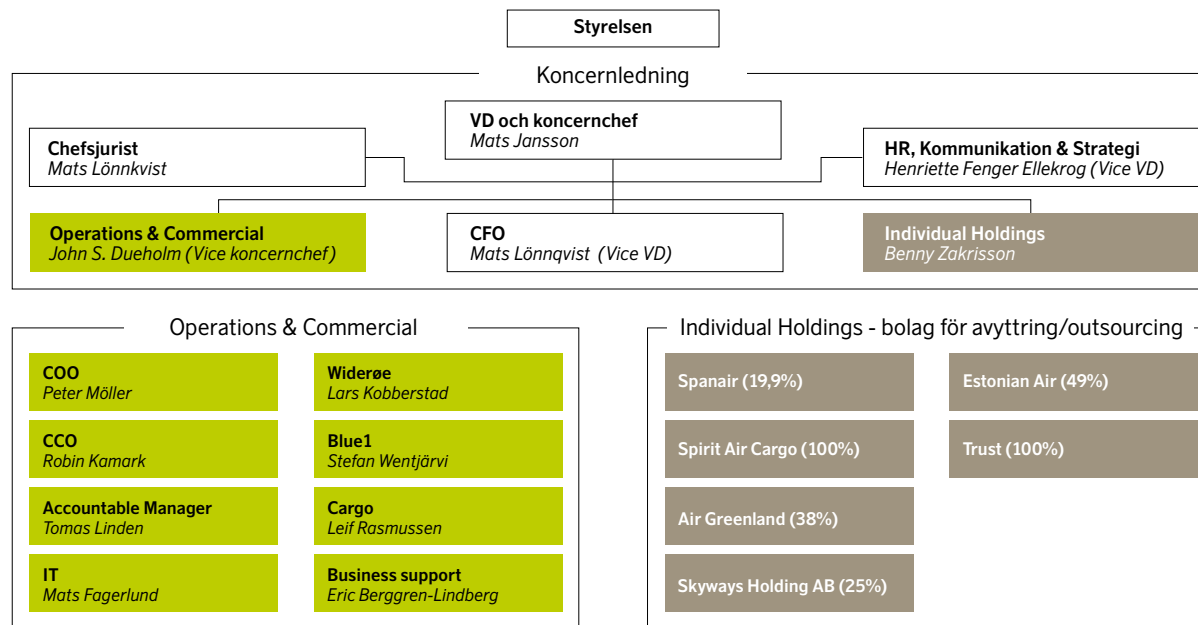
SAS koncernens ambition är att informations- och kommunikationsvägar avseende den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen ska vara ändamålsenliga och kända i koncernen. Policies och riktlinjer avseende den finansiella processen kommuniceras till samtliga berörda inom koncernen genom direkt distribution via elektronisk post men även genom intranätet där samtliga policies och riktlinjer inom det finansiella området är samlade i "SAS Group Financial Guide". SAS koncernens publicerade externa rapporter bygger på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin. SAS koncernens redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomiansvariga i enheterna och dotterbolagen. Samtliga enheter och dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inklusive den finansiella statusen och utvecklingen. För att säkerställa att den externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns en informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden för SAS koncernen tillika en Investor Relations policy som är fastlagd av SAS koncernens styrelse. Denna policy, som är tillgänglig på SAS koncernens hemsida under Investor Relations, anger vad, på vilket sätt samt hur information ska hanteras.

Uppföljning

Uppföljning och kontinuerlig utvärdering av efterlevnad av policies och riktlinjer såväl som uppföljning av rapporterade brister görs regelbundet. I samband med uppföljning av åtgärdsplaner för noterade brister i "self assessment" testas de nya eller modifierade kontrollerna. Rekommendationer från den externa och interna revisionen samt status avseende åtgärder sammanställs på ett överskådligt sätt och presenteras för företagsledningen och revisionsutskottet. Den finansiella rapporteringen behandlas på varje styrelsemöte och möten i revisionskommittén.

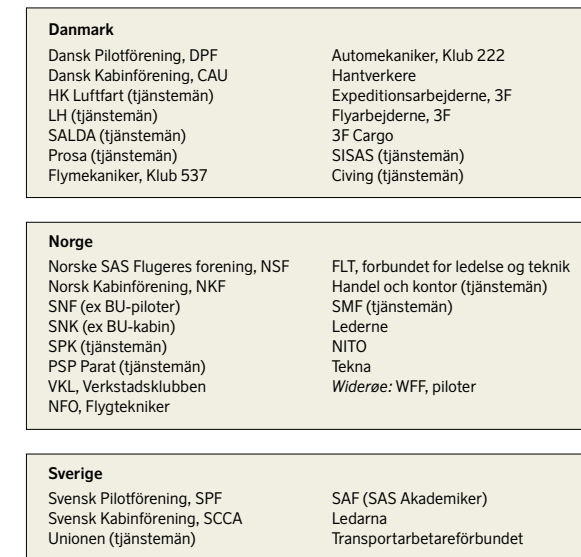
SAS koncernens ansvarsområden

15 mars 2010



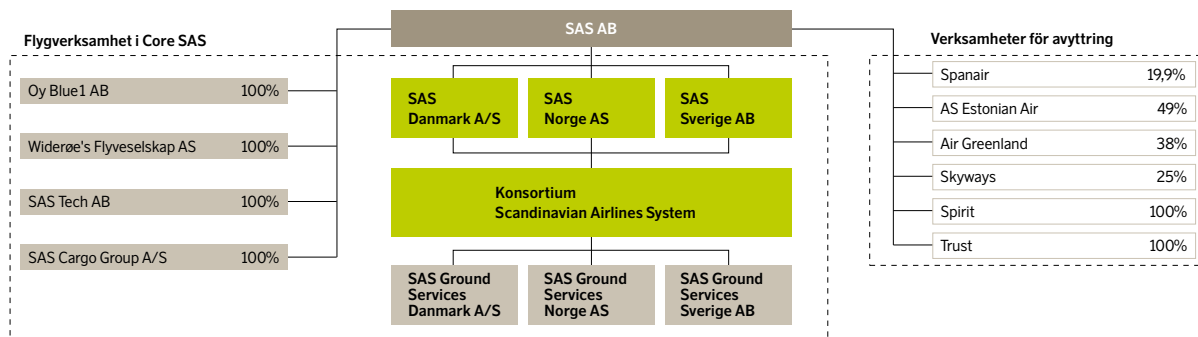
SAS koncernens fackliga struktur

inom Skandinavien



SAS koncernens legala struktur

15 mars 2010



SAS Konsortiet är SAS koncernens enhet där Scandinavian Airlines flygverksamhet bedrivs och där finansiering och flygplansleasing genomförs.

SAS Danmark A/S, SAS Norge AS och SAS Sverige AB är skattesubjekt för SAS Konsortiets resultat.

SAS Konsortiet innehar trafikrättigheterna för Scandinavian Airlines och Air Operator Certificate (AOC) för Scandinavian Airlines.

SAS koncernen har harmoniserat den legala strukturen med koncernens affärsstruktur. De viktigaste förändringarna i den legala strukturen har varit:

- Februari 2004: ett antal dotterföretag överfördes från SAS Konsortiet till SAS AB.
- Juli 2004: SAS Braathens etablerades som dotterföretag till SAS Konsortiet.
- Oktober 2004: SAS Ground Services och SAS Tech bolagiserades. SAS Scandinavian Airlines Sverige AB och SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S nyetablerades som dotterföretag.
- November 2006: Rezidor Hotel Group börsintroducerades.
- Februari 2007: SAS Flight Academy såldes.
- December 2008: airBaltic såldes.
- Januari 2009: 80,1% av ägandet i Spanair såldes.
- Mars/april 2009: Verksamheten i SAS Scandinavian Airlines-bolagen återfördes till SAS Konsortiet.
- Oktober 2009: Flygverksamheten i SAS Scandinavian Airlines Norge AS återfördes till SAS konsortiet.

Styrelse

Styrelsen ansvarar för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen bokföringen och de ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande samt vid tillsättande av VD. Samtliga bolagsstämموvalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Vid årsstämman 2009 ansåg valberedningen att samtliga ledamöter med undantag av Dag Mejdell, till följd av sin position i det av norska staten helägda Posten Norge AS, är att anses oberoende i förhållande till större aktieägare. Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda i SAS koncernen.

Revisorer: Deloitte AB

Huvudansvarig revisor:

Peter Gustafsson, född 1956, Auktoriserad revisor. Utsedd 2003.

Övriga större uppdrag: SAAB Automobile, Ledstiernan, Specialfastigheter, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB. Tidigare revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar, Nexus, Song Networks, Rezidor Hotel Group och Teleca.

Styrelsesekreterare:

Mats Lönnkvist, chefsjurist SAS koncernen och medlem av koncernledningen.

Nuvarande styrelseledamöterna Anitra Steen och Berit Kjöll har meddelat valberedningen att de inte står till förfogande för omval. Valberedningen föreslår för årsstämman Monica Caneman och Gry Malleskog som nya styrelseledamöter.



Ordförande

Fritz H. Schur

Född 1951

Ordförande i SAS AB:s styrelse sedan april 2008.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Styrelseordförande för företagen i Fritz Schur Gruppen.

Styrelseuppdrag: Ordförande i Posten Norden AB, DONG Energy A/S, F. Uhrenholt Holding A/S, Relationscore ApS och C.P. Dyvig & Co. A/S. Vice ordförande i Brd. Klee A/S.

Utbildning: Handelshögskolans Afgangsexamen (HA).

Aktieinnehav: 300 000



Vice ordförande

Jacob Wallenberg

Född 1956

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Styrelseordförande i Investor AB. Styrelseuppdrag: Vice ordförande i Atlas Copco och SEB samt styrelseledamot i ABB Ltd, The Coca-Cola Company, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse och Handelshögskolan i Stockholm.

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

Aktieinnehav: 75 000



Jens Erik Christensen

Född 1950

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2006.

Styrelseuppdrag: Ordförande i Scandinavian Private Equity A/S, Dansk Merchant Capital, Tower Group A/S, Alpha Holding A/S, Your Pension Management A/S, Nordisk Kontoforsikring AS, Copenhagen Multiarena A/S, EcsACT A/S. Vice ordf. i P/F Føroya Banki.

Ledamot i Hugin Expert A/S, mBox A/S, Amrop Hever A/S, Andersen & Martini A/S, Nordic Corporate Investments A/S, medlem av danska regeringens infrastrukturkommission och huvudstyrelsen för Kræftens Bekæmpelse.

Utbildning: Cand. act. Københavns Univers.

Aktieinnehav: 95 000



Berit Kjöll

Född 1955

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Interroll Exploration & Production ASA, Hurtigruten ASA, SBIO-Studentforeningen ved Handelshøyskolen BI, DNT - Den norske Turistforening, NRYF-Norges Rytterforbund och Claus Helbergs stiftelse, Corneliastiftelsen och The Liv Arnesen Foundation, C Lüden Ringnes Stiftelse/Victorius Invest a.s.

Utbildning: Högskolekandidat Reiseliv, Markedsøkonom, AMP från Harvard Business School och INSEAD.

Aktieinnehav: 1 600



Dag Mejdell

Född 1957

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008.

VD och koncernchef i Posten Norge AS. Styrelseuppdrag: Ordförande i Arbeidsgiverforeningen Spekter. Styrelseledamot i International Post Corporation, IK Investment Partners, Orkla ASA (bedriftsforsamlingen).

Utbildning: MBA från Norges Handelshøyskole.

Aktieinnehav: 31 160



Timo Peltola

Född 1946

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.

Styrelseuppdrag: Ordförande i Neste Oil. Styrelseledamot i Nordea, AW Energy Oy, TeliaSonera, CVC Capital Partners Advisory Board. Advisor i CapMan public market fund.

Utbildning: Ekonomexamen, Handelshögskolan Åbo. Studier vid IMI Geneva. Ekonomie doktorsgrad honoris causa, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors samt Handelshögskolan i Åbo.

Aktieinnehav: 15 000



Anitra Steen

Född 1949

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

Styrelseuppdrag: Ordförande i Telge Inköp AB, styrelseledamot i Svensk Handel, ledamot i Lantmännen.

Utbildning: Fil kand med beteende- och samhällsvetenskaplig inriktning, Uppsala universitet.

Aktieinnehav: 0



Arbetsgagarrepresentant
Ulla Grøntvedt

Född 1948

Verksam i SAS Scandinavian Airlines System.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001. Aktieinnehav: 4 500

Suppleanter:

Pär-Anders Gustafsson, förste suppleant.

Aktieinnehav: 0

Bo Nilsson, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0



Arbetsgagarrepresentant
Carsten Bardrup Nielsen

Född 1957

Verksam i SAS Tech Danmark.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008.

Aktieinnehav: 22 215

Suppleanter:

Nicolas Fischer, förste suppleant.

Aktieinnehav: 78 500

Brian Daugaard, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0



Arbetsgagarrepresentant
Asbjørn Wikestad

Född 1948

Verksam i SAS Ground Services Norge AS.

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2008. Fackföreningsledare sedan 1976

Aktieinnehav: 0

Suppleanter:

Tore Hansen, förste suppleant.

Aktieinnehav: 0

Trygve Skogsøide, andre suppleant.

Aktieinnehav: 0

Koncernledning



Koncernledningen svarar för koncernens affärsstyrning, ekonomiska rapportering, förvärv/avyttringar, finansiering och kommunikationen med aktiemarknaden och andra koncernövergripande frågor. Detta är främst kopplat till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag och affärsenhet. Medlemmarna i koncernledningen tillsätts och leds av VD i samråd med styrelse. Det är enbart VD, Mats Jansson, som rapporterar till styrelsen medan övriga koncernmedlemmar rapporterar till VD. Koncernledningen har fördelat ansvaret inbördes vad gäller koncernens affärsstyrning och har normalt protokollförda möten på veckobasis. På bilden ses, från vänster, Mats Lönnqvist, Mats Lönnkvist, Mats Jansson, Henriette Fenger Ellekrog, John S. Dueholm och Benny Zakrisson.

Mats Jansson

Född 1951
Verkställande direktör och Koncernchef
Tillträdde 1 januari 2007.
Tidigare VD och koncernchef i Axfod samt VD och koncernchef i Axel Johnson AB.
Externa styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Danske Bank.
Utbildning: Studier i kulturgeografi, ekonomisk historia och sociologi vid Örebro universitet.
Aktieinnehav: 252 000

John S. Dueholm

Född 1951
Koncerndirektör och Vice Koncernchef
Medlem av SAS Group Management från den 1 september 2002. Ansvar för SAS Commercial SAS Operations, SAS Group IT, SAS Cargo, Widerøe, Blue1. Tidigare ansvarig för affärsområdena Scandinavian Airlines, Airline Support Businesses och Airline Related Businesses, VD för SAS Data samt Senior Vice President 1996-1998 i SAS Technical Division. Koncerndirektör i Group4Falck 1998-2002.
Externa styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Addici AB, styrelseledamot i Storebrand ASA.
Utbildning: and. merc. Financing & Business Administration.
Aktieinnehav: 223 320

Henriette Fenger Ellekrog

Född 1966
Vice VD och Koncerndirektör, Human Resources, Kommunikation och Strategi
Medlem av SAS Group Management från den 9 februari, 2010. Sedan 2007 ansvarig för Human Resources, och sedan 2010 ansvarig för Kommunikation och Strategi. Sedan 2000 ledande befattningar inom TDC A/C, senast som HR & Chief of Staff Senior Executive Vice President samt Tele Danmark A/S 1998-2000. Dessförinnan befattningar och chefspositioner på Mercuri Urval A/S och Peptech (Europe) A/S.
Externa styrelseuppdrag: Styrelseledamot Fonden for Dansk-Norsk Samarbejde, Advisory Board för kvinnor i ledande befattningar och styrelser för Dansk Industri samt medlem i Københavns Universitets Competence-panel.
Utbildning: Cand.ling.merc. vid Handelshøjskolen i København från 1982.
Aktieinnehav: 91 500

Mats Lönnkvist

Född 1955
Koncerndirektör, chefsjurist
Medlem i koncernledningen sedan: 2009
Ansvarig för Legal Affairs och Corporate Secretariat samt styrelsesekreterare i SAS AB
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i TellaSonera Mobile Networks AB
Tidigare uppdrag/befattningar: Olika juristbefattningar i SAS Group 1988-2005, Advokatfirman Mannheimer & Zetterlöf 1984-1988.
Utbildning: Jur.kand.examen från Uppsala Universitet
Aktieinnehav: 20 000

Mats Lönnqvist

Född 1954
Vice VD och CFO
Medlem av SAS Group Management från den 1 januari 2009 och ansvarig för koncernstabsfunktioner inom Group Control, Asset Management, Treasury Group Accounting, Taxes, Investor Relations. Tidigare CFO bland annat i börsföretagen Eniro, Esselte och Biacore.
Externa styrelseuppdrag: Ordförande i Intellecta AB. Styrelseledamot i Bordsjö Skogar AB, Camfil AB, Spendrups Bryggeri AB, Ovacon AB, A/S Det Østasiatiske Kompagni m. fl.
Utbildning: Civilekonom vid Handelshögskolan i Stockholm och IT vid Uppsala Universitet.
Aktieinnehav: 270 000

Benny Zakrisson

Född 1959
Koncerndirektör Individual Holdings
Medlem av SAS Group Management sedan 14 juni 2007 och ansvarig för Individual Holdings samt SAS Cargo. Tidigare Senior Vice President Corporate Advisory SAS Group 2003-2007, Vice President Corporate Advisory/Finance SAS Group 1993-2003, Director Corporate Taxes, SAS Group 1990-1993.
Externa styrelseuppdrag: Rezidor Hotel Group AB (publ).
Utbildning: Jur kand från Stockholms Universitet.
Aktieinnehav: 100 000

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

Sekreterare i koncernledningen
Mats Lönnkvist, Chefsjurist SAS koncernen.



SAS AB (publ)
(org. nr. 556606-8499)
Besöksadress: Frösundaviks Allé 1, Stockholm
Postadress: SE-195 87 Stockholm
Telefon +46 8 797 00 00

Ej för utgivning, publikation eller distribution i Australien, Kanada, Japan eller USA.

sasgroup.net