

Protokoll fört vid årsstämma med aktieägarna i SAS AB (publ), org. nr. 556606-8499, torsdagen den 19 april 2012 med början kl. 14.00 på Sky City, Stockholm-Arlanda.

§ 1

Styrelsens ordförande, Fritz H. Schur, hälsade samtliga närvarande välkomna och förklarade stämman öppnad.

Det antecknades att aktieägare deltog i stämman genom telefon- och TV-teknik från stämmolokaler i Köpenhamn och Oslo.

§ 2

På förslag av Jonas Iversen, valberedningens ordförande, valdes advokaten Klaes Edhall till ordförande vid stämman.

Det anmäldes att bolagets chefsjurist Mats Lönnkvist utsetts att föra dagens protokoll.

Det antecknades att det uppdragits åt advokaterna Søren Meisling och Kim Dobrowen att biträda stämμοordföranden som medordförande i Köpenhamn respektive Oslo.

Stämman beslöt att låta representanter för press och övriga media vara närvarande på stämman, men att någon fotografering eller bild- och bandinspelning inte fick förekomma efter det att verkställande direktören avslutat sitt anförande. Stämman godkände vidare att funktionärer och inbjudna gäster skulle få närvara som åhörare vid årsstämman.

Ordföranden anmälde att några ombud för aktieägare på förhand hade meddelat att de från vissa aktieägare de företrädare hade fått instruktioner om hur de som ombud skulle rösta på vissa av ärendena vid stämman. Uppgift om vilka ärenden det gäller och hur rösträttsinstruktionerna ser ut har inlämnats till bolaget. I inget av de berörda ärendena är dessa aktieägare tillräckligt många för att ensamma utgöra en avgörande minoritet. Om dessa röster får betydelse för något beslut på stämman skulle dessa röster särskilt redovisas på stämman. I andra fall föreslog ordföranden att det endast till protokollet skulle antecknas hur dessa fonder röstat.

Det antecknades att stämman godkände det föreslagna förfaringsättet.

§ 3

Bifogade förteckning, Bilaga 1, godkändes att gälla som röstlängd vid stämman.

Det antecknades att en majoritet av styrelseledamöterna i bolaget, inklusive styrelsens ordförande, verkställande direktören, valberedningens ordförande samt bolagets huvudansvarige revisor, var närvarande vid stämman.

§ 4

Framlades och godkändes föreslagen dagordning, Bilaga 2.

§ 5

På förslag av Hans G. Wesslau, ombud för av SEB förvaltade utländska fonder, utsågs Andes Rydin, ombud för SEB Sverige Indexfond, och Magnus Fernström, ombud för Knut och Alice Wallenbergs stiftelse, att jämte ordföranden justera stämmoprotokollet.

§ 6

Det upplystes att kallelse till stämman hade varit införd den 20 mars 2012 i Sverige i Post- och Inrikes Tidningar.

Vidare upplystes om att, i enlighet med styrelsens beslut, förkortade versioner av kallelsen hade varit införda på norska i Norge i Aftenposten, samt på danska i Danmark i Berlingske Tidende.

Det noterades att kallelsen också hållits tillgänglig på bolagets hemsida sedan den 15 mars 2012. Vidare har kallelsen skickats per e-post till samtliga registrerade aktieägare som anmält sin e-postadress till bolaget. Kallelsen har också skickats per post till de aktieägare som begärt det och uppgivit sin postadress.

Att kallelse har skett hade även annonserats i Svenska Dagbladet den 20 mars 2012.

Stämman konstaterades vara sammankallad i behörig ordning.

§ 7

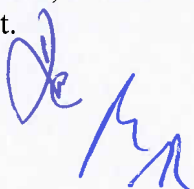
Årsredovisningen för SAS AB och koncernredovisningen för räkenskapsåret 2011 jämte revisorernas berättelse avseende granskningen av densamma hade tillställts samtliga aktieägare, som uppgivit att de önskade erhålla bolagets årsredovisning, och hade dessutom funnits tillgänglig på bolagets hemsida.

Auktoriserade revisorn Jan Palmqvist, som är huvudansvarig revisor på Deloitte AB, redogjorde för revisionsarbetet inom SAS-koncernen och föredrog valda delar av revisionsberättelsen.

Årsredovisningen och revisionsberättelsen samt koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen för räkenskapsåret 2011, Bilaga 3, ansågs framlagda i behörig ordning.

§ 8

Ordföranden i styrelsen för SAS AB, Fritz H. Schur, redogjorde för arbetet i bolagets styrelse och dess ersättningsutskott.



Ordföranden i bolagets revisionsutskott, Timo Peltola, redogjorde för revisionsutskottets funktion och arbete.

Bolagets verkställande direktör, Rickard Gustafson, höll ett anförande med illustrationer och redogjorde för utvecklingen i SAS-koncernen under räkenskapsåret 2011 och under perioden januari-februari 2012 samt för SAS nuvarande situation, resultatutveckling, finansiella ställning och framtida utmaningar. Bildmaterialet till anförandet framgår av Bilaga 4.

I den efterföljande diskussionen gjordes inlägg av närvarande aktieägare samt ställdes frågor, vilka besvarades av verkställande direktören och styrelseordföranden.

§ 9 a)

Beslöts att fastställa framlagd resultaträkning och balansräkning samt koncernredovisning och koncernbalansräkning.

§ 9 b)

Upptogs till behandling frågan om dispositioner beträffande bolagets resultat enligt den fastställda balansräkningen. Styrelsens och verkställande direktörens av revisorn tillstyrkta förslag framlades.

Beslöts i enlighet med styrelsens och verkställande direktörens av revisorns tillstyrkta förslag att disponera fritt eget kapital om 3 666 miljoner svenska kronor i bolaget på så sätt att hela beloppet överfördes i ny räkning och att sålunda ingen utdelning lämnades för räkenskapsåret 2011.

§ 9 c)

Stämмоordföranden meddelade att ansvarsfrihet har tillstyrkts av bolagets revisorer.

Stämman beslöt, enligt revisorerernas tillstyrkan, att bevilja styrelseledamöterna och verkställande direktörerna ansvarsfrihet för verksamhetsåret 2011.

Det antecknades att närvarande styrelseledamöter jämte den verkställande direktören, vilka var aktieägare i bolaget, inte deltog i beslutet om ansvarsfrihet.

§ 10 a)

Jonas Iversen, redogjorde för valberedningens arbete sedan årsstämman 2011.

Jonas Iversen föredrog därefter valberedningens förslag att utse sju bolagsstämmovalda styrelseledamöter utan några suppleanter.

Stämman beslöt att antalet av årsstämman utsedda ledamöter i styrelsen skall, för tiden intill nästa årsstämma hållits, vara sju utan några suppleanter.

§ 10 b)

Jonas Iversen redogjorde för och motiverade valberedningens förslag, att arvode för tiden intill slutet av nästa årsstämma skall utgå med oförändrade belopp, innebärande 585 000 svenska kronor till styrelsens ordförande och, i förekommande fall, 390 000 svenska kronor till styrelsens förste vice ordförande och 345 000 svenska kronor till styrelsens andre vice ordförande, samt 295 000 svenska kronor till respektive övrig bolagsstämموالد styrelseledamot respektive ordinarie arbetstagarledamot. Vidare föreslog valberedningen att varje suppleant till ordinarie arbetstagarledamöter arvoderas med ett inläsningsarvode om 1 000 svenska kronor per styrelsemöte och med ett mötesarvode om 3 500 svenska kronor för varje styrelsemöte som de deltar i. I tillägg till dessa ersättningar, föreslog valberedningen att ersättning för arbete i styrelsens ersättningsutskott skall utgå med 70 000 svenska kronor till ersättningsutskottets ordförande och med 25 000 svenska kronor till envar av ersättningsutskottets övriga ledamöter samt för arbete i styrelsens revisionsutskott med 95 000 svenska kronor till revisionsutskottets ordförande och med 45 000 svenska kronor till envar av revisionsutskottets övriga ledamöter.

Stämman beslöt att arvoden och ersättningar till styrelsen och för utskottsarbete skall utgå enligt valberedningens förslag.

§ 10 c)

Stämman beslöt, i enlighet med valberedningens förslag, att arvode till bolagets revisor skall utgå enligt godkänd räkning.

§ 11

Jonas Iversen föredrog och motiverade valberedningens förslag till omval av styrelseledamöterna Fritz H. Schur, Monica Caneman, Jens Erik Christensen, Dag Mejdell, Gry Mølleskog, Timo Peltola och Jacob Wallenberg.

Jonas Iversen föredrog vidare valberedningens uppfattning i frågan om de föreslagna ledamöternas oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget.

Beträffande de föreslagna ledamöternas utbildning, arbetslivserfarenhet, ålder, aktieinnehav i bolaget och uppdrag i andra företag hänvisade ordföranden till den presentation som funnits tillgänglig i stämmolokalerna och på bolagets hemsida, Bilaga 5.

På ordförandens fråga förklarade stämman att styrelseledamöterna kunde anses nöjaktigt presenterade genom det material som funnits tillgängligt för aktieägarna.

För tiden intill slutet av nästa årsstämma omvaldes till styrelseledamöter i bolaget Fritz H. Schur, Monica Caneman, Jens Erik Christensen, Dag Mejdell, Gry Mølleskog, Timo Peltola och Jacob Wallenberg.

På valberedningens förslag beslöt stämman även att omvälja Fritz H. Schur till styrelsens ordförande.

Det antecknades att de aktieägare som förtecknats i Bilaga 6 under rubriken ”Punkt 11” röstade emot förslagen under denna punkt.

§ 12

Jonas Iversen föredrog och motiverade valberedningens förslag att stämman beslutar att det skall väljas en valberedning med uppgift att arbeta fram förslag enligt nedan att föreläggas årsstämman 2013 för beslut:

- ordförande vid årsstämman,
- antalet styrelseledamöter och arvode till styrelse, uppdelat mellan ordförande, vice ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för arbete i styrelseutskott,
- val av styrelseledamöter och styrelseordförande,
- val av revisor,
- arvode till bolagets revisor, och
- valberedning inför årsstämma 2014.

Vidare föredrog Jonas Iversen valberedningens förslag att valberedningen skall bestå av sex ledamöter och att den skall utgöras av följande personer:

Jonas Iversen, Finansdepartementet, för svenska staten, Peter Brixen, Finansministeriet, för danska staten, Knut Utvik, Nærings- og handelsdepartementet, för norska staten, Peter Wallenberg Jr för Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Karsten Biltoft för Danmarks Nationalbank och Anders Rydin för SEB Fonder.

Slutligen föreslogs att stämman skall besluta att valberedningen vid fullgörande av sitt uppdrag skall följa den vid stämman framlagda skriftliga instruktionen för valberedningen, Bilaga 7. Denna skriftliga instruktion har funnits tillgänglig på bolagets hemsida samt i stämmolokalerna.

Stämman beslöt att välja en valberedning med de uppgifter och den sammansättning som framgick av valberedningens förslag samt fastställde föreslagen skriftlig instruktion för valberedningen, Bilaga 7.

§ 13

Upptogs till behandling styrelsens förslag till beslut om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare. Fritz H. Schur lämnade en redogörelse för bakgrunden till och innebörden av styrelsens förslag.

Det antecknades att huvuddragen i styrelsens förslag redovisats i kallelsen och att det fullständiga förslaget funnits tillgängligt för aktieägarna i stämmolokalerna samt på

bolagets hemsida sedan tre veckor före stämman. Det fullständiga förslaget bifogas som Bilaga 8.

Stämman beslöt att bifalla styrelsens förslag beträffande riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Det antecknades att de aktieägare som förtecknats i Bilaga 6 under rubriken "Punkt 13" röstade emot förslaget under denna punkt.

§ 14 a) och b)

Stämmans sekreterare, Mats Lönnkvist, samt bolagets verkställande direktör, Rickard Gustafson, redogjorde för huvuddragen i och skälen för styrelsens förslag till beslut om ändring av bolagsordningen samt till beslut om godkännande av ändring av konsortialavtalet avseende SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM Denmark-Norway-Sweden.

Det antecknades att huvuddragen i styrelsens förslag till beslut redovisats i kallelsen och att det fullständiga förslaget funnits tillgängligt för aktieägarna i stämmolokalerna, hos bolaget under tre veckor närmast före stämman samt på bolagets hemsida.

Stämman beslöt enhälligt att anta styrelsens förslag till ändring av bolagsordningen i enlighet med Bilaga 9 samt att godkänna ändring av § 10 i konsortialavtalet mellan SAS Danmark A/S, SAS Norge AS och SAS Sverige AB rörande SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM Denmark-Norway-Sweden i dess lydelse av den 8 maj 2001 i enlighet med Bilaga 9.

§ 15

Då inga ytterligare frågor förelåg för stämman att avgöra, förklarade ordföranden stämman avslutad.

Vid protokollet:


Mats Lönnkvist

Justeras:


Klaes Edhall


Magnus Fernström


Anders Rydin

Till årsstämman i SAS AB (publ) 19 april 2012 - Förslag till dagordning

1. Stämmans öppnande.
2. Val av ordförande vid stämman.
3. Upprättande och godkännande av röstlängd.
4. Godkännande av dagordningen.
5. Val av två personer att justera protokollet.
6. Prövning av om stämman blivit i behörig ordning sammankallad.
7. Framläggande av årsredovisningen och revisionsberättelsen samt koncernredovisningen och koncernrevisionsberättelsen.
8. Redogörelse för arbetet i styrelsen, ersättningsutskottet och revisionsutskottet följt av verkställande direktörens anförande samt i anslutning till detta, möjlighet för aktieägarna att ställa frågor till styrelsen och den verkställande ledningen.
9. Beslut om:
 - a. fastställelse av resultaträkningen och balansräkningen samt koncernresultaträkningen och koncernbalansräkningen,
 - b. dispositioner beträffande Bolagets resultat enligt den fastställda balansräkningen, och
 - c. ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och verkställande direktören.
10. Beslut om:
 - a. antalet styrelseledamöter,
 - b. arvoden till styrelsen, och
 - c. arvode till Bolagets revisor.
11. Val av styrelseledamöter och styrelseordförande.
12. Beslut om valberedning.
13. Beslut om styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.
14. Beslut om:
 - a. ändring av bolagsordningen, och
 - b. godkännande av ändring av konsortialavtalet avseende SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM Denmark-Norway-Sweden.
15. Stämmans avslutande.



EUROPAS PUNKTLIGASTE FLYGBOLAG

För tredje året i rad

A STAR ALLIANCE MEMBER 

SAS koncernens årsredovisning 2011
med hållbarhetsöversikt

Rickard Gustafson



Administrerende direktør og
Koncernchef



Administrerende direktør og
Konsernsjef



VD och koncernchef

2011 ett tudelat år

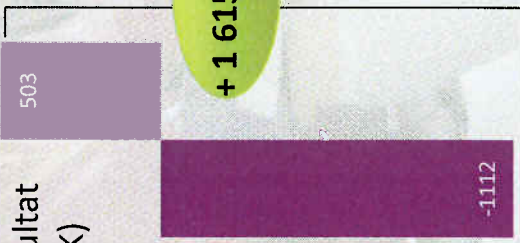
SAS

SAS Group

Första halvåret

- God BNP tillväxt
- God passagerartillväxt
- Moderat yieldpress
- Stora effekter från Core SAS

Rörelseresultat
(EBIT, MSEK)

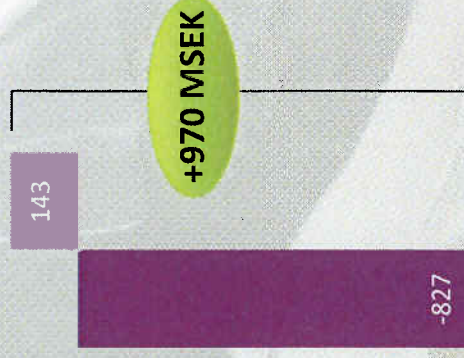


2010/H1 2011/H1

Andra halvåret

- Avmattning i BNP tillväxten
- Kraftigt ökande bränslekostnader
- Överkapacitet och ökad yieldpress
- Mindre effekter från Core SAS

Rörelseresultat
(EBIT, MSEK)



2010/H2 2011/H2



**TILLBAKABLICK 2011 –
ÅRETS HÖJDPUNKTER PÅ 90 SEKUNDER...**



SAS flyer i samarbeid med SAS og SAS. SAS flyer i samarbeid med SAS og SAS. SAS flyer i samarbeid med SAS og SAS.



OSLO-NEW YORK

FØR: 3870,-
inkl. avgift
NÅ: 3870,-

I 1946 hadde vi vår aller første flyvning til verdens mest spennende by. Den gang kostet flyturen 3970 kroner tur/retur*. For å feire vårt 65-årsjubileum kan du derfor denne uken kjøpe billetter til New York for samme pris som i sekkdagen. Og du flyr direkte. Faktisk har vi 4 direkteavganger i uken fra Oslo til New York, alle i du også i dag - som i 1946 - kan være det når det gjelder. Bestill senest 12. desember på sas.no

* NEDT heretter i 1946 ble det 78 200 kroner etter avgiftene innomvendt. Mange forstumpet seg på den 18. Slutts. Senterflyet.



A. KPMG ALLIANCE LEASING

Reklamebyrå: SAS Reklamebyrå AS. Foto: SAS Reklamebyrå AS. Illustrasjon: SAS Reklamebyrå AS. Design: SAS Reklamebyrå AS. Trykk: SAS Reklamebyrå AS.

MADRID
fra 449,-
one way

LONDON
fra 449,-
one way

MILANO
fra 499,-
one way

BERLIN
fra 349,-
one way

AARHUS
fra 299,-
one way

1.000.000 BILLIGE BILLETTER TIL DE HURTIGE.

Book senest 25. oktober på sas.dk

ALTD MED SAS

Gebyr frit, søndaglig
23 kg bagage uden gebyr
24 timer i betrykkelighed

0,-

Regulering af Billetter: Billetter kan ændres eller annulleres. Flypriser for Aarhus eller København 350 kr. one way

A STAR ALIANCE MEMBER



SAS

NICE TRY, EYJAFJALLA- JÖKULL.



EUROPAS PUNKT TILGÅSTEFREKVLAC FÖR ANDRÅRÄTETI RAD*.

Världens bästa och enda miljöcertifierade flygbolag¹ och återställ i Grand Travel Award² blir en samlad svensk resebransch utslag SAS till bästa inrikesflyg, bästa europaflyg för andra året i rad och bästa flygbolag till från USA och Asien.

Det behövs mer än lite vulkanaska för att vinkla passas. Punktlighetsarbetet för beaktar och vi expanderar med både nyallier och återväningar.

Took för tillnärmed och förstått ant.chickenipod.sas.se



A STAR ALLIANCE MEMBER

*1 10 jan 2010-2010

**2 10 jan 2010-2010. SAS är medlem i Star Alliance. SAS är medlem i Star Alliance. SAS är medlem i Star Alliance. SAS är medlem i Star Alliance.

SAS BESTÄLLER 30 AIRBUS
320NEO



SAS SMART PASS

Makes traveling in
Scandinavia easier
for EuroBonus Gold
members





WIFI ONBOARD

545

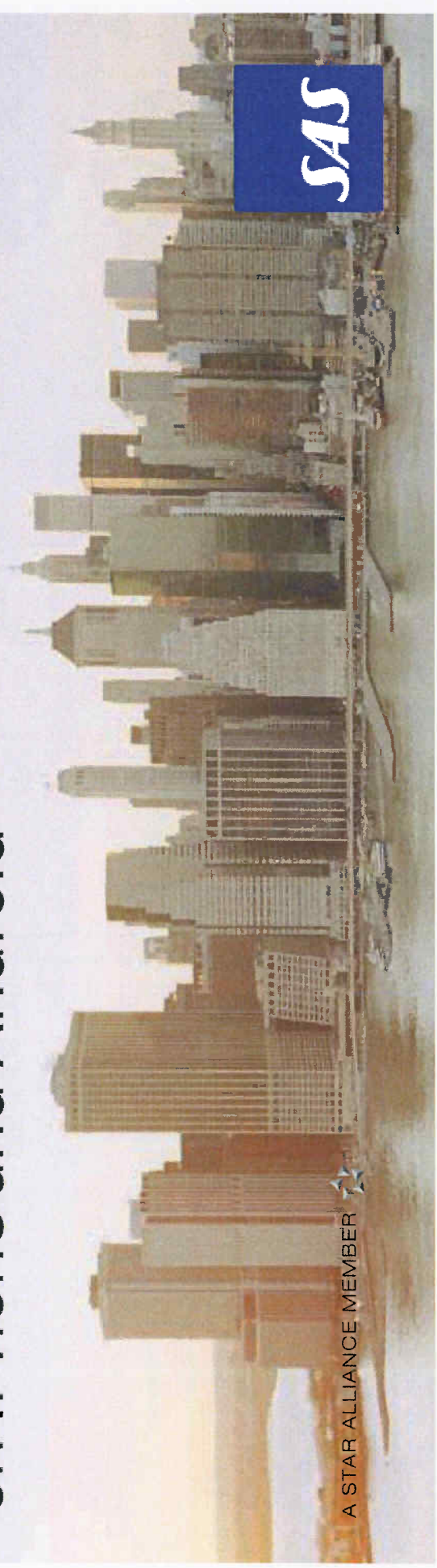
SAS CREW GUIDE APP DOWNLOAD IT TODAY

on iPhone and Android

A STAR ALLIANCE MEMBER 



SAS



EuroBonus
CARD



PAY WITH POINTS AND CASH

for your flights

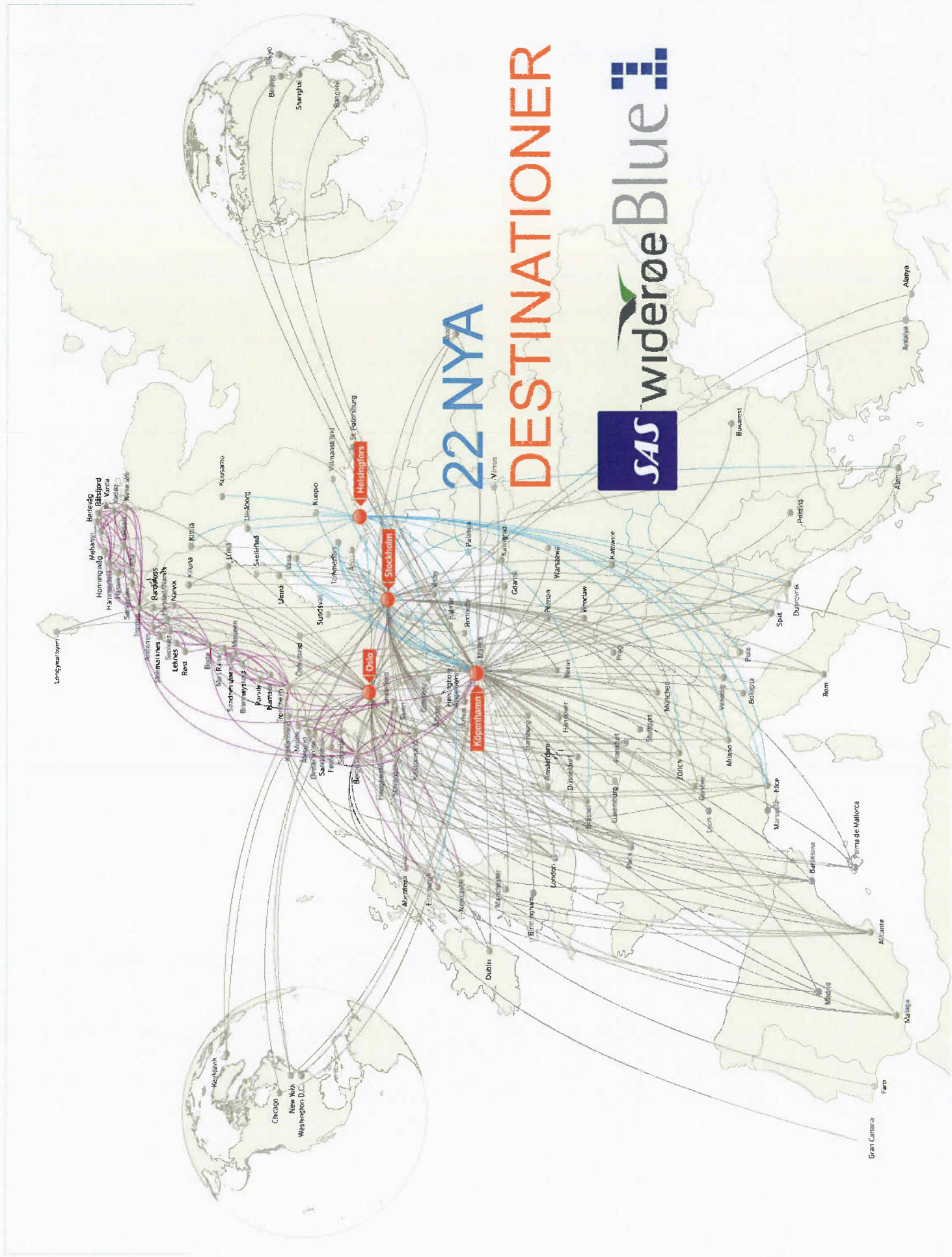
Valid for all SAS Group flights

A STAR ALLIANCE MEMBER 

SAS

STRENGTHENED PARTNERSHIPS





22 NYA

DESTINATIONER



Gran Canaria

Faro

Alcázar

Palma de Maiorca

Barcelona

Málaga

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

Palma de Maiorca

ALL TIME HIGH CABIN 85,6%
FACTOR JULY



The Smile Initiative



**EXPERIENCED
AND STILL SPARKLING**



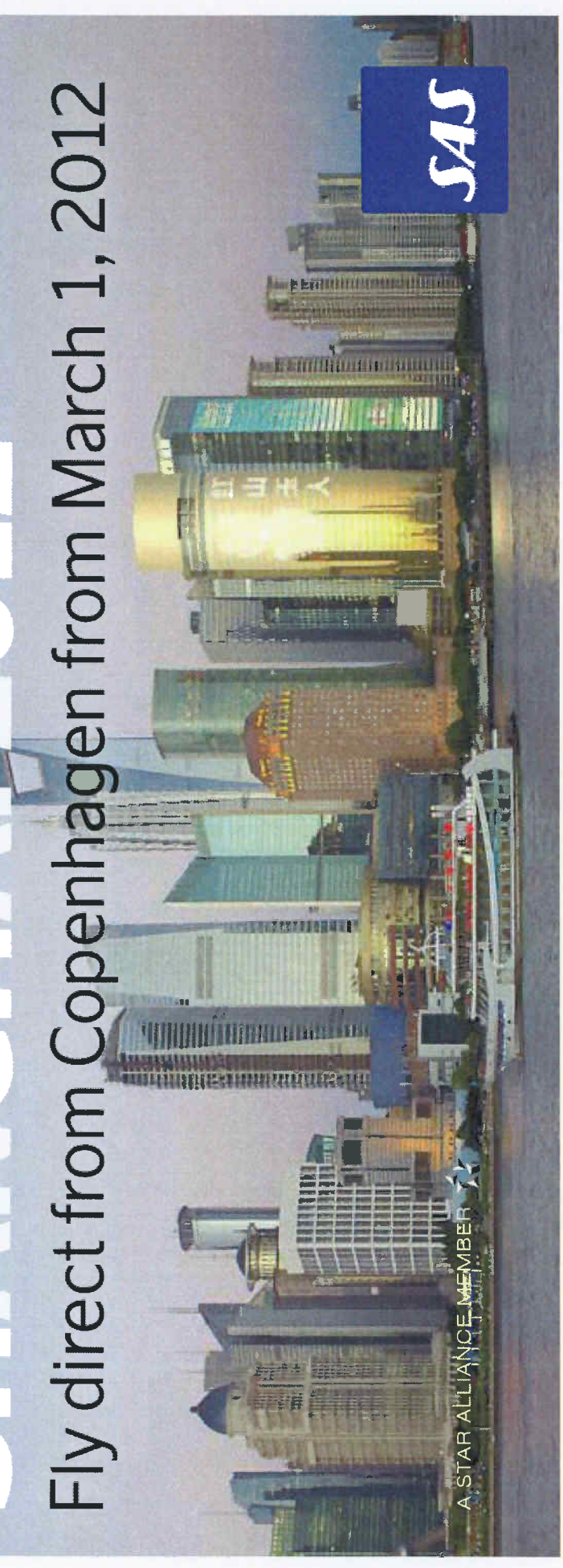
NEW! SHANGHAI 2012

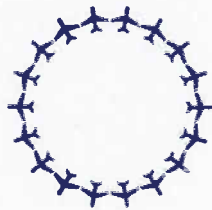
Fly direct from Copenhagen from March 1, 2012

A STAR ALLIANCE MEMBER



SAS





COMMERCIAL
EXCELLENCE



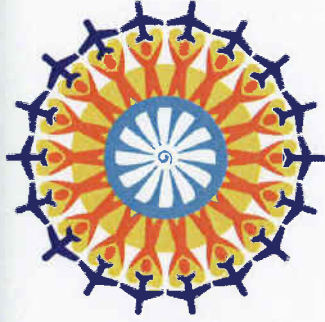
SALES
EXCELLENCE



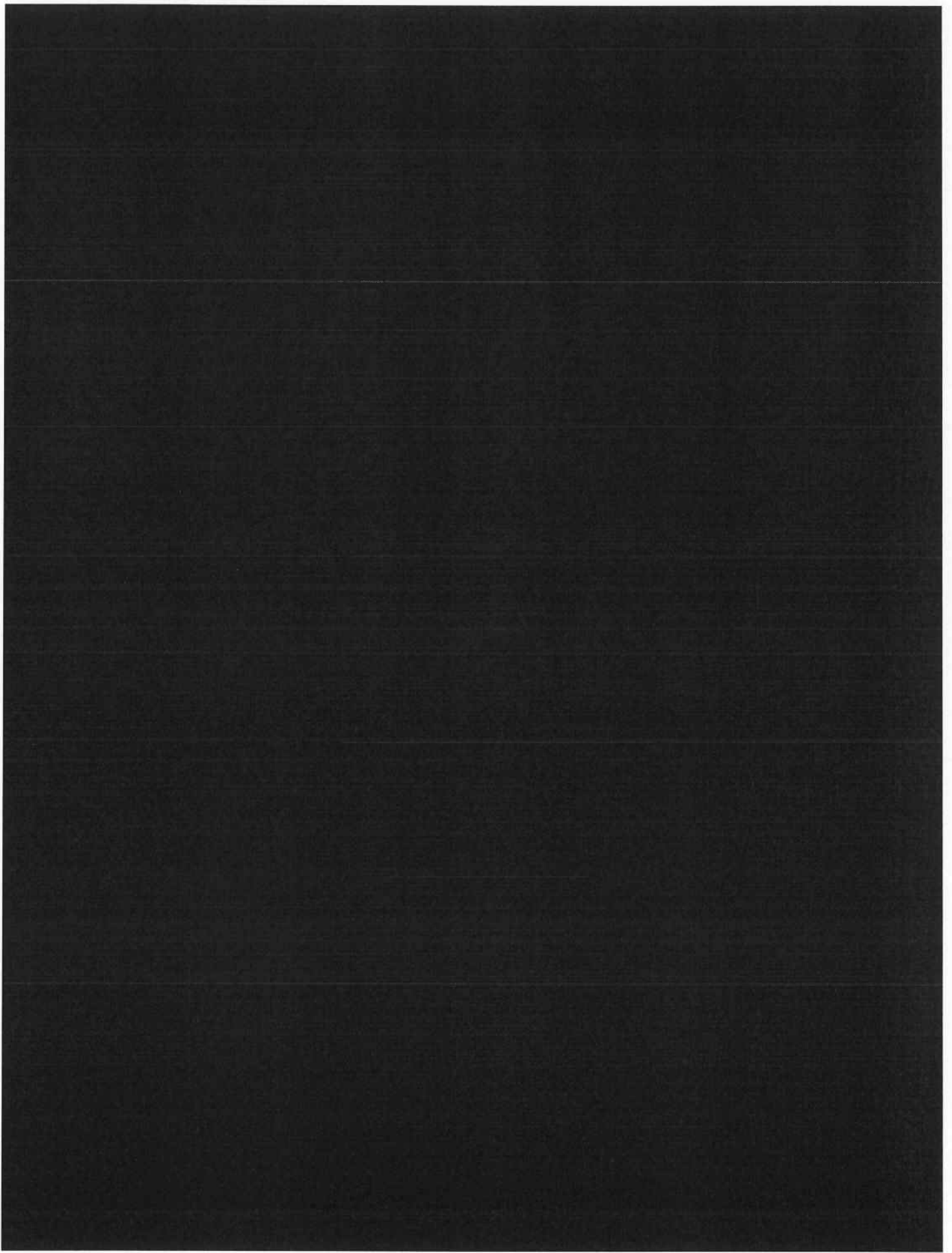
OPERATIONAL
EXCELLENCE

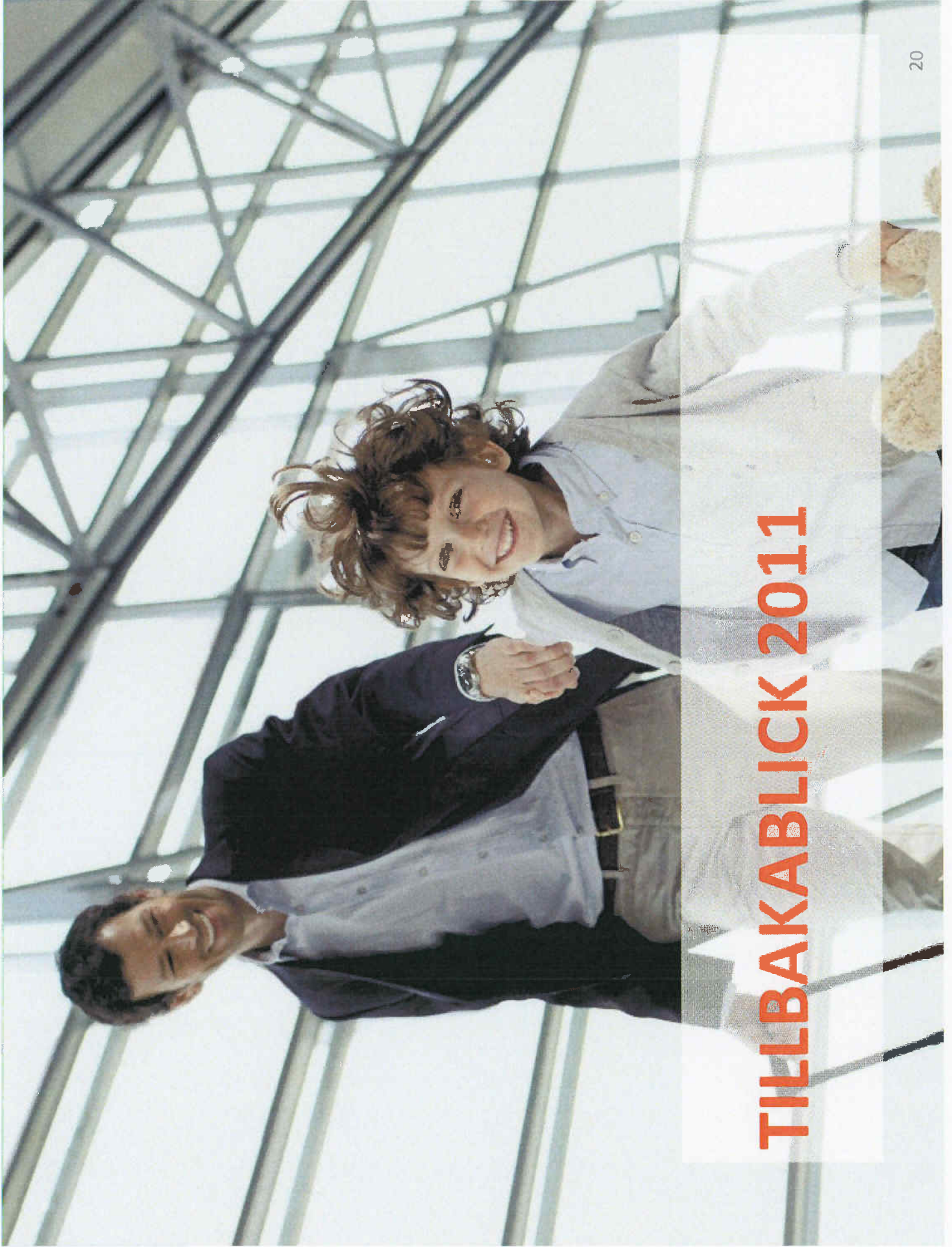


PEOPLE
EXCELLENCE



4EXCELLENCE





TILLBAKABLICK 2011

Drivkrafter och nyckelfaktorer - utveckling 2011

SAS

SAS Group

Kundrelaterade nyckeltal

Passagerartillväxt ● ● ● ● ●

Kundnöjdhet ● ● ● ● ●

People Performance

PULS ● ● ● ● ●

Operationella nyckeltal

Säkerhet ● ● ● ● ●

Punktlighet ● ● ● ● ●

Enhetskostnad (CASK) ● ● ● ● ●

Drivkrafter

BNP utveckling ● ● ● ● ●

Bränslekostnad ● ● ● ● ●

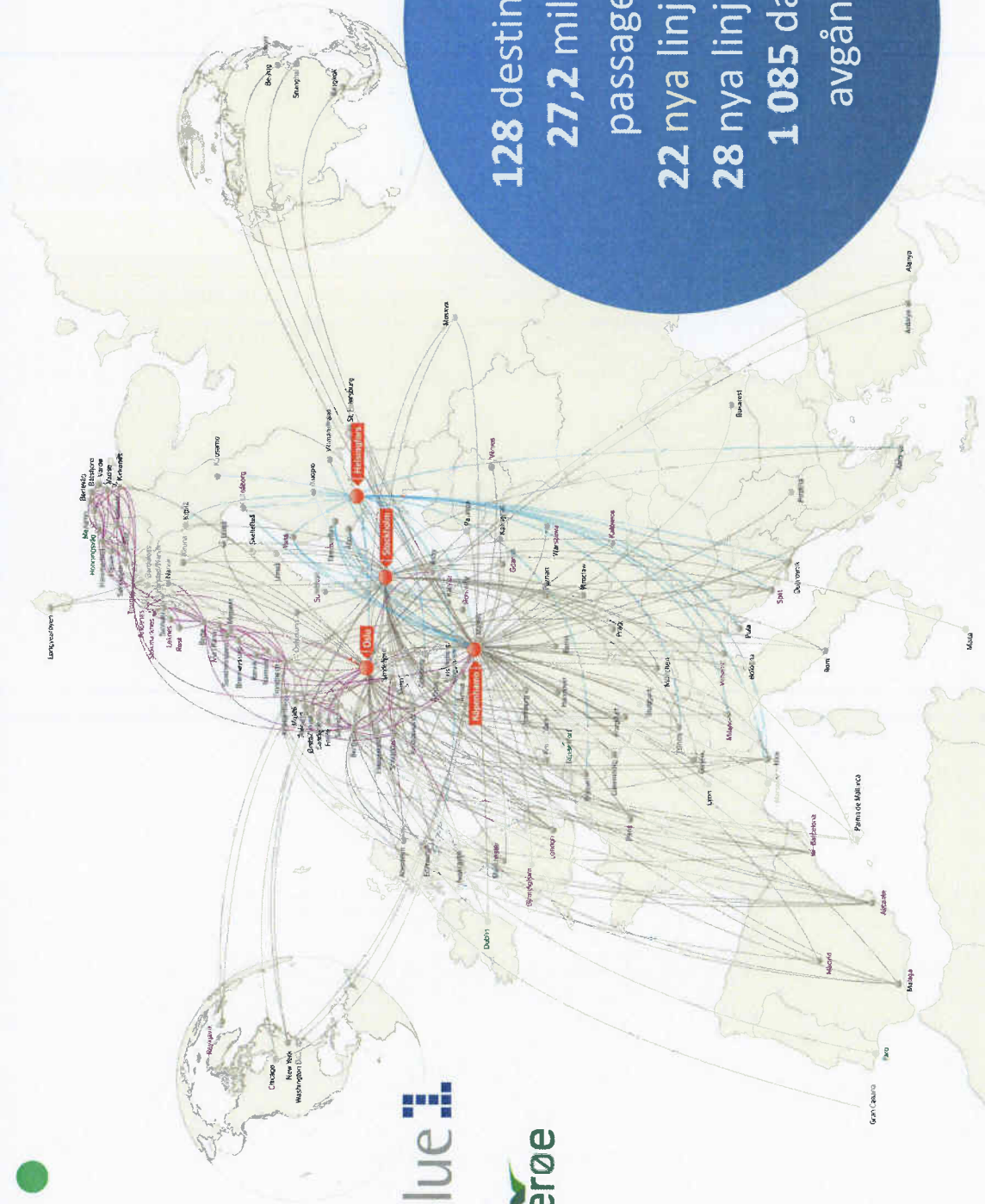
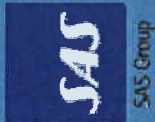
Enhetsintäkt (RASK) och yield ● ● ● ● ●

SAS Resultat (EBT) ● ● ● ● ●

Scandinavian

Kundrelaterade nyckeltal - Marknads- och kundutveckling

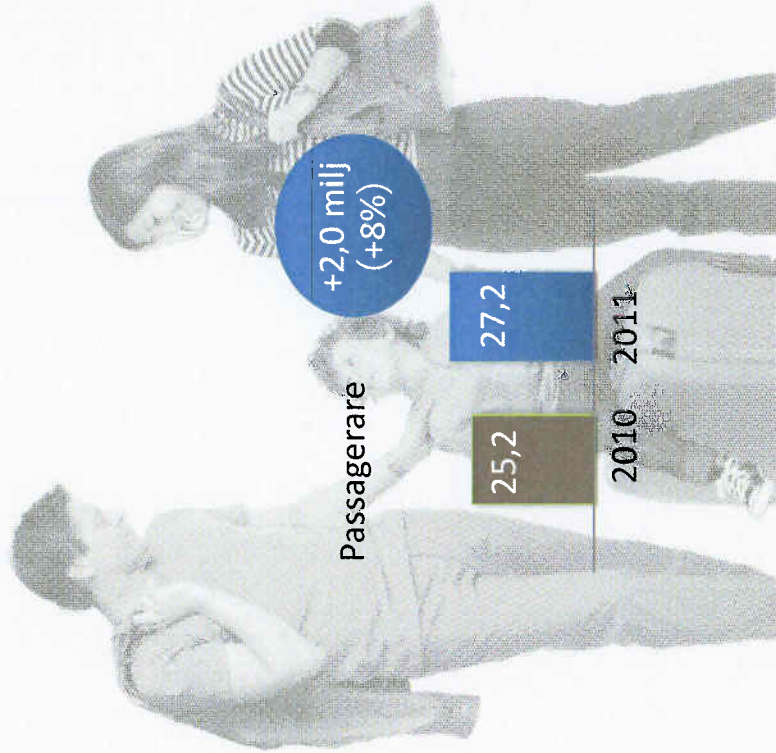
Fler avgångar och passagerare



128 destinationer
27,2 miljoner
passagerare
22 nya linjer 2011
28 nya linjer 2012
1 085 dagliga
avgångar

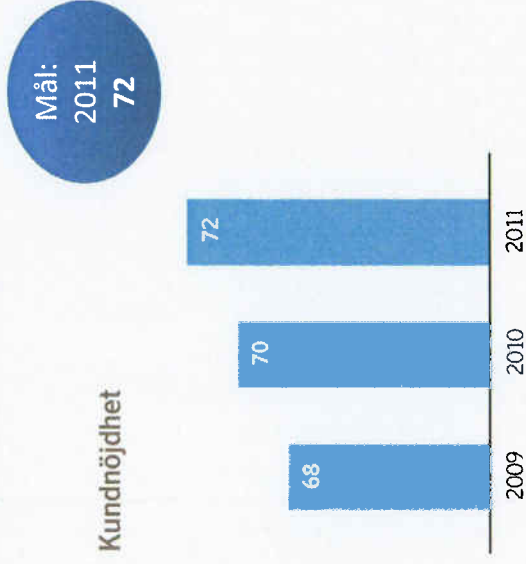
Kundrelaterade nyckeltal - Marknads- och kundutveckling

Stark passagerartillväxt - ökat med 2 miljoner



Resenär på sträckan Stockholm-Luleå, 21 juni 2011:
"Försökte hjälpa mig långt bortom vad den mest kräsna resenären kan önska sig, wow vilken service, vilken vilja, You rock!"

Resenär på sträckan Oslo-London, 14 maj 2011:
"Hennes bemötande och uppträdande gjorde så mycket mer för vårt intryck av SAS än all världens reklam!"

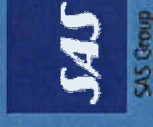


SPET (SAS Passenger Experience Tracking) för Scandinavian Airlines

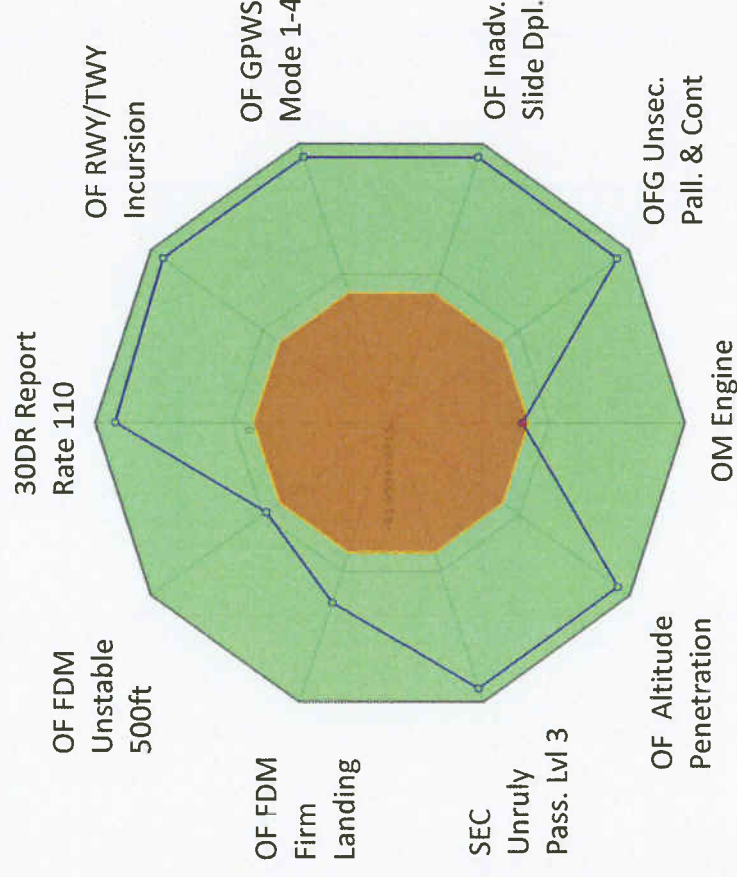
Resenär på sträckan Köpenhamn-New York, 7 november 2011:
"Mycket hjälpsam personal. Det är denna typ av händelse som gör skillnaden och som du berättar om för dina kollegor!"

Operationella nyckeltal – Kvalitet och säkerhet

Alltid högsta prioritet



- ● ●
- Hög flygsäkerhetsnivå med engagerade medarbetare på alla nivåer
- Ett nytt avancerat system för att mäta säkerhetsnivån infördes 2011
- Först i världen med att ta del av denna information i realtid
- Det nya säkerhetssystemet ger en översikt av säkerhetsnivån inom koncernen och hjälper SAS att förutspå potentiella risker



———— Risknivå

Flygsäkerhetsdata i realtid

Operationella nyckeltal - Punktlighet

SAS punktligaste flygbolaget i Europa

SAS

SAS Group

- Europas punktligaste flygbolag 2011 – för tredje året i rad bland de större flygbolagen
- Världens mest punktligaste flygbolag juli och augusti 2011
- Vinnare av IATA:s Fast Travel Gold Award – för snabb och enkel passage genom flygplatser



Innovativa och tidsbesparande reslösningar

SAS Fast Track

SAS Fast Track

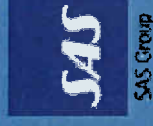


Punktlighet i världsklass

352 163

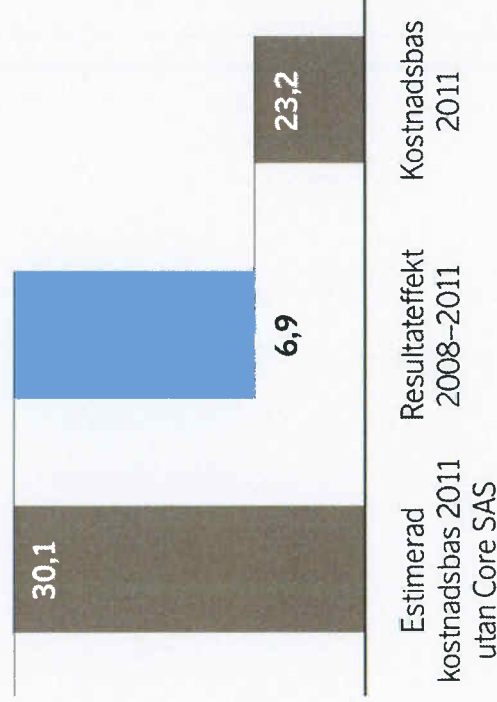
flygningar gick på
tid under 2011
(88,9%)

Operationella nyckeltal – Enhetskostnad (CASK) Lägre enhetskostnader och bibehållen intäktspremie

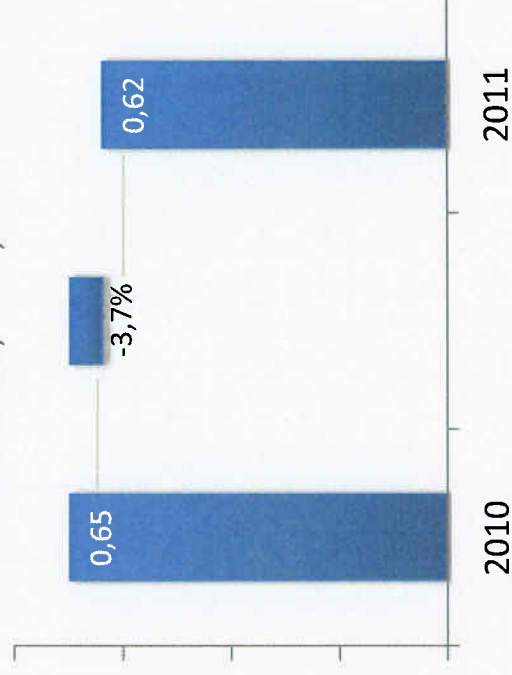


- Enhetskostnaden har sjunkit betydligt sedan 2009
- SAS enhetskostnad är i linje med andra nätverksbolag i Europa
- Fortsatt ett gap till lågservicebolagen

Kostnadsminskning (exkl bränslekostnader) 2008–2011
Mdr SEK



Enhetskostnad, CASK, SEK



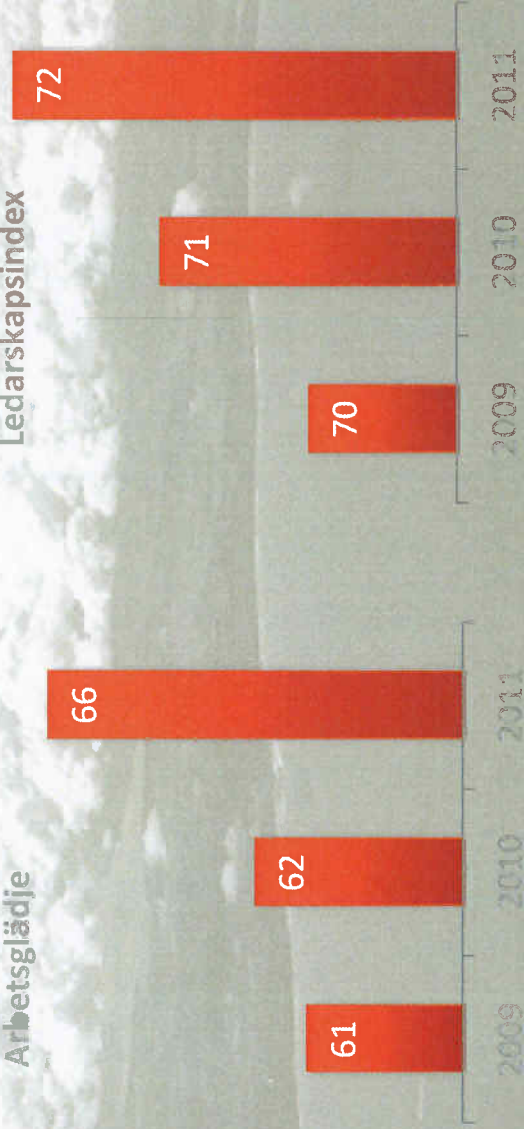
People Performance

Ökad arbetsglädje och förbättrat ledarskapsindex



Arbetsglädje

Ledarskapsindex



Arbetsglädjen fortsätter stiga - Index ökade med 4 enheter till 66.

Scandi

Drivkrafter

Vikande BNP-utveckling under 2011

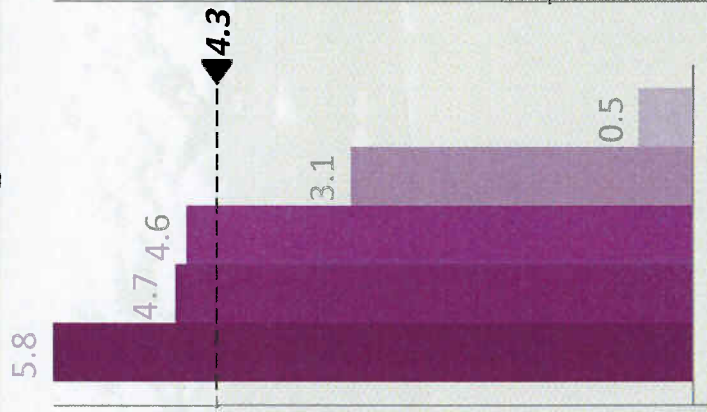


SAS Group



% vs 2010

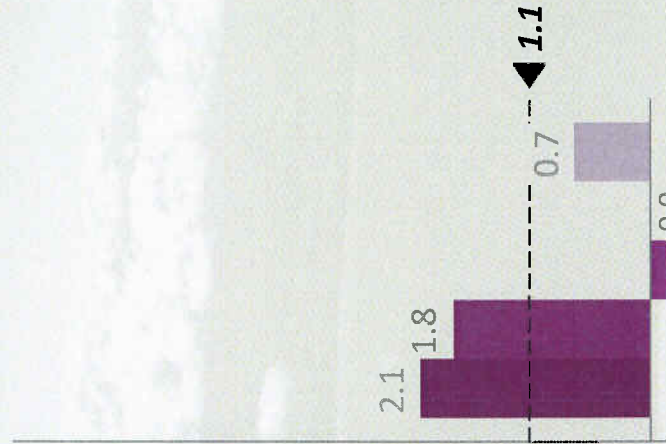
Sverige



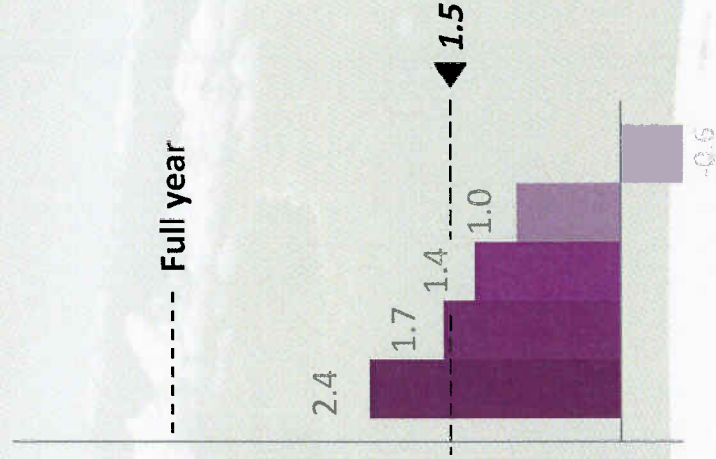
Norge



Danmark



Eurozonen



Q1 Q2 Q3 EQ4 E2012

Q1 Q2 Q3 EQ4 E2012

Q1 Q2 Q3 EQ4 E2012

Q1 Q2 Q3 EQ4 E2012

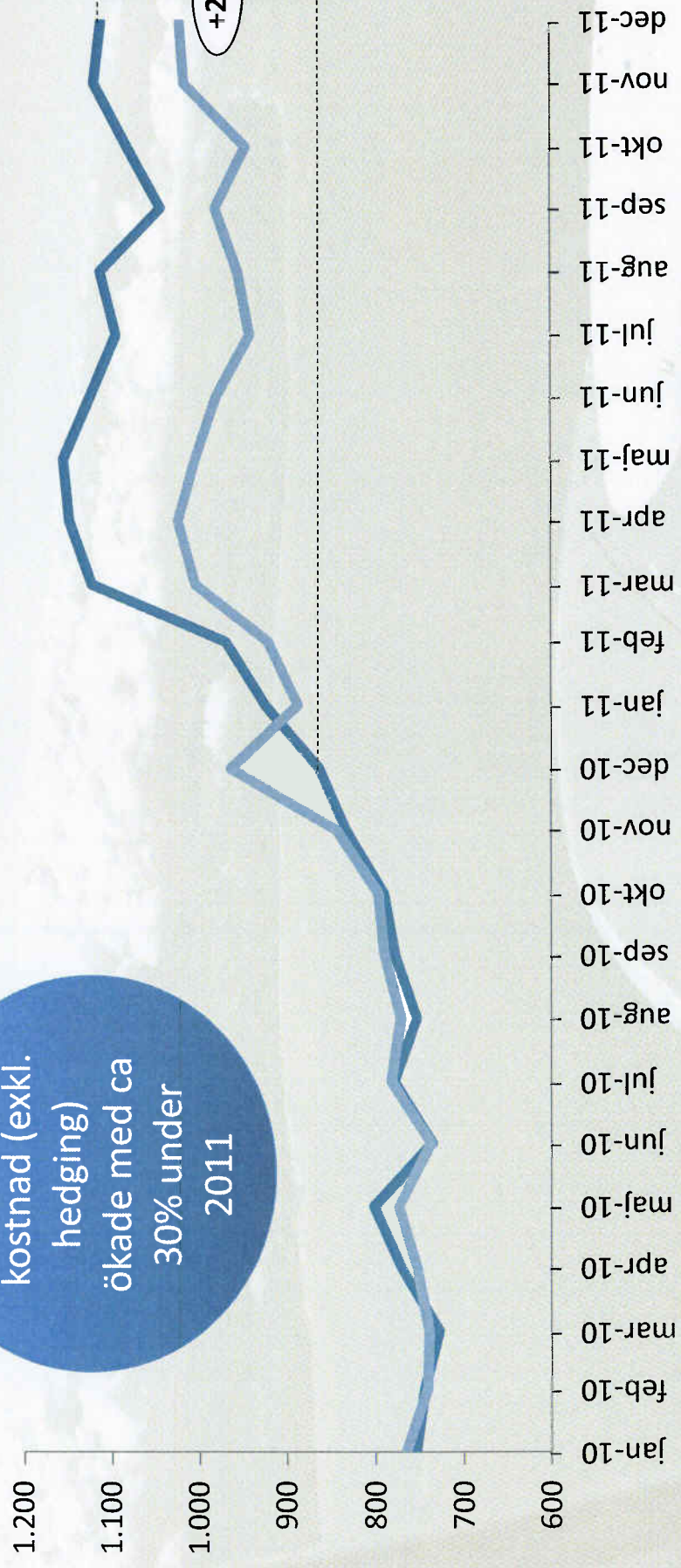
Drivkrafter

Ökade bränslekostnader trots framgångsrik bränslesäkring



— USD/ton excl hedge
— USD/ton incl hedge

Bränsle-
kostnad (exkl.
hedging)
ökade med ca
30% under
2011



Scandinavian

Drivkrafter

Ökad press på enhetsintäkt (RASK) och yield

SAS

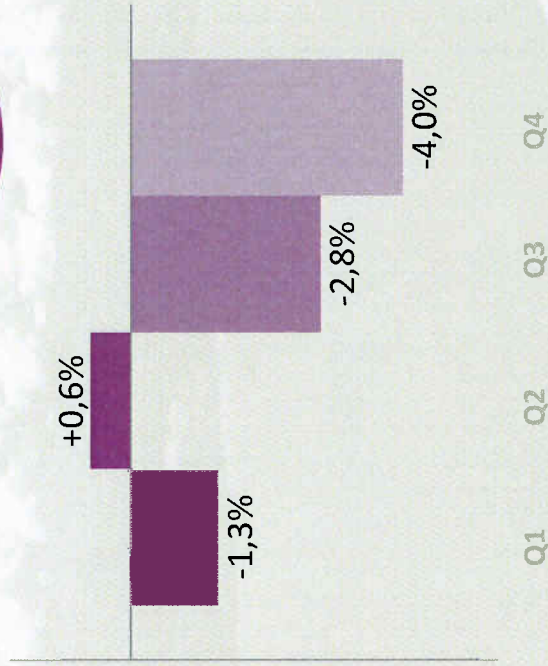
SAS Group



Scandinavian Airlines

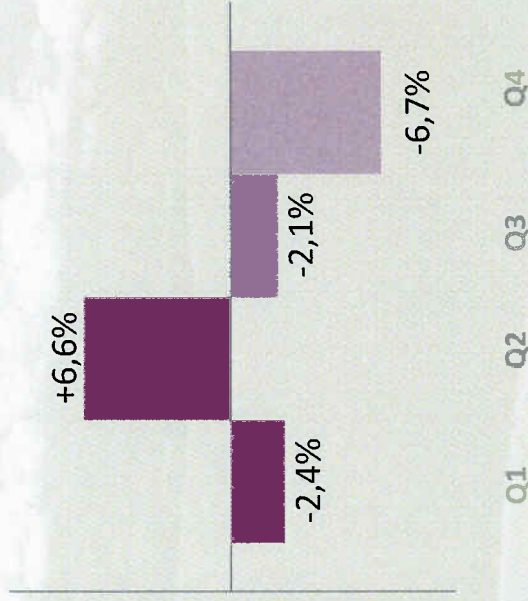
Yield

2011:
-2,0%



RASK

2011:
-1,3%



Scandinavian

Positivt resultat före skatt för helåret 2011 före nedskrivning av Spanair

SAS

SAS Group

- ● ●
- Positivt resultat före engångsposter, men Spanair nedskrivning belastar resultatet med 1,7 miljarder SEK
- Stark passagerartillväxt (+2 miljoner)
- Fortsatt reducering av enhetskostnad (-3,7% exkl. bränsle under 2011)

Resultat före
skatt och
engångsposter
uppgick till +94
MSEK

Resultat, MSEK	2011	2010
Intäkter	41 412	41 070
Resultat före skatt och före engångsposter	94	-444
Spanair nedskrivning	-1 731	-
Resultat före skatt	-1 629	-3 069

Scandinavian

God finansiell position – 9 miljarder SEK i total finansiell beredskap

- SAS koncernen har tillgängliga medel på ca 8,9 miljarder SEK – över SAS egna mål
- Trots ett negativt resultat för 2011 så var kassaflödet positivt, justerat för engångsposter
- Eget kapital på 12,4 miljarder SEK

Finansiell beredskap, tot 8,9 miljarder SEK

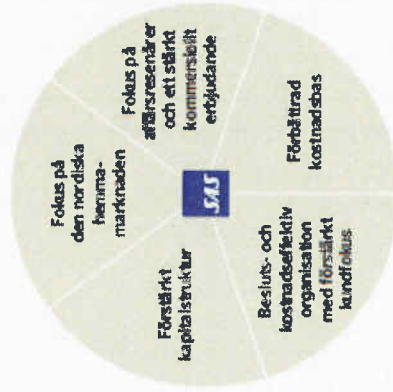


Core SAS strategin slutfördes under 2011 och nya strategin 4Excellence tar nu fart

SAS

SAS Group

Core SAS



2008–2011

Core SAS strategin slutfördes under 2011 med ett kostnadsprogram på 7,6 miljarder SEK

- Totalt har enhetskostnaden sänkts med 23% ...
- ... och de totala kostnaderna med 24% sedan 2008



4EXCELLENCE

2011–2015

4Excellence strategin lanserades under 2011

- att vara nummer 1 – Nordens mest uppskattade flygbolag, genom att nå nya höjder i kundnöjdhet
- att reducera enhetskostnaden med 3-5% per år
- en hög arbetsglädje – Topp 5 inom hela transportbranschen i Norden
- att minska våra totala utsläpp med 20%



5 miljarder SEK i resultat effekt under 2012-2013



Ett antal initiativ...

Commercial Excellence

- Nya kommersiella erbjudanden
- Nätverksoptimering
- Intäktsoptimering



Operational Excellence

- Harmonisering av flygplansflottan
- Uppdaterade kollektivavtal och sänkt administrationskostnad
- Lean



Sales Excellence

- Kanaloptimering
- Förbättrat EuroBonusprogram



People Excellence

- Performance Management
- Förbättrat kundmöte
- Kommunikation och samarbete





Stärkt produktkoncept - genomfört



✓ Launch of innovative
onboard travel solutions

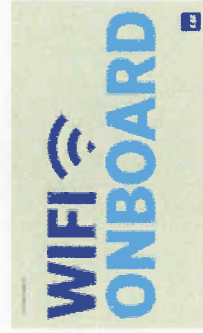


SAS Smart Pass



SAS Fast Track on domestic
travel (trial ongoing)

✓ Re-launch of WIFI
Internet service
onboard



✓ Introduction of free
coffee/tea to all
passengers





Stärkt produktkoncept – i process

SAS

SAS Group

Onboard refresh with new seats on shorthaul



Strengthened corporate offering



Högt ställda mål inom Commercial Excellence

- Första valet för nordiska affärsresenärer
- Ta en betydande position inom fritidsresande
- Högsta kundnöjdhet

Design Refresh





EuroBonus

- största lojalitetsprogrammet i Skandinavien



- Största lojalitetsprogrammet i Skandinavien, **2,8 miljoner** medlemmar
- **25%** högre genomsnittlig intäkt jämfört med icke-medlemmar
- Står för **41%** av SAS intäkter
- En guldmedlem reser i genomsnitt **28 gånger** per år



Nya partnerskap



WORLDHOTELS



Flygbussarna
AIRPORT COACHES

Ökad
attraktivitet

10 for 1*

Norsk inrikes



Högt ställda mål inom
Sales Excellence

- Bäst i klassen – Sales Excellence
- Stark tillväxt i kontraktsvolyym
- Andel intäkter från EuroBonus-medlemmar ~50%

*) Erbjudandet kan variera



På god väg att renodla flygplansflottan samt ökad utnyttjandegrad



Kärnflotta



Airbus A330/340-300
Scandinavian Airlines



Airbus A319/A321
Scandinavian Airlines



Boeing 737-600/700/800
Scandinavian Airlines

Fasas ut senast 2013/2014



Boeing 737-400/500
Scandinavian Airlines



MD-82/87
Scandinavian Airlines

Widerøe & Blue1



deHavilland Q 100/300/400NG
Scandinavian Airlines



Boeing 717
Scandinavian Airlines

3% ökad short-
haul produktion
2012 med ett
flygplan mindre i
operation

Idag signerades ytterligare 3 st A320 på lease. Totalt har SAS koncernen 30 moderna flygplan under infasning för att helt ersätta äldre generationer fram till 2013-2014.



Fortsatt kostnadseffektivitet – implementering av Lean

SAS

SAS Group



Minskning av mantimmar
B737-600 C-check



Före

Efter

Högt ställda mål inom
Operational Excellence

- Leverera på våra prioriteringar och löften
- CASK -3-5% per år
- De totala utsläppen ska minska med 20%



Vi och våra 14 000 kollegor ska leverera 4Excellence



Rickard Gustafson, född 1964
Verkställande direktör och koncernchef



Henriette Fenger Ellekrog, född 1966
Vice VD och koncerndirektör, Human Resources & Kommunikation



Göran Jansson, född 1958
Vice VD och CFO



Eivind Roald, född 1966
Koncerndirektör Sales & Marketing



Flemming J. Jensen, född 1959
Koncerndirektör Operations



Joakim Landholm, född 1969
Koncerndirektör Commercial



Mats Lönnkvist, född 1955
Koncerndirektör, chefsjurist



Benny Zakrisson, född 1959
Koncerndirektör Infrastructure och M&A

Scandic

2012 Outlook – Ökade utmaningar framöver

SAS

SAS Group

- Den globala ekonomiska utvecklingen svårbedömd
 - Fortsatt kapacitetsökning på marknaden
 - Fortsatt tryck på RASK
 - Ett antal intäktsåtgärder initierade för att motverka RASK trycket
- Osäkerhet avseende flygbränslepriser
- Accelererad 4Excellence
 - 5 miljarder SEK i totala åtgärder - varav 2 miljarder SEK under 2012
- 2012 blir ett utmanande år
 - Effekter från 4Excellence kommer under senare delen av 2012

Mot bakgrund av en ökad grad av osäkerhet till den fortsatta ekonomiska utvecklingen, lämnas ej resultatprognos för helåret 2012

Scandinavian

VÅR RESA MOT EXCELLENCE HAR
BÖRJAT...

EXCELLENCE



Årsstämma i SAS AB den 19 april 2012

Valberedningens motiverade yttrande avgivet jämlikt punkt 2.6 i svensk kod för bolagsstyrning (Koden)

Bolagets situation med pågående kostnadsbesparingsåtgärder och intaktsförstärkande strategiska initiativ i kombination med en fortsatt svag konjunktur och ökande konkurrens gör att bolaget står inför betydande affärs-mässiga utmaningar. Dessa förhållanden gör att valberedningen efter en samlad bedömning i enlighet med punkt 4.1 i Koden anser att styrningen av bolaget bäst säkerställs med en oförändrad styrelse präglad av kontinuitet, bred kompetens och tidigare erfarenhet av bolaget och dess marknader. Den föreslagna styrelsesammansättningen är ändamålsenlig med hänsyn till bolagets situation och valberedningen anser också att Kodens krav på mångsidighet, bredd och en jämn könsfördelning bedöms bli tillfredsställda på ett relevant sätt. Valberedningen föreslår således omval av Fritz H. Schur, Monica Caneman, Jens Erik Christensen, Dag Mejdell, Gry Mölleskog, Timo Peltola och Jacob Wallenberg. Till styrelsens ordförande föreslås omval av Fritz H. Schur.



Ordförande Fritz H. Schur, född 1951

Ordförande i SAS ABs styrelse sedan april 2008. Ledamot i SAS ABs styrelse sedan 2001. *Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande för företagen i Fritz Schur Gruppen. Ordförande i PostNord AB, DONG Energy A/S, F. Uhrenholt Holding A/S, Relationscore ApS och C.P. Dyvig & Co A/S. Vice ordförande i Brd. Klee A/S. *Utbildning:* B.Sc. Economics and Business Administration. *Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Ordförande i Det Danske Klasse-lotteri A/S, SN Holding A/S, CVI A/S och Post Danmark A/S samt vice ordförande i Interbank A/S. Styrelseledamot i De Post NV/La Poste SA, Belgien m.fl. *Aktieinnehav:* 40 000.



Vice ordförande Jacob Wallenberg, född 1956

Vice ordförande i SAS ABs styrelse sedan 2001. *Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Investor AB. Vice ordförande i Atlas Copco AB, Ericsson AB och SEB samt styrelseledamot i ABB Ltd, The Coca-Cola Company, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse och Handelshögskolan i Stockholm. *Utbildning:* B.Sc. Economics och MBA Wharton School, University of Pennsylvania. *Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Vice ordförande i Stockholms Handelskammars Service AB, Electrolux AB och styrelseledamot i Svenskt Näringsliv och Nobelstiftelsen. *Aktieinnehav:* 10 000.



Andre vice ordförande Dag Mejdell, född 1957

Andre vice ordförande i SAS ABs styrelse sedan 2008. VD och koncernchef i Posten Norge AS. *Styrelseuppdrag:* Ordförande i Arbetsgiverföreningen Spekter och International Post Corporation. Vice ordförande i Orkla ASA (bedriftsforsamlingen) och EDB Ergo Groups styrelse. Styrelseledamot i IK Investment Partners. *Utbildning:* MBA från Norges Handelshøyskole. *Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* VD och koncernchef för Dyno Nobel ASA. Styrelseordförande för Svenska Handelsbanken, Region Norge. Styrelseledamot i DYWIDAG System International GmbH. *Aktieinnehav:* 4 214.



Monica Caneman, född 1954

Ledamot i SAS ABs styrelse sedan 2010. *Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Fjärde AP Fonden, Allenex AB, Arion Bank hf, Frösunda LSS AB och Big Bag AB. Styrelseledamot i Schibsted ASA, Storebrand ASA, Poolia AB, My Safety AB, Intermail A/S och SOS Barnbyar. *Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm. *Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Styrelseordförande i EDT AS och Interverbum AB. Styrelseledamot i Resco AB, Nocom AB, Akademikliniken AB, Nya Livförsäkrings AB SEB Trygg Liv, XponCard Group AB, Lindorff Group AB, Citymail Group AB, EDB Business Partner ASA, Nordisk Energi-förvaltning ASA och Svenska Dagbladet AB. *Aktieinnehav:* 4 000.



Jens Erik Christensen, född 1950

Ledamot i SAS ABs styrelse sedan 2006. *Styrelseuppdrag:* Ordförande i Scandinavian Private Equity A/S, Dansk Merchant Capital A/S, Alpha Holding A/S, Vördur Tryggingar hf. Vice-ordförande i BankNordik A/S. Ledamot i Nemi Forsikring A/S, Andersen&Martini A/S, Lægernes Pensionskasse, Skandia Liv AB, TK Development A/S, Nordic Corporate Investment A/S, medlem av danska regeringens infrastrukturkommission. *Utbildning:* Cand. act. Københavns Universitet. *Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* VD för Codan A/S, VD för Codan Försäkring A/S och VD för Trygg-Hansa AB samt medlem av Executive Committee i Royal & Sun Alliance plc 1999 – 2006, dessförinnan styrelseuppdrag och affärsutveckling inom den finansiella sektorn. *Aktieinnehav:* 12 666.



Gry Mølleskog, född 1962

Ledamot i SAS ABs styrelse sedan 2010. Chef vid norska Kronprinsparets stab. *Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande Norsk Folkemuseum. Styrelseledamot i Norwegian Property ASA. *Utbildning:* Studier från Universitetet i Oslo och Handelshøyskolen BI. *Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Senior Vice President SAS Airlines, Senior Client Partner i Korn/Ferry International. Styrelsemedlem i Hurtigruten ASA, Oslostrikken AS, DnBNOR Finans, Posten Norge och Steen og Ström. *Aktieinnehav:* 666.



Timo Peltola, född 1946

Ledamot i SAS ABs styrelse sedan 2005. *Styrelseuppdrag:* Ordförande i Neste Oil. Vice ordförande i TeliaSonera. Styrelseledamot i AW Energy Oy, CVC Capital Partners Advisory Board. Citigroup's Nordic Advisory Board member. *Utbildning:* Ekonomexamen, Handelshögskolan Åbo. Studier vid IMI Geneva. Ekonomie doktors grad honoris causa, Svenska Handelshögskolan i Helsingfors samt Handelshögskolan i Åbo. *Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Ordförande i Ilmarinen, Merita bank, Amer-group, Instrumentarium samt vice ordförande i Nordea. Styrelseledamot i Huhtamaki Oyj, CEO i Huhtamaki Oyj 1988–2004. *Aktieinnehav:* 2 000.

Samtliga bolagsstämموvalda styrelseledamöter är enligt valberedningen att anse som oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Valberedningen anser att samtliga ledamöter är oberoende i förhållande till större aktieägare med undantag av Dag Mejdell till följd av sin position som koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS.

Bilaga 6 - Röstinstruktioner vid årsstämma i SAS AB (publ) 19 april 2012

Punkt 11

Röstar emot:

- | | |
|--|----------------|
| - Aviva Life and Pensions UK Limited | 149 752 röster |
| gm ombud Christoffer Andersson Cedmert | |
| - California State Teachers Retirements System | 13 061 röster |
| gm ombud Hans G. Wesslau | |

Totalt emot 162 813 röster

Punkt 13

Röstar emot:

- | | |
|--|----------------|
| - Florida Retirement System | 22 897 röster |
| - Florida Retirement System | 135 489 röster |
| - Guggenheim Airline Etf | 3 286 röster |
| - Oregon Public Employees Retirement System | 3 697 röster |
| - PowerShares FTSE RAFI Developed Markets
ex-U.S. Small-Mid Portfolio | 58 104 röster |
| - Public Employees Retirement System of Ohio | 23 786 röster |
| - Schwab Fundamental International Small-Mid
Company Index Fund | 4 627 röster |

gm ombud Hans G. Wesslau

Totalt emot 251 886 röster

Förslag till beslut enligt dagordningens punkt 12**INSTRUKTION TILL VALBEREDNINGEN I SAS AB (PUBL)****antagen vid årsstämman den 19 april 2012**

Aktieägarna i SAS AB (publ) (org.nr. 556606-8499) (nedan Bolaget) har vid årsstämman beslutat att följande instruktion skall gälla för den av stämman utsedda valberedningen och för det uppdrag som denna valberedning skall genomföra intill slutet av nästa årsstämma.

- § 1. Valberedningen skall bestå av det antal ledamöter som årsstämman beslutar, såvitt inte valberedningen vid en prövning enligt § 9 finner att valberedningen kan genomföra sitt uppdrag med färre antal ledamöter.
- § 2. Valberedningen skall med hänsyn till Bolagets karaktär vara representativ för aktieägarsammansättningen och utgöras av ledamöter som nominerats av ett representativt antal och urval av de röstmässigt större aktieägarna i Bolaget på sätt som årsstämman beslutar. Valberedningens ledamöter skall, oavsett hur de utsetts, tillvarata samtliga aktieägares intresse. Ledamot får inte vara anställd i SAS koncernen.
- § 3. Den ledamot som nominerats av den till röstetalet största aktieägaren kallar valberedningen till ett första, konstituerande möte. Vid det konstituerande mötet skall valberedningen sedan inom sig utse en ledamot att vara ordförande för valberedningen. Valberedningens ordförande leder och fördelar arbetet i valberedningen och är ansvarig för alla kontakter med Bolaget.
- § 4. För att fullgöra sitt arbete skall valberedningen ha en nära dialog med styrelsens ordförande. Resultatet av styrelsens årliga utvärdering skall hållas tillgängligt för valberedningen. Valberedningen skall ha minst ett möte med styrelsens ordförande och koncernchefen före det att valberedningen lämnar sitt slutliga förslag till årsstämman.
- § 5. Arvode eller annan ersättning från Bolaget skall inte utgå till valberedningens ledamöter.
- § 6. Valberedningen skall ha rätt att belasta Bolaget med skäligen kostnader för rekryteringskonsulter eller andra externa kostnader som erfordras för att valberedningen skall kunna fullgöra sitt uppdrag.
- § 7. Aktieägare som nominerat ledamot i valberedningen äger rätt att byta ut sådan ledamot mot annan att istället utgöra ledamot i valberedningen.
- § 8. Om en aktieägare, som nominerat en ledamot i valberedningen, väsentligt minskar sitt aktieinnehav i Bolaget och detta sker tidigare än två (2) månader före nästkommande årsstämma, skall dennes ledamot ställa sin plats i valberedningen till förfogande. Istället bör, efter beslut av valberedningen med beaktande av § 9 nedan, någon annan röstmässigt betydande aktieägare

erbjudas att utse en ny ledamot i valberedningen. Inträffar däremot sådan minskning i innehavet senare är två (2) månader före nästkommande årsstämma, äger ledamoten rätt att sitta kvar i valberedningen och fullgöra sitt uppdrag.

- § 9. För det fall någon av valberedningens ledamöter får förhinder att delta i valberedningens arbete eller av annat skäl avgår, och ny ledamot inte utses i enlighet med §§ 7 eller 8 ovan, skall valberedningen fullgöra sitt uppdrag med det färre antalet ledamöter, om den inte finner att det färre antalet ledamöter inverkar menligt på valberedningens möjligheter att fullgöra sitt uppdrag.
- § 10. Om valberedningens sammansättning ändras enligt §§ 7, 8 eller 9 ovan skall ordföranden utan dröjsmål underrätta Bolaget härom för offentliggörande genom Bolagets försorg.

* * *

Årsstämman i SAS AB (publ) den 19 april 2012

Agendapunkt 13

Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen föreslår följande riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till ledande befattningshavare. Dessa utgörs av VD och övriga medlemmar av koncernledningen.

Förslaget baseras på att den sammanlagda ersättningen bör vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen skall utgöras av fast lön, övriga förmåner samt pension.

Föreslagna riktlinjer är oförändrade i förhållande till de ersättningsprinciper som fastställdes på årsstämman 2011, med undantag för en sänkning av den maximala pensionspremien från 35 % till 30 %. Sedan tidigare ingångna avtal med några befattningshavare innehållande delvis avvikande villkor för pension och uppsägning gäller till dess de upphör eller omförhandlas.

Lön och övriga förmåner

Ersättning till ledande befattningshavare skall utgöras av en fast årlig grundlön. Den fasta lönen skall återspegla de krav som ställs på befattningen avseende kompetens, ansvar, komplexitet och på vilket sätt den bidrar till att uppnå affärsmålen. Den fasta lönen skall också återspegla den prestation som befattningshavaren nått och således vara individuell och differentierad.

Övriga förmåner, som bl.a. kan omfatta bilförmån och sjukvårdsförsäkring, skall vara marknadsmässiga och endast utgöra en begränsad del av den sammanlagda ersättningen.

Pension

Pensionsförmånerna skall vara avgiftsbestämda och premierna skall inte överstiga 30 % av den fasta årslönen.

Villkor vid uppsägning

För VD och övrig koncernledning skall uppsägningstiden vara 6 månader vid uppsägning från befattningshavarens sida. Vid uppsägning från bolagets sida skall en uppsägningstid om maximalt 12 månader gälla. Vid uppsägning från bolagets sida och, i vissa specifika fall, från befattningshavarens sida skall avgångsvederlag kunna utgå med belopp motsvarande högst ett års fast lön med full avräkning om befattningshavaren erhåller ersättning från ny anställning eller uppdrag.

Avvikelser

Styrelsen får frågå riktlinjerna, om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

Berednings- och beslutsprocess

Principer för ersättning till koncernledningen bereds av ersättningsutskottet och behandlas därefter av styrelsen, som lägger fram förslaget för årsstämmans beslut. Ersättning till VD skall beslutas inom ramen för godkända principer av styrelsen efter beredning och rekommendation av ersättningsutskottet. Ersättning till övriga ledande befattningshavare skall beslutas av VD inom ramen för fastställda principer och efter avstämning med ersättningsutskottet.

Till årsstämman i SAS AB (publ) den 19 april 2012

Styrelsens förslag avseende dagordningens punkt 14a, ändring av bolagsordningen samt punkt 14b, godkännande av ändring av konsortialavtalet avseende SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM Denmark-Norway-Sweden

Punkt 14a ändring av bolagsordningen

Styrelsen föreslår att bolagsordningens § 8 ändras så att bolagets räkenskapsår ska omfatta perioden 1 november – 31 oktober istället för kalenderåret och att det innevarande räkenskapsåret ska förkortas och därmed omfatta perioden 1 januari – 31 oktober 2012. Syftet med ändringen är att räkenskapsåret skall följa trafikprogrammen (vinter/sommar) för att förbättra den externa rapporteringen och den interna styrningen samt minska den interna administrationen. Beslutet är villkorat av Skatteverkets tillstånd. Som en konsekvens av förändringen kommer SAS att tillämpa de förväntade ändrade redovisningsreglerna avseende pension (IAS19) i det räkenskapsår som påbörjas 1 november 2013.

Nuvarande lydelse	Föreslagen lydelse
<p>§ 8 Bolagets räkenskapsår skall vara kalenderår.</p>	<p>§ 8 Bolagets räkenskapsår skall vara <i>1 november – 31 oktober</i>.</p>

Punkt 14b godkännande av ändring av konsortialavtalet avseende SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM Denmark-Norway-Sweden

Styrelsen föreslår att årsstämman i enlighet med bolagsordningens § 3 godkänner ändring av § 10 i konsortialavtalet mellan SAS Danmark A/S, SAS Norge AS och SAS Sverige AB rörande SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM Denmark-Norway-Sweden i dess lydelse av den 8 maj 2001 så att konsortiets räkenskapsår omfattar perioden 1 november – 31 oktober istället för kalenderåret.

Nuvarande lydelse	Föreslagen lydelse
<p>§ 10.1 The financial year of the Consortium shall be the calendar year.</p>	<p>§ 10.1 The financial year of the Consortium shall be <i>1 November – 31 October</i>.</p>

Styrelsen föreslår att bolagsstämmans beslut under punkterna 14a och 14b, som är direkt kopplade till varandra, ska antas som ett "paket", dvs. genom ett beslut. Sådant beslut är giltigt endast om det har biträts av aktieägare med minst två tredjedelar (2/3) av såväl de avgivna rösterna som de aktier som är företrädda vid stämman.