

# Bolagsstyrningsrapport

Väl fungerande bolagsstyrningsprinciper är viktiga för att säkra att aktieägare och andra intressenter ska vara förvissade om att SAS koncernens aktiviteter karaktäriseras av tillförlitlighet, effektiv styrning och kontroll, öppenhet, tydlighet och god affärsetik. Transparens och hållbarhet är nyckelord i koncernen. SAS koncernen följer den svenska koden för bolagsstyrning.

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm, Sverige. Bolaget är moderbolag i SAS koncernen. Bolagsstyrningen i SAS koncernen baseras på svensk lagstiftning, främst den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, svensk kod för bolagsstyrning och noteringsavtalet med den nordiska börsen i Stockholm samt andra tillämpliga regler och rekommendationer utgivna av relevanta svenska och utländska 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 informationsgivning till aktieägarna, reellt ägarinflytande samt effektivt lednings- och styrelsearbete. För att säkerställa en god och rättvis informa-

tionsgivning till kapitalmarknaden har SAS koncernen en av styrelsen fastställd informations-/IR-policy. Under 2008 förväntas svensk kod för bolagsstyrning att revideras, vilket SAS koncernen kommer att följa för att, om nödvändigt, göra anpassningar.

## Tillämpning av Koden

SAS AB tillämpar den svenska koden för bolagsstyrning, "Koden", som sedan den 1 juli 2005 ingår som en del av den nordiska börsen i Stockholms regelverk. Denna rapport, som har upprättats i enlighet med Kodens bestämmelser, utgör SAS koncernens bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2007. Rapporten har inte granskats av bolagets revisor.

## Avvikelse från Koden

SAS koncernen har följt Koden förutom i följande avseende: I kodbestämmelsen 1.4.3 föreskrivs att bolagsstämman ska hållas på svenska och det material som presenteras ska vara på svenska.

*Förklaring till avvikelse:* 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. Stämmoförhandlingarna i SAS AB 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. 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.

## 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.

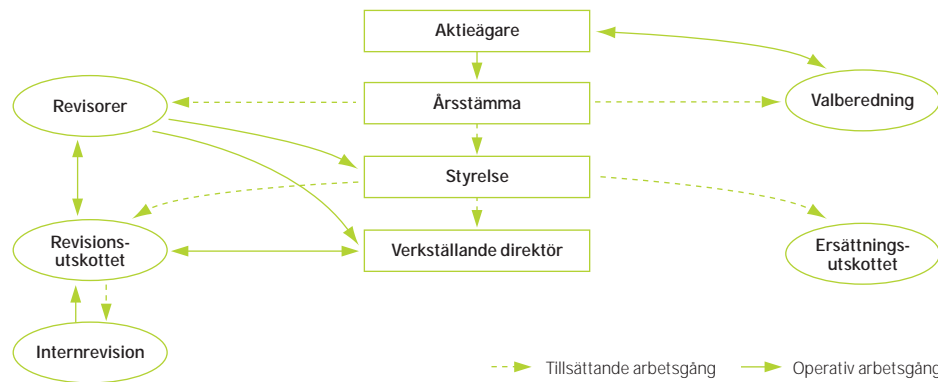
Samtliga aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och som anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för det totala innehavet av aktier. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. I vissa frågor föreskriver dock aktiebolagslagen eller SAS AB:s

bolagsordning att ett förslag ska biträdas av en högre andel av de på årsstämman företrädde aktierna och avgivna rösterna. Beslut som fattas på bolagsstämman offentliggörs direkt efter stämman i ett pressmeddelande och protokollet från stämman publiceras på bolagets hemsida.

- ▶ Årsstämman ska hållas inom sex månader från räkenskapsårets utgång. Stämman 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, medlemmar av bolagets valberedning samt beslutar om styrelsens och revisorernas arvoden samt riktlinjerna för bestämmande av lön och annan ersättning till VD och koncernledning.
- ▶ Årsstämman hålls i Stockholm eller i Solna. Enligt bestämmelse i bolagets bolagsordning kan aktieägare också delta i årsstämman från lokal i Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare som deltar i årsstämman från Köpenhamn och Oslo har samma rättigheter, inklusive rösträtt, som de aktieägare som deltar i Stockholm.
- ▶ Kallelse till årsstämman 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 kallelse till de aktieägare vars adress är känd för bolaget.

## Årsstämman 2007

Under 2007 avhölls årsstämman den 17 april 2007 på bolagets huvudkontor i Solna. Vid årsstämman 2007 omvaldes styrelseledamöterna. Vidare omvaldes Egil Myklebust till styrelsens ordförande. Stämman beslutade därutöver om arvode till styrelsens



## Corporate Governance, ansvars- och beslutsprocess

SAS koncernen hade 29 053 aktieägare per den 31 december 2007. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna. Största privata aktieägare är Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, SEB-fonder, Handelsbanken fonder och State of New Jersey Common Pension Fund.

## Möten 2007

Styrelsen har haft 11 protokollförda möten. Revisionsutskottet har haft 4 protokollförda möten och ersättningsutskottet har haft 8 protokollförda möten. Valberedningen har haft 8 protokollförda möten sedan årsstämman 2007.

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 2008. Stämman beslöt i enlighet med styrelsens förslag att någon utdelning inte skulle lämnas för år 2006.

### Styrelsen

Styrelsen består av sju årsstämmovalda ledamöter, utan suppleanter, samt tre arbetstagarledamöter 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 ledamoten 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 [s. 7](#). Ledamöternas medelålder är 55,5 år och två av de sju årsstämmovalda ledamöterna är kvinnor. Samtliga årsstämmovalda ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Samtliga årsstämmovalda ledamöter utom Anitra Steen är dessutom oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. SAS AB uppfyller således de krav som Stockholmsbörsens Noteringskrav och 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. Styrelsens arbetsordning 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. Där framgår bland annat att:

- ▶ Ordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera och leda styrelsemötena.
- ▶ Ordföranden ska även 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 finansiella ramar och affärsplan, behandla och godkänna årsbokslut och delårsrapporter samt fastställa viktigare policier och regelsystem.

- ▶ Styrelsen ska också 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 slutligen besluta om större investeringar och förändringar i SAS koncernens organisation och verksamhet.

### Styrelsens arbete under 2007

Styrelsen har under 2007 avhållit 11 sammanträden, varav 10 ordinarie och ett extra. Därutöver hölls ett per capsulam möte. Styrelsens arbete under året har följt den av styrelsen fastställda årliga planen med fasta informations- och beslutspunkter samt särskilda teman. Varje ordinarie sammanträde följde en godkänd agenda, och agendaförslag samt bakomliggande 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 förelegat vid respektive sammanträde, såsom affärs- och marknadsplan, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Under hösten 2007 hade styrelsen ett extra sammanträde då styrelsen beslutade att för gott ta flygplanstypen Q400 ur SAS flygplansflotta efter tre olyckor och återkomman-

de regularitetsproblem. Andra väsentliga frågor och ärenden som avhandlats under året är bland annat:

- ▶ Fastställande, implementering och uppföljning av Strategiplanen för 2007-2011 (Strategi 2011).
- ▶ Bevakning och hantering av de konkurrensrättsliga undersökningarna rörande SAS Cargos eventuella deltagande i otillåtna prissamarbeten i flygfraktbranschen.
- ▶ Försäljning av dotterbolaget SAS Flight Academy och spanska ground handlingbolaget Newco.
- ▶ Strejker och arbetskonflikter.
- ▶ Uppgörelse avseende försäljning av SAS Component.
- ▶ Q400 haverierna och flygsäkerhetsarbetet i SAS koncernen.
- ▶ Flygplansinvesteringar.

Styrelsen har dessutom behandlat hållbarhetsrelaterad information av väsentlig betydelse och kvartalsvis utveckling av sjukfrånvaron. Styrelsen har tagit del av den årliga hållbarhetsredovisningen. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor och teman rörande internkontrollen och uppföljningen av compliance-verksamheten samt internrevisionens arbete, utvärdering av styrelsearbetet, årsbokslut, delårsrapporter, strategi- och affärsplan samt finansiella ramarna.

## Valberedning

Valberedningen ska vara representativ för aktieägar-sammansättningen 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, åtta protokollförda möten

Björn Mikkelsen,  
Näringsdepartementet, för svenska staten, ordförande  
Peter Brixén,  
Danska Finansministeriet  
Morten Kallevig,  
Norska Närings- og handelsdepartementet  
Peter Wallenberg Jr.,  
Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse  
Henrik Michael Normann,  
Danske Bank  
Conny Karlsson,  
SEB-fonder

### Förslag att föreläggas årsstämman 2008 för beslut:

- ▶ Ordförande vid årsstämman
- ▶ Antalet styrelseledamöter
- ▶ Val av styrelseledamöter och ordförande
- ▶ Arvode uppdelat mellan ordförande, övriga styrelseledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott
- ▶ Arvode till revisor
- ▶ Valberedning inför årsstämman 2009

Valberedningen har utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. Styrelseordföranden har deltagit i några av valberedningens sammanträden och redovisat resultatet av styrelsens egen utvärdering.

Valberedningens förslag offentliggörs i kallelsen till årsstämman, på bolagets hemsida och vid årsstämman 2008.

Ledamöterna har inte erhållit arvode eller ersättning för sitt arbete i valberedning.

Vid behov använder valberedningen externa rådgivare och konsulter.

## Närvarofrekvens på styrelsesammanträdena 2007

|                       | 7/2 | 15/3 | 17/4 | 18/4 | 2/5 | 12-13/6 | 8/8 | 26/9 | 28/10 | 7/11 | 17/12 |
|-----------------------|-----|------|------|------|-----|---------|-----|------|-------|------|-------|
| Egil Myklebust        | ●   | ●    | ●    | ●    | ●   | ●       | ●   | ●    | ●     | ●    | ●     |
| Jacob Wallenberg      | ●   | ●    | ●    | ●    | ●   | ●       | ○   | ●    | ○     | ●    | ●     |
| Berit Kjöll           | ●   | ●    | ●    | ●    | ●   | ●       | ●   | ●    | ●     | ●    | ●     |
| Timo Peltola          | ●   | ●    | ●    | ●    | ●   | ●       | ●   | ●    | ●     | ●    | ●     |
| Fritz H. Schur        | ●   | ●    | ●    | ●    | ●   | ●       | ●   | ●    | ●     | ●    | ●     |
| Anitra Steen          | ○   | ●    | ●    | ●    | ●   | ●       | ●   | ●    | ●     | ●    | ○     |
| Jens Erik Christensen | ●   | ●    | ●    | ●    | ●   | ●       | ●   | ●    | ●     | ●    | ●     |
| Verner L. Jensen      | ●   | ●    | ●    | ●    | ○   | ●       | ●   | ●    | ●     | ●    | ●     |
| Ulla Grøntvedt        | ●   | ●    | ●    | ●    | ●   | ●       | ●   | ●    | ●     | ●    | ●     |
| Olav H. Lie           | ●   | ●    | ●    | ●    | ●   | ●       | ●   | ●    | ●     | ●    | ●     |

● Närvarat ○ Ej närvarat

#### Avhandlade huvudfrågor vid styrelsemötena

|         |   |
|---------|---|
| 7/2     | SAS koncernens bokslut för 2006.  |
| 15/3    | SAS årsredovisning och kallelse till årsstämman.  |
| 17/4    | Strategiarbetet, Strategi 2011.   |
| 18/4    | Konstituerande möte.  |
| 2/5     | Godkännande av första kvartalsrapporten.  |
| 12-13/6 | Fastställande av Strategi 2011.   |
| 8/8     | Godkännande av andra kvartalsrapporten.   |
| 26/9    | Q400 olyckorna samt utvärdering av styrelsearbetet.   |
| 28/10   | Beslut om att för gott ta Q400 ur SAS flygplansflotta. (Extramöte)  |
| 7/11    | Godkännande av tredje kvartalsrapporten och revisorns genomgång av "hard close" och internkontrollen.   |
| 17/12   | Genomgång av finansiella planer för 2008, implementering av delar av Strategi 2011, SAS Cargo-saken och genomgång av compliance-arbetet samt revidering av styrelsens arbetsordning och utskottens instruktioner. |

Ordföranden och styrelseledamöterna ersätts för sitt arbete i styrelsen i enlighet med beslut taget på årsstämman, se SAS koncernens årsredovisning [s. 66](#)

#### På årsstämman 2007 beslutade arvoden

| TSEK                  | Styrelse     | Rev.-<br>utskott | Ers.-<br>utskott | Totalt       |
|-----------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|
| Egil Myklebust        | 600          |                  | 75               | 675          |
| Jacob Wallenberg      | 400          |                  | 25               | 425          |
| Berit Kjöll           | 300          | 50               |                  | 350          |
| Timo Peltola          | 300          | 100              |                  | 400          |
| Fritz H. Schur        | 300          |                  | 25               | 325          |
| Anitra Steen          | 300          | 50               |                  | 350          |
| Jens Erik Christensen | 300          | 50               |                  | 350          |
| Verner L. Jensen      | 300          |                  |                  | 300          |
| Ulla Gröntvedt        | 300          |                  |                  | 300          |
| Olav H. Lie           | 300          |                  |                  | 300          |
| <b>Totalt</b>         | <b>3 400</b> | <b>250</b>       | <b>125</b>       | <b>3 775</b> |

#### Styrelseutskott och utskottsarbete

För 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 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, fastställd av styrelsen. SAS koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter. Det har för 2007 utbetalats ersättning för arbete i styrelseutskott enligt årsstämmans beslut, se SAS koncernens årsredovisning [s. 66](#)

#### Revisorer

Revisorerna i svenska aktiebolag 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 senast vid bolagsstämman 2005, då Deloitte AB, med huvudansvarig revisor Peter Gustafsson, omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2009. Peter Gustafsson (född 1956) har lett revisionsuppdraget för Deloitte sedan 2003. Vid sidan av SAS AB har han revisionsuppdrag för bland annat SAAB Automobile, Ledstjärnan, Nexus, Teleca, Rezidor Hotel Group, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB. Peter Gustafsson har tidigare varit revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar och Song Networks.

Den huvudansvariga revisorn har vid två tillfällen under 2007 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 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 tre 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 fakture-

rat belopp om 38 MSEK, varav 15 MSEK avser 2007. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvoden till revisorn under 2007, se SAS koncernens årsredovisning, not 42 [s. 80](#)

#### Verkställande direktören och koncernledning

Styrelsen utser VD i SAS AB, 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 medlemmarna i koncernledningen samt cheferna för två 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 Mats Jansson. Presentation av VD:s bakgrund, erfarenheter, uppdrag och aktieinnehav, [s. 8](#)

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden och har dessutom regelbundna möten med ordföranden för planeringen av styrelsesammanträdena. VD håller styrelsen och ordföranden

kontinuerligt informerade om bolagets och koncernens verksamhet, utveckling och finansiella status. 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, [s. 8](#)

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. 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. Koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i koncernledningen. 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 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

#### Ersättningsutskottet

Utskottet har till huvudsaklig uppgift att för styrelsens beslut förbereda förslag rörande VD:s lön-, anställnings- och pensionsvillkor samt hantera frågor rörande SAS koncernens övergripande ersättningsprinciper för ledande befattningshavare. Lön och andra ersättningsfrågor avseende till VD direktrapporterande chefer avstås regelmässigt med utskottet.

#### Ersättningsutskottet, 8 protokollförda möten

|                             | Deltagit vid antal möten |
|-----------------------------|--------------------------|
| Egil Myklebust (ordförande) | 8                        |
| Jacob Wallenberg            | 7                        |
| Fritz H. Schur              | 8                        |

Samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive större aktieägare.

- Under 2007 har utskottet lämnat förslag till styrelsen om lön och andra anställningsvillkor för tidigare och nuvarande 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 för 2007, tidigare VD:ns uppfyllelse av sitt målkontrakt för 2006 samt behandlat generella frågor rörande riktlinjer och policier för kompensation till högre befattningshavare i SAS.
- Utskottet har biträtt VD i rekryteringsprocessen av nya medlemmar till koncernledningen.
- Inför årsstämman 2008 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.

och kontroll av verksamheten finns betydelsefulla riktlinjer och policies avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, koncernens varumärken, affärsetik samt miljöfrågor.

### Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen

För 2007 har - med nedan angivna avvikelser - följande av årsstämman fastställda riktlinjer för ersättning och övriga anställningsvillkor till ledande befattningshavare tillämpats. Bolaget ska sträva efter att erbjuda sina ledande befattningshavare marknadsmässiga ersättningar, som ska vara nationellt anpassade, individuella och differentierade. Ersättningsprinciperna ska präglas av förutsägbarhet, såväl beträffande kostnaderna för bolaget som förmånen för den berörda individen, och vara baserade på faktorer som kompetens, erfarenhet, ansvar och prestation. Med bolagsledningen avses verkställande direktören, tillika koncernchefen, och övriga medlemmar i koncernledningen. Ersättningen, som utgör individens totalkompensation, ska bestå av följande komponenter:

- ▶ grundlön, som kan 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 uppfyl-

lelse av kvantitativa och kvalitativa affärsmässiga och personliga mål som årligen fastställs i ett målkontrakt. För verkställande direktören kan den maximala rörliga lönen uppgå till max 20% av grundlönen och för övriga koncernledningsmedlemmar till 40-50%.

Minst 20% och högst 60% av den totala rörliga lönen ska vara relaterad till koncernens resultat. Någon resultatbaserad lön ska inte utbetalas om koncernens resultat är negativt.

Pensionsförmånerna ska vara avgiftsbestämda och premierna ska inte överstiga 35% av den fasta grundlönen. Beträffande en koncernledningsmedlem gäller sedan tidigare år ingånget avtal om förmånsbestämd pensionsordning med en pensionsålder om 60 år och med rörlig lön som delvis pensionsgrundande.

Pensionsförmånerna för den verkställande direktören är avgiftsbestämd (35% av den fasta grundlönen). En koncernledningsmedlem har en förmånsbestämd pensionsordning, där fullt intjänad pension uppgår till 70% av pensionsgrundande lön intill 30 prisbasbelopp och 35% av pensionsgrundande lön därutöver. Övriga koncernledningsmedlemmar har avgiftsbestämda pensionsplaner, där ett fast procenttal, 15-35%, av den pensionsgrundande lönen inbetalas till pension.

För VD och övrig koncernledning gäller uppsägningstid om 6 månader från deras sida och 12 månader från bolagets sida.

Vid uppsägning av ledande befattningshavare från bolagets sida kan avgångsvederlag utgå med

belopp motsvarande högst 12 månaders grundlön. Om befattningshavaren erhåller ny anställning ska avgångsvederlaget minskas med erhållen ersättning från sådan ny anställning. Redan ingångna avtal med två koncernledningsmedlemmar om rätt till avgångsvederlag motsvarande två fasta årslöner och med maximalt ett års avräkning ska dock respekteras.

Övriga förmåner, som bland annat omfattar bilförmån och sjukvårdsförsäkring, ska vara marknadsmässiga.

Det finns inte några aktierelaterade incitamentsprogram i SAS koncernen.

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

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 upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavarens ersättningar och förmåner utbetalade under 2007, se SAS koncernens årsredovisning, not 3 [s. 66-67](#)

### 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 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, regel efterlevnad, 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. Styrelsen beslutade under 2007 om en uppdaterad informations-/IR-policy i syfte att säkra god och rättvis informationsgivning till alla aktörer på kapitalmarknaden.

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 riskanalyser 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 försäkring 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).

SAS koncernen har under åren förändrat den organisatoriska och legala strukturen för att få en bättre harmoni till affärsmässig struktur samt en ökad tydlighet i ansvar och befogenheter. Styrningen av koncernen har beskrivits i ett styrdokument, som beskriver styrfilosofi,

## 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 förtärlöpande träffa bolagets revisor samt ta del av och bedöma rapporter från de externa revisorerna.*

### Revisionsutskottet, 4 protokollförda möten

|                       | Deltagit vid antal möten |
|-----------------------|--------------------------|
| Timo Peltola          | 4                        |
| Anitra Steen          | 3                        |
| Berit Kjoll           | 4                        |
| Jens Erik Christensen | 4                        |

I utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekretären, 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 2007 har utskottet - utöver de årligen återkommande ärendena rörande kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen, detaljerad genomgång av årsbokslut och delårsbokslut per 30 september - bland annat behandlat ärenden rörande redovisningen av svenska ITP-pensioner tryggade i Alecta, internrevisionens arbete och funktion, särskilda fokusområden i revisionsarbetet, riskanalyser och internkontrollen, inklusive reviderade instruktioner för "Whistle blower"-funktionen i SAS koncernen samt utvärdering av revisorernas arbete och uppföljning av ECA-avtalet.

styrmodell, dotterbolagsstyrelsers roll och ansvar, styrformen, ägar krav, övergripande uppföljning samt interna affärsrelationer. Styrdokumentet har kommunicerats och distribuerats till samtliga ledningsgrupper i dotterbolagen samt andra ledande befattningshavare. För såväl SAS koncernens styrelse som för varje dotterbolag finns en arbetsinstruktion för styrelse och VD som tydligt anger ansvar och befogenheter.

I SAS koncernen arbetas kontinuerligt med att säkerställa rätt kompetens på nyckelpositioner såväl centralt som i dotterföretagen. Utöver detta finns policies på samtliga viktiga områden, såväl koncernmässiga som på dotterbolagsnivå, som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Samtliga policies finns tillgängliga på koncernens intranät.

#### *Riskbedömning*

Företagsledningen gör varje år, på våren, 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 görs kontinuerligt en övergripande riskbedömning av SAS koncernens internrevisionsfunktion 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 genomgås med 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. Under 2006 utarbetades ett relativt omfattande formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktprocessen,

inköpsprocessen samt löneprocessen. Därutöver ingår även kontrollmål vid hantering av anläggnings-tillgångar 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 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 som ska genomföras, vilket följs upp av koncernens internrevision. Den utvärdering som genomfördes under 2007 påvisade en förbättring jämfört med föregående år avseende de flesta processerna i samtliga enheter.

I tillägg till detta fokuseras på olika fördjupningsområden inom de identifierade kritiska processerna för merparten av dotterbolagen inom koncernen. Samtliga granskningar resulterar i ett antal rekommendationer i syfte att öka kvaliteten i internkontrollen.

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 internkontroll i Estonian Air samt "Contract Management" inom SAS Ground Services och SAS Cargo.

Därutöver har revision av British Midlands rapporterade resultat i ECA-avtalet genomförts.

Löpande görs fördjupade genomgångar, utförda av koncernens centrala redovisningsenhet, avseende redovisning och tillämpning av SAS koncernens redovisningsprinciper i dotterbolagen. Under 2007 utfördes en genomgång av SAS Cargo Group. För två dotterbolag är genomgångar planerade att utföras under 2008. Urval av bolag har gjorts utifrån en riskbedömning.

#### *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 dotterbolagen. Samtliga dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inklusive den finansiella statusen och utvecklingen, till styrelsen och berörda koncernfunktioner.

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.

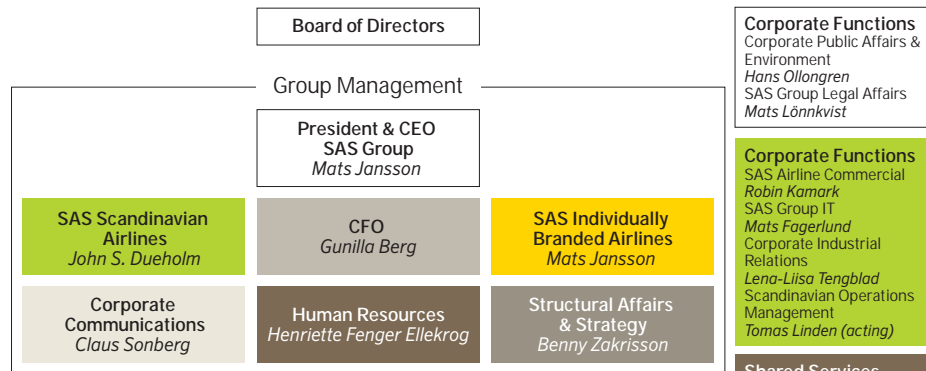
#### *Uppföljning*

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 externa och interna revisionen genomför uppföljningsrevisioner tills samtliga rekommenderade åtgärder är genomförda.

# SAS koncernens ansvarsområden

3 mars 2008



| SAS Scandinavian Airlines   | SAS Individually Branded Airlines                          | SAS Aviation Services                                |
|---|--|--|
| <b>Scandinavian Airlines Danmark</b> <sup>1</sup><br><i>Susanne Larsen</i>              | <b>Blue1</b><br><i>Stefan Wentjärvi</i>                    | <b>SAS Ground Services</b><br><i>Björn Alegren</i>   |
| <b>Scandinavian Airlines Norge</b><br><i>Ola H. Strand</i>                              | <b>Widerøe</b><br><i>Per Arne Watle</i>                    | <b>SAS Cargo</b><br><i>Kenneth Marx</i>              |
| <b>Scandinavian Airlines Sverige</b> <sup>1</sup><br><i>Anders Ehrling</i>              | <b>airBaltic</b><br><i>Bertolt Flick</i>                   | <b>SAS Technical Services</b><br><i>Peter Möller</i> |
| <b>Scandinavian Airlines International</b> <sup>1</sup><br><i>Lars Sandahl Sørensen</i> | <b>Estonian Air</b><br><i>Andrus Aljas (tillförordnad)</i> |  |
|   | <b>Spanair</b> <sup>2</sup><br><i>Marcus Hedblom</i>       |  |

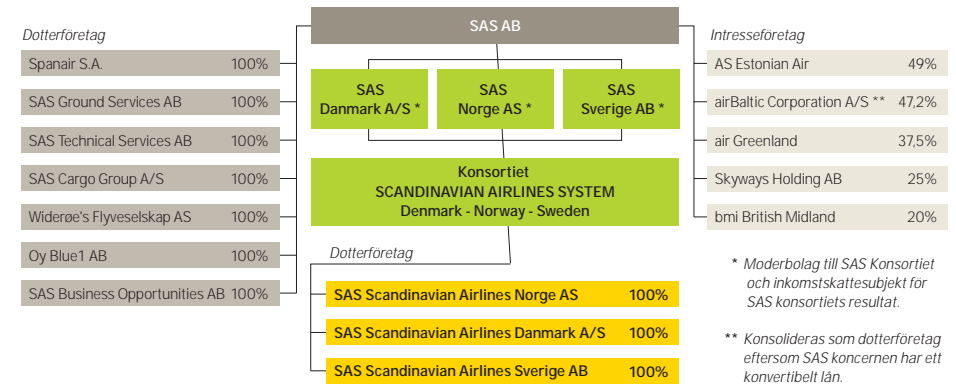
<sup>1</sup> Gemensamt Air Operator Certificate (AOC).

<sup>2</sup> Verksamhet under avveckling.

**Aktieinnehav**  
 Redovisning av aktieinnehav i SAS AB bland ledande befattningshavare (inkl. närstående personer):  
 Sture Stølen, Vice President, Head of Investor Relations, 2 200 aktier.  
 Steen Wulff, VD SAS Revenue Information, 1 137 aktier.  
 Kenneth Marx, VD SAS Cargo, 1 500 aktier.  
 Aktieinnehav för koncernledningen, se [s. 93](#)

# SAS koncernens legala struktur

3 mars 2008



SAS Konsortiet är SAS koncernens enhet 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 även trafikrättigheterna för SAS Scandinavian Airlines och Air Operator Certificate (AOC) för flygbolagen i Scandinavian Airlines (exklusive Scandinavian Airlines Norge).

SAS koncernens interkontinentala flygverksamhet (Scandinavian Airlines International) är en affärsenhet i SAS Konsortiet.

SAS koncernen har under perioden 2001-2004 harmoniserat den legala strukturen med koncernens affärsstruktur.

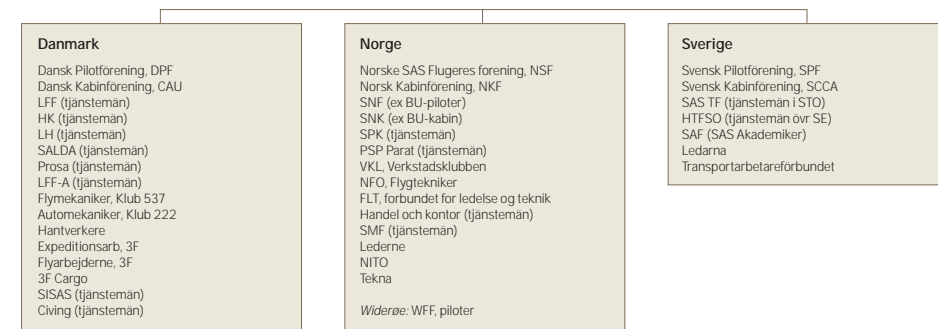
De viktigaste förändringarna i den legala strukturen har varit:

- ▶ 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 Technical Services bolagiserades. SAS Scandinavian Airlines Sverige AB och SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S nyetablerades som dotterföretag.
- ▶ November 2006: Rezidor Hotel Group borsintroducerades.
- ▶ Februari 2007: SAS Flight Academy såldes.

\* Moderbolag till SAS Konsortiet och inkomstskattesubjekt för SAS konsortiets resultat.

\*\* Konsolideras som dotterföretag eftersom SAS koncernen har ett konvertibelt lån.

# SAS koncernens fackliga struktur inom Skandinavien



## Danmark

Dansk Pilotforening, DPF  
 Dansk Kabinforening, CAU  
 LFF (tjänstemän)  
 HK (tjänstemän)  
 LH (tjänstemän)  
 SALDA (tjänstemän)  
 Prosa (tjänstemän)  
 LFF-A (tjänstemän)  
 Flymekaniker, Klub 537  
 Automekaniker, Klub 222  
 Hantverkere  
 Expeditionsarb, 3F  
 Flyarbejderne, 3F  
 3F Cargo  
 SISAS (tjänstemän)  
 Civing (tjänstemän)

## Norge

Norske SAS Flugeres forening, NSF  
 Norsk Kabinforening, NKF  
 SNF (ex BU-piloter)  
 SNK (ex BU-kabin)  
 SPK (tjänstemän)  
 PSP Parat (tjänstemän)  
 VKL, Verkstadsklubben  
 NFO, Flygtekniker  
 FLT, forbundet for ledelse og teknik  
 Handel og kontor (tjänstemän)  
 SMF (tjänstemän)  
 Lederne  
 NITO  
 Tekna  
 Widerøe: WFF, piloter

## Sverige

Svensk Pilotforening, SPF  
 Svensk Kabinforening, SCCA  
 SAS TF (tjänstemän i STO)  
 HTFSO (tjänstemän övr SE)  
 SAF (SAS Akademiker)  
 Ledarna  
 Transportarbetareförbundet

# Styrelse



**Ordförande**  
**Egil Myklebust**  
 Född 1942  
 Styrelseordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
 Styrelseuppdrag: Universitetet i Oslo och Sandvik AB.  
 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 samt ledamot i styrelserna för ABB Ltd, The Coca-Cola Company, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Handelshögskolan i Stockholm och Nobelstiftelsen.  
 Utbildning: B.Sc. Economics och MBA Wharton School, University of Pennsylvania.  
 Aktieinnehav: 5 000



**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 Energy A/S, F. Uhrenholt Holding A/S och Relation-Lab ApS. Vice styrelseordförande i Brd. Klee A/S. Styrelseledamot i DE POST NV/LA POSTE SA, Belgien.  
 Utbildning: Handelshögskolens Afgångsexamen (HA).  
 Aktieinnehav: 20 000



**Berit Kjöll**  
 Född 1955  
 Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
 Styrelseuppdrag: Aker Holding AS, Inter-Oil Exploration and Production ASA.  
 Utbildning: Högskolekandidat i Reiseliv, Markedsekonom, AMP, Insead Paris.  
 Aktieinnehav: 1 600



**Timo Peltola**  
 Född 1946  
 Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
 Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i AW Energy Oy, Neste Oil, Pension Insurance Company Ilmarinen (Supervisory Board). Vice ordförande i Nordea och styrelseledamot i TeliaSonera, CVC Capital Partners Advisory Board.  
 Utbildning: Ekonomexamen, Handelshögskolan Åbo. Studier vid IMI Geneva. Ekonomie doktorsgrad honoris causa, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors samt Handelshögskolan i Åbo.  
 Aktieinnehav: 0



**Jens Erik Christensen**  
 Född 1950  
 Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2006.  
 Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Scandinavian Private Equity A/S, Dansk Merchant Capital, Tower Group A/S, Alpha Holding A/S. Vice styrelseordförande i P/F Foroya Banki. Ledamot i Falck Holding A/S, Hugin Expert A/S, mBox A/S och medlem av den danska regeringens infrastrukturkommission.  
 Utbildning: Cand. act. från Københavns Universitet.  
 Aktieinnehav: 0



**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



**Arbetsgatarrepresentant**  
**Ulla Gröntvedt**  
 Född 1948  
 Verksam i Scandinavian Airlines Sverige.  
 Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.  
 Aktieinnehav: 300  
 Supplement: Sven-Erik Olsson, förste suppleant.  
 Aktieinnehav: 0  
 Par-Anders Gustafsson, andre suppleant.  
 Aktieinnehav: 0



**Arbetsgatarrepresentant**  
**Olav H. Lie**  
 Född 1963  
 Verksam i SAS Ground Services Norway.  
 Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2005.  
 Aktieinnehav: 0  
 Supplement: John Lyng, förste suppleant.  
 Aktieinnehav: 0  
 Asbjørn Wikestad, andre suppleant.  
 Aktieinnehav: 0



**Arbetsgatarrepresentant**  
**Verner Lundtoft Jensen**  
 Född 1955  
 Verksam i Scandinavian Airlines Danmark.  
 Ledamot i SAS AB:s styrelse och i Scandinavian Airlines Danmark A/S styrelse sedan 2005.  
 Aktieinnehav: 866 (nära anhörig)  
 Supplement: Nicolas E. Fischer, förste suppleant.  
 Aktieinnehav: 30 100.  
 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. 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, Ledstjärnan, Nexus, Teleca, Rezidor Hotel Group, Semcon, Akademiska Hus, Göteborgs Hamn och Göteborgs Kommunala Förvaltning AB. Tidigare revisor i bland annat Elanders, Connex Transport, Stockholms Hamnar och Song Networks.

Styrelsesekreterare: Mats Lönnkvist, chefsjurist SAS koncernen.

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

# Koncernledning



## Mats Jansson

Född 1951  
Verkställande direktör och koncernchef  
Tillträdde 1 januari 2007.  
Tidigare VD och koncernchef i Axford  
samt VD och koncernchef i Axel  
Johnson AB.  
Inga externa styrelseuppdrag.  
Utbildning: Studier i kulturgeografi, eko-  
nomisk historia och sociologi vid Örebro  
universitet.  
Aktieinnehav: 46 000



## John S. Dueholm

Född 1951  
Koncerndirektör och vice koncernchef  
Medlem av SAS Group Management från den  
1 september 2002. Ansvar för affärsområdet  
SAS Scandinavian Airlines. 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.  
Inga externa styrelseuppdrag.  
Utbildning: Cand. merc. Business Adminis-  
tration.  
Aktieinnehav: 0



## Gunilla Berg

Född 1960  
Vice VD och CFO  
Medlem av SAS Group Management från den 16  
september 2002 och ansvarig för koncernstabsfun-  
ktioner inom ekonomi och finans, asset management,  
inköp samt Shared Service enheterna för Accounting,  
Revenue Information samt Facility Management.  
Tidigare vice VD och CFO i Kooperativa Förbundet.  
Erfarenheter från olika befattningar inom bank- och  
industri.  
Externa styrelseuppdrag: Alfa Laval AB samt L E Lund-  
bergföretagen AB.  
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i  
Stockholm.  
Aktieinnehav: 1 000



## Benny Zakrisson

Född 1959  
Executive Vice President  
Medlem av SAS Group Management sedan 14 juni  
2007 och ansvarig för strukturella och strategiska  
frågor samt för SAS Ground Services och 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: 0



## Claus Sonberg

Född 1967  
Executive Vice President, Corporate Communications  
Medlem av SAS Group Management från den  
1 november 2007 med ansvar för SAS koncernens  
externa och interna kommunikation samt koncern-  
staben Investor Relations. Tidigare journalist och  
ansvarig för mediakontakter på TV2 i Norge. Sedan  
1996 olika befattningar inom Burson-Marsteller,  
bland annat ansvarig som VD för verksamheten i  
Norge 2000-2005 och i Norden 2004-2007.  
Inga externa styrelseuppdrag.  
Utbildning: B.A. från Indiana University, USA.  
Aktieinnehav: 0



## Henriette Fenger Ellekrog

Född 1966  
Executive Vice President, Human Resources  
Medlem av SAS Group Management från den 1 oktober,  
2007. Medlem i SAS koncernledning och ansvarig för  
Human Resources. Sedan 2000 ledande befattningar  
inom TDC A/S, senast som HR & Chief of Staff Senior  
Executive Vice President samt Tele Danmark A/S  
1998-2000. Dessförinnan befattningar och chefs-  
poster på Mercuri Urval A/S och Peptech (Europe) A/S.  
Externa styrelseuppdrag: Advisory Board för kvinnor i  
ledande befattningar och styrelser för Dansk Industri  
samt medlem i Københavns Universitets Kompe-  
tencepanel.  
Utbildning: Cand.ling.merc. vid Handelshøjskolen i  
København från 1992.  
Aktieinnehav: 0

VD, tillika koncernchef,  
handhar den löpande för-  
valtningen av koncernen.  
SAS koncernens ledning  
består utöver VD av fem  
medlemmar, vilka utsetts  
av VD efter samråd med  
styrelsen. Koncernledning-  
en har fördelat ansvaret  
inbördes vad gäller koncer-  
nens affärsstyrning.

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

Sekreterare i koncernledningen  
Mats Lönnkvist,  
Chefsjurist SAS koncernen.