

# BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

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

## MODERFÖRETAGET

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

## AVVIKELSE FRÅN SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

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

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

### VIKTIGA REGELVERK FÖR SAS

#### Externa regler:

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

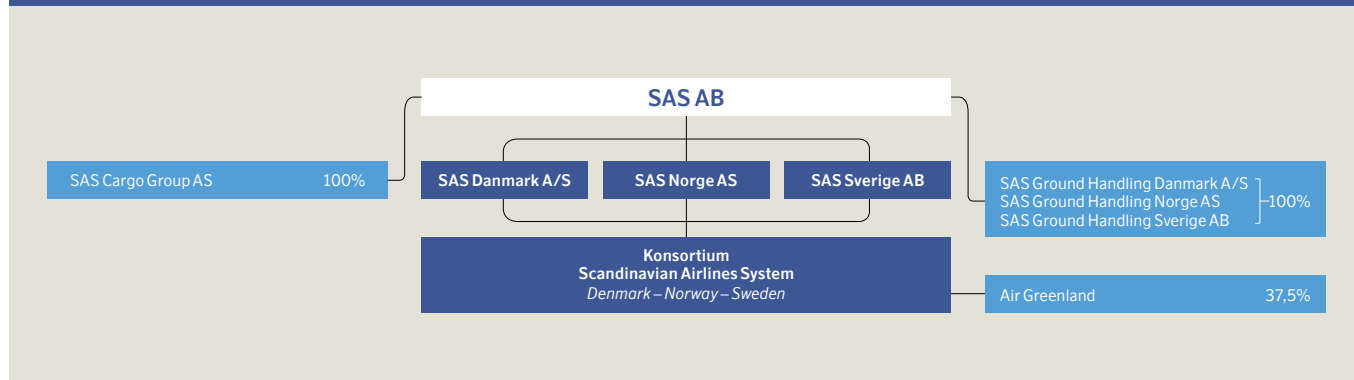
#### Interna regler:

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

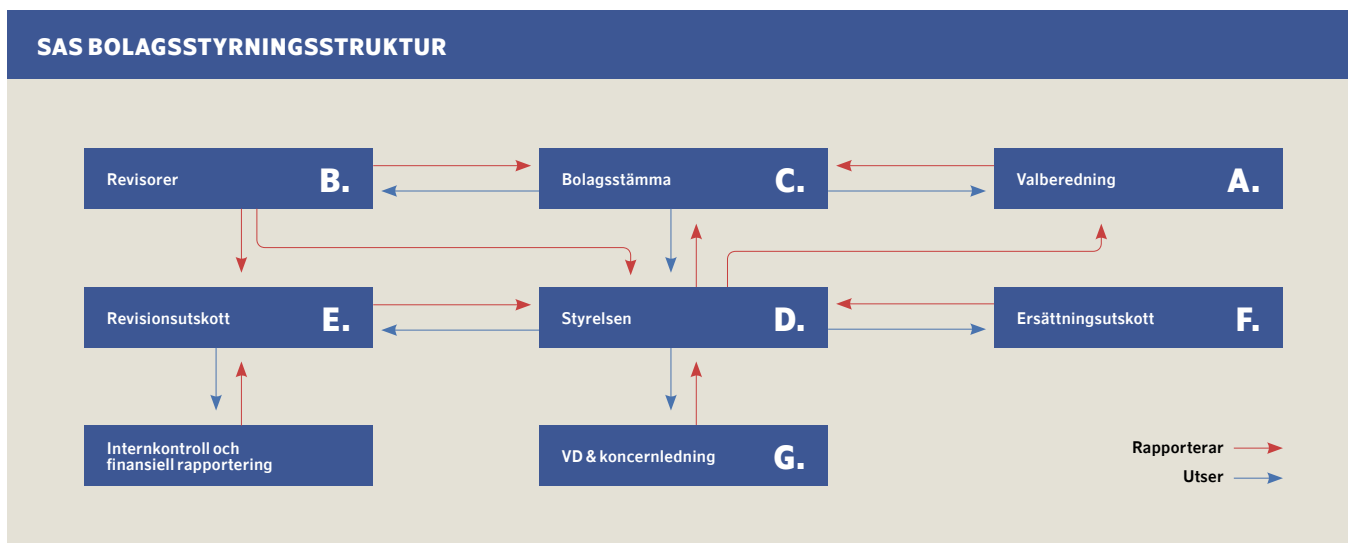
Inga överträdelser av tillämpliga börsregler eller av god sed på aktiemarknaden har rapporterats av Börsens disciplinnämnd, Oslo börs eller Aktiemarknadsnämnden under räkenskapsåret 2015/2016.

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

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



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



## ÄGANDE OCH KONTROLL SAMT AKTIESLAG

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

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

Förlagsaktierna ger aktieinnehavarna rätt att delta i och rösta på bolagets stämmor. Förlagsaktier ger inte aktieinnehavarna rätt till utdelning eller att delta i fondemission. Skulle förlagsaktier inlösas eller bolaget upplösas och bolagets tillgångar utskiftas erhåller innehavare av förlagsaktier lika del i bolagets tillgångar som stamaktier, dock inte med högre belopp än vad som motsvarar förlagsaktiers kvotvärde uppräknat från första dagen för registrering av förlagsaktie till och med dagen för utbetalning av inlösenbeloppet eller utskiftning med en räntefaktor motsvarande STIBOR 90 dagar med tillägg av två procentenheter. Läs också om förlagsaktier i Not 21.

Aktiekursutvecklingen för stam- och preferensaktierna framgår på sida 29–30 i SAS årsredovisning 2015/2016.

## SKYDDET AV SAS LUFTFARTSRÄTTIGHETER I BOLAGSORDNINGEN

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

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

## Tvångsinlösen

Om styrelsen bedömer att ett direkt hot föreligger mot trafikrättigheterna kan den fatta beslut att tvångsinlösa ett tillräckligt antal stamaktier som inte innehas av aktieägare med hemvist i Danmark, Norge eller Sverige samt av stamaktier som kontrolleras, direkt eller indirekt, av en person eller ett företag utanför dessa tre länder, så att fortsatt skandinaviskt ägande och kontroll säkerställs. I första hand ska sådan tvångsinlösen ske av stamaktier som ägs eller kontrolleras av någon person eller företag utanför EU/EES. Innan inlösen sker, ska aktieägarna ges möjlighet att avyttra sina stamaktier frivilligt inom viss föreskriven tid. Inlösen sker sedan utan återbetalning till aktieägaren eftersom minskningen ska överföras till bolagets reservfond.

## Förlagsaktier

Skulle åtgärden att inlösa stamaktier av styrelsen inte bedömas som möjlig eller tillräcklig, kan styrelsen föreslå en bolagsstämma att besluta om att ge ut förlagsaktier till sådant antal som säkerställer fortsatt skandinaviskt ägande och kontroll. Ett sådant beslut måste biträdas av minst hälften av de på stämman avgivna rösterna. De därvid utgivna förlagsaktierna tecknas med stöd av redan utgivna teckningsoptioner, som idag innehas av ett dotterföretag till SAS AB men som styrelsen i SAS AB äger överlåta till ett eller flera lämpliga rättssubjekt med hemvist i Danmark, Norge eller Sverige så snart detta bedöms nödvändigt av luftfartspolitiska skäl. Sammanlagt finns 75 000 teckningsoptioner utgivna som berättigar till nyteckning av sammanlagt 150 000 000 förlagsaktier. En nyteckning skulle öka bolagets aktiekapital med maximalt 3 015 000 000 SEK. Utgivna förlagsaktier ska genom styrelsens försorg inlösas så snart hotet inte längre föreligger.

Av luftfartspolitiska skäl har det i bolagets bolagsordning också införts vissa lämplighets- och behörighetskrav på styrelseledamöter så att styrelsen vid var tid ska ha den sammansättning som kan krävas för att bolaget och dess dotterföretag ska kunna bibehålla sina trafikrättigheter för luftfart, innefattande krav på medborgarskap, bosättningsort och kunskap och erfarenhet av de samhälls-, affärs och kulturförhållanden som råder i de skandinaviska länderna.

Utöver dessa krav och bolagsordningens föreskrifter, finns inga begränsningar eller röstregler om tillsättandet eller entledigandet av ledamöter till styrelsen.

## ÄGANDE OCH KONTROLL

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

Det finns inga begränsningar avseende aktieägares rösträtt vid bolagets stämmor i bolagsordningen utan aktieägare får, i enlighet med aktiebolagslagen, rösta för det fulla antal röster som denne äger eller företräder genom fullmakt. Det finns inte heller några särskilda ordningar, till exempel pensionsstiftelser eller dylikt, varigenom bolagets eller koncernens anställda äger aktier för vilka rösträtten har begränsats. SAS AB har ingen kännedom om avtal mellan aktieägare som skulle begränsa aktieägares möjlighet att rösta vid en bolagsstämma eller rätten att fritt överlåta sådana aktier.

## EFFEKTER AV ETT OFFENTLIGT UPPKÖPSEBJUDANDE

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

## A. VALBEREDNINGEN

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

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

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

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

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

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

## B. REVISORER

Revisorer utses av årsstämman med uppgiften att granska bolagets finansiella rapportering samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning av bolaget. Val av revisor genomfördes vid årsstämman 2016, då PricewaterhouseCoopers AB (PwC) omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2017. Huvudansvarig revisor är Bo Hjalmarsson. Vid sidan av SAS har han revisionsuppdrag för bland annat Ericsson, SAAB och Teracom.

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

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

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

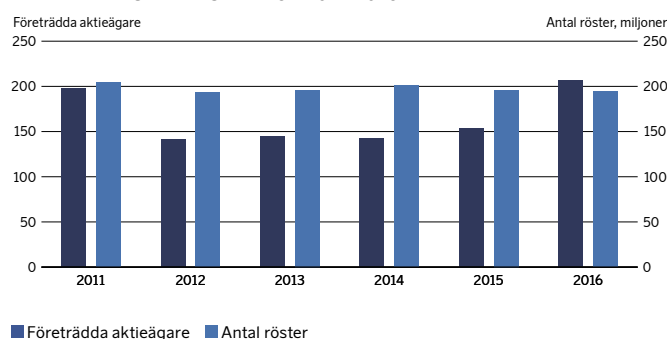
## C. BOLAGSSTÄMMA

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

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

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

### ANTAL DELTAGARE ÅRSSTÄMMOR 2011-2016



## ÅRSSTÄMMAN 2016

### Beslut från årsstämman 2016

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

### PÅ ÅRSSTÄMMAN 2016 BESLUTADE STYRELSEARVODEN

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

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

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

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

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

### VÄLKOMMEN TILL ÅRSSTÄMMAN 2017

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

**Kallelse:** Offentliggjordes den 18 januari 2017

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

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

**Avstämningsdag:** 16 februari 2017

## D. STYRELSEN

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

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

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

De bolagsstämموvalda ledamöterna utses för tiden fram till slutet av nästa årsstämma. Någon regel om längsta tid som ledamot kan ingå i styrelsen finns inte. Styrelseledamöternas erfarenhet och eventuella beroendeförhållanden till bolagets ägare med mera framgår på sida 8-9.

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

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

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete finns två utskott:

- Ersättningsutskottet
- Revisionsutskottet

Ledamöterna till dessa utskott utses av styrelsen. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Utskotten innebär ingen delegering av styrelsens rättsliga ansvar. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid utskottens möten sker antingen skriftligen eller muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

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

### Styrelsens arbete 2015/2016

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

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

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

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

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

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

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

● Närvarat ○ Ej närvarat

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

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

<sup>3</sup> Extra möte via telefon.

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

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

### AVHANDLADE HUVUDFRÅGOR VID STYRELSEMÖTEN

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

## E. REVISIONSUTSKOTT

### ANSVAR SOMRÅDE

Revisionsutskottet övervakar den finansiella rapporteringen, effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Utskottet håller sig informerat om revisionen. Revisionsutskottet svarar för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra bolagets finansiella rapportering. Kvalitetssäkringen sker genom att utskottet behandlar kritiska redovisningsfrågor och de finansiella rapporter som bolaget lämnar. Frågor som utskottet behandlar är intern kontroll, regelefterlevnad, osäkerhet i redovisade värden, ändringar efter balansdagen, ändringar i uppskattningar och bedömningar, finansiella och legala risker, misstänkta oegentligheter samt andra förhållanden som påverkar bolagets finansiella rapportering.

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

### UTNÄMNANDE AV LEDAMÖTER:

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

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

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

● Närvarat ○ Ej närvarat

## F. ERSÄTTNINGSPRINCIPER

### ANSVAR SOMRÅDE

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

### UTNÄMNANDE AV LEDAMÖTER

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

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

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

● Närvarat ○ Ej närvarat

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

Ersättningsutskottet bereder principer för ersättning till koncernledningen vilket därefter behandlas av styrelsen, som lägger fram förslaget för årsstämmans beslut. Principer för ersättning till bolagsledningen utarbetas och presenteras av ersättningsutskottet för styrelsen som förelägger årsstämman förslag till sådana principer för godkännande. Den sammanlagda ersättningen bör vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter.

Ersättningen ska utgöras av fast lön, övriga förmåner samt pension. Den fasta lönen ska återspegla de krav som ställs på befattningen avseende kompetens, ansvar, komplexitet och på vilket sätt den bidrar till att uppnå affärsmålen. Den fasta lönen ska också återspegla den prestation som befattningshavaren nått och således vara individuell och differentierad. Övriga förmåner, som bland annat kan omfatta bilförmån och sjukvårdsförsäkring, ska vara marknadsmässiga och endast utgöra en begränsad del av den sammanlagda ersättningen. Pensionsförmånerna ska vara avgiftsbestämda och premierna ska inte överstiga 30% av den fasta årslönen. Sedan tidigare ingångna avtal med några befattningshavare innehållande delvis avvikande villkor för pension, uppsägning och avgångsvederlag gäller till dess de upphör eller omförhandlas. Styrelsen har ansett att det föreligger särskilda skäl att avvika från ersättningsprinciperna och beslutat att möjliggöra att rörlig lön utgår till den koncernledningsmedlem som ansvarar för Commercial.

Ersättning till VD ska beslutas inom ramen för godkända principer av styrelsen i SAS AB efter beredning och rekommendation av det av styrelsen inrättade ersättningsutskottet. Ersättning till övriga koncernledningsmedlemmar ska beslutas av VD inom ramen för godkända ersättningsprinciper och efter avstämning med ersättningsutskottet. För 2015/2016 fastställde årsstämman ersättningsprinciper till ledande befattningshavare. Ersättningsprinciperna för 2015/2016 har varit oförändrade jämfört med vad som gällde för 2014/2015. Ingen rörlig ersättning ska enligt årsstämmans beslut utgå till ledande befattningshavare bortsett ansvarig för Commercial och inga aktierelaterade incitamentsprogram finns i SAS.

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

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

## G. VERKSTÄLLANDE DIREKTÖREN OCH KONCERNLEDNING

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

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

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

sammansättning och funktioner, se sida 10.

Koncernledningen är inte ett bolagsorgan i svensk aktiebolagsrättslig mening och har som kollegialt ledningsorgan inte något på lag grundat ansvar i förhållande till styrelse och aktieägare. Det är enbart VD som rapporterar till styrelsen. Koncernledningen har normalt protokollförda möten varje vecka. Dessa möten leds av VD, som fattar beslut efter samråd med koncernledningens övriga medlemmar.

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

## INTERNKONTROLL – FINANSIELL RAPPORTERING

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

### KONTROLLMILJÖ

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

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

### RISKBEDÖMNING

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

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

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

### KONTROLLAKTIVITETER

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

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

SAS Internrevision utförde sammanlagt fem revisioner under året som avsåg:

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

### INFORMATION OCH KOMMUNIKATION

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

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

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

### UPPFÖLJNING

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

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

# STYRELSE

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

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

Styrelsesammansättningen grundades på att SAS agerar på en

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

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



**ORDFÖRANDE**  
**FRITZ H. SCHUR, FÖDD 1951**

Ordförande i SAS AB:s styrelse sedan april 2008. Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande för företagen i Fritz Schur Gruppen och C.P. Dyvig & Co A/S. Vice ordförande i Brd. Klee A/S. Styrelseledamot i WEPA Industrieholding SE.

**Utbildning:** B.Sc. Economics and Business Administration.

**Tidigare styrelseuppdrag/ befattningar:** Ordförande i Det Danske Klasselotteri A/S, F. Uhrenholt Holding A/S, SN Holding A/S, CVI A/S, PostNord AB och Post Danmark A/S, ordförande i DONG Energy A/S samt vice ordförande i Interbank A/S. Styrelseledamot i De Post NV/ La Poste SA, Belgien m.fl.

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

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**FÖRSTE VICE ORDFÖRANDE**  
**JACOB WALLEMBERG, FÖDD 1956**

Vice ordförande i SAS AB:s styrelse sedan 2001.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Investor AB. Vice ordförande i ABB Ltd, FAM AB, Patricia Industries och Telefonaktiebolaget LM Ericsson samt styrelseledamot i Handelshögskolan, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse och Svenskt Näringsliv.

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

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i SEB. Vice ordförande i Stockholms Handelskammars Service AB, Electrolux AB och Atlas Copco samt styrelseledamot i The Coca-Cola Company, Stora och WM-data. VD och koncernchef: SEB, Vice VD och CFO: Investor AB.

**Aktieinnehav:** 10 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



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

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

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

**Utbildning:** Civilekonom från Norges Handelshøyskole.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** VD och koncernchef för Dyno Nobel ASA samt VD och koncernchef i Posten Norge AS. Styrelseordförande för Arbeidsgiverforeningen Spekter, Svenska Handelsbanken, Region Norge och Vice ordförande i Evry ASA. Styrelseledamot i DYWIDAG System International GmbH. Industrial advisor IK investment Partners.

**Aktieinnehav:** 4 214 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

*Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och oberoende till bolagets större aktieägare under den senare delen av räkenskapsåret 2015/2016.*



**MONICA CANEMAN,**  
**FÖDD 1954**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.

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

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

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

**Aktieinnehav:** 4 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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

**Revisorer:** PricewaterhouseCoopers AB (PwC)

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

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

**Styrelsesekreterare:** Marie Wohlfahrt, chefsjurist.





**CARSTEN DILLING,  
FÖDD 1962**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

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

**Utbildning:** HA & HD i Udenrigshandel, Copenhagen Business School.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseledamot i styrelsen för Get AS, Traen A/S (chairman), Gatetrade A/S, Columbus IT Partner A/S, Dansk Industri (DI), Industriens Arbejdsgivere i Köpenhamn (IAK), och ett antal styrelseuppdrag i TDC koncernen. Tidigare VD och koncernchef TDC A/S.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**LARS-JOHAN JARNHEIMER,  
FÖDD 1960**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Qirol-Group, Arvid Nordqvist HAB och Ingka Holding B.V (moderbolag till IKEA). Styrelseledamot i Egmont International Holding AS samt Elite Hotels.

**Utbildning:** Bachelor of Science in Business Administration and Economics, Lunds och Växjö universitet.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i BRIS och Eniro AB. Styrelseledamot i MTG Modern Times Group AB, Millicom International Cellular S.A, Invik, Apoteket AB. VD och koncern-chef Tele2.

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

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**BERIT SVENDSEN,  
FÖDD 1963**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2016.

**Styrelseuppdrag:** DNB ASA och Bisnode AB.

**Utbildning:** Master i elektronik från Norges teknisk-naturvetenskapliga universitet (NTNU), Master i Technology Management vid NTNU/NHH och Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, Boston, USA.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Data Respons ASA. Styrelseledamot i EMGS och Ekornes ASA. Medlem i EU Kommissionens rådgivningsgrupp för ICT ärenden.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**SANNA SUVANTO-HARSAAE,  
FÖDD 1966**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

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

**Utbildning:** Civilekonom, Lunds universitet.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Health and Fitness Nordic AB och BTX AS. Styrelseledamot i Jetpak AB, Duni AB, Candyking AB, CCS AB och Symrise AG.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
JENS LIPPESTAD, FÖDD 1960**

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

**Aktieinnehav:** 15 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**SUPPLEANTER:**

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

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



**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
SVEN CAHIER, FÖDD 1951**

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

**Aktieinnehav:** 418 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**SUPPLEANTER:**

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

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



**ARBETSTAGARREPRESENTANT  
JANNE WEGEBERG, FÖDD 1951**

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

**Aktieinnehav:** 0 aktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**SUPPLEANTER:**

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

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

# LEDNINGSGRUPP

Koncernledningen svarar för koncernens affärsstyrning, ekonomisk rapportering, förvärv/avyttringar, finansiering och kommunikation samt andra koncernövergripande frågor. Medlemmarna i koncernledningen tillsätts av VD i samråd med styrelsen. Det är enbart VD

som rapporterar till styrelsen medan övriga koncernmedlemmar rapporterar till VD. Koncernledningen har fördelat ansvaret inbördes vad gäller koncernens affärsstyrning och har normalt protokollförda möten varje vecka.



**RICKARD GUSTAFSON,  
FÖDD 1964**

Verkställande direktör och koncernchef. Medlem av SAS Group Management sedan 1 februari 2011.

**Tidigare:** Olika ledande befattningar inom GE Capital, både i Europa och USA, och 2006–2011 VD på Codan/Trygg-Hansa.

**Externa styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Aleris och styrelseledamot i FAM AB.

**Utbildning:** Civilingenjör Industriell Ekonomi.

**Aktieinnehav:** 40 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närläggande:** 5 stamaktier.

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



**GÖRAN JANSSON,  
FÖDD 1958**

Vice VD och CFO.

Medlem av SAS Group Management sedan 2011.

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

**Externa styrelseuppdrag:** Styrelseledamot i SPP.

**Utbildning:** Civilekonom Stockholms universitet.

**Aktieinnehav:** 1 330 preferensaktier.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**MATTIAS FORSBERG,  
FÖDD 1972**

Koncerndirektör och CIO.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 januari 2016.

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

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

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

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**CARINA MALMGREN HEANDER,  
FÖDD 1959**

Koncerndirektör och Chief of Staff.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 januari 2015.

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

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

**Utbildning:** Civilekonom, Linköpings universitet.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**EIVIND ROALD,  
FÖDD 1966**

Koncerndirektör och Chief Commercial Officer.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 april 2012.

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

**Externa styrelseuppdrag:** Crayon Group AS.

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

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närläggande:** 84 000 stamaktier.



**LARS SANDAHL SØRENSEN,  
FÖDD 1963**

Koncerndirektör och Chief Operating Officer och Accountable Manager.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 maj 2015.

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

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

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

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närläggande:** 0.



**KARL SANDLUND,  
FÖDD 1977**

Koncerndirektör och Chief Strategy Officer.

Medlem av SAS Group Management sedan 1 februari 2014.

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

**Externa styrelseuppdrag:** Inga.

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

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

**Aktieinnehav närläggande:** 0.