

# *SAS*

**OUR VISION  
IS TO MAKE LIFE  
EASIER FOR**

**SCANDINAVIA'S  
FREQUENT  
TRAVELERS**

**ÅRSREDOVISNING MED HÅLLBARHETSÖVERSIKT  
NOVEMBER 2014–OKTOBER 2015**

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Detta är SAS	1
SAS översikt 2014/2015	2
Händelser under året som gått	3
VD-ord	4
We are travelers	6
Bransch- och marknadsöversikt	8
SAS Strategiska prioriteringar	12
Vinna Skandinaviens frekventa resenärer	13
Skapa en effektiv operativ plattform	18
Säkra rätt kompetenser	21
Hållbarhet	24
Förvaltningsberättelse	26
Riskhantering	31
SAS bidrag till hållbar utveckling	36
Bolagsstyrningsrapport	37
Intern kontroll – finansiell rapportering	42
Styrelse	44
Koncernledning	46
Utdelning, vinstdisposition och utsikter	47
Koncernens finansiella rapporter	48
Koncernens noter	54
Moderföretagets finansiella rapporter	85
Moderföretagets noter	87
Underskrifter	88
Revisionsberättelse	89
Aktien	91
Nyckeltal	94
Tioårsöversikt	95
Definitioner	96

*SAS är Skandinaviens ledande flygbolag med ett attraktivt erbjudande till frekventa resenärer. SAS erbjuder över 800 dagliga flygningar och mer än 28 miljoner passagerare reser med SAS till 119 destinationer i Europa, USA och Asien. Genom medlemskapet i Star Alliance™ ger SAS kunderna tillgång till ett nätverk med stor räckvidd och smidiga förbindelser. Sammantaget erbjuder Star Alliance mer än 18 500 dagliga avgångar till 1 330 destinationer i 192 länder världen över. Utöver flygverksamhet ingår även marktjänsthantering (genom SAS Ground Handling), tekniskt underhåll (SAS Technical) och frakttjänster (SAS Cargo) i SAS.*

*SAS AB är moderbolaget i SAS och är noterat på börserna i Stockholm (primärnotering), Köpenhamn och Oslo. Huvuddelen av verksamheten och tillgångarna ligger i SAS Konsortiet med undantag för SAS Cargo och SAS Ground Handling bolagen som är direktägda av moderbolaget SAS AB.*

# DETTA ÄR SAS

**11 288**

MEDELTAL ANSTÄLLDA

**4,2**

MILJONER  
EUROBONUS-MEDLEMMAR

## STRATEGISKA PRIORITERINGAR



VINNA SKANDINAVIENS  
FREKVENTA RESENÄRER



SKAPA EN EFFEKTIV  
OPERATIV PLATTFORM



SÄKRA RÄTT KOMPETENSER

## OUR VISION

**TO MAKE LIFE EASIER FOR  
SCANDINAVIA'S FREQUENT TRAVELERS.**

With SAS you are part of a community experiencing easy,  
joyful and reliable services, delivered the Scandinavian way.

## OUR DNA

**WE ARE SCANDINAVIAN BY NAME AND BY NATURE  
AND OUR OPERATIONAL PRIORITIES ARE;  
SAFETY, PUNCTUALITY AND CARE.**

**2 MILJONER**  
FREKVENTA RESENÄRER

**805**  
DAGLIGA AVGÅNGAR

**75 000**

PASSAGERARE PER DAG

TOTALT 28,1 MILJONER  
PASSAGERARE 2014/2015

**261**

FLYGLINJER

**119**

DESTINATIONER

**152**

FLYGPLAN I TRAFIK

**70 ÅR**

SAS ÄR ETT  
SKANDINAVISKT  
BOLAG SOM FYLLER  
70 ÅR UNDER 2016

**1 330**

DESTINATIONER VIA  
STAR ALLIANCE

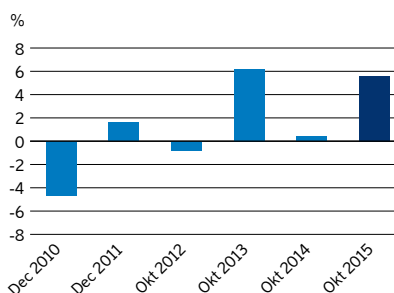
# SAS ÖVERSIKT 2014/2015

## FINANSIELLA NYCKELTAL

Det positiva resultatet under räkenskapsåret 2014/2015 bidrog till att flera av SAS finansiella nyckeltal förbättrades. För första gången sedan 2008 hade SAS ingen finansiell nettoskuld.

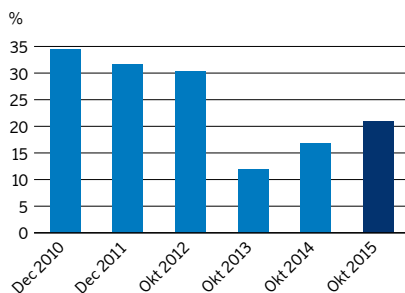
### LÖNSAMHET

EBIT-marginalen förbättrades jämfört med föregående år med 5,2 procentenheter till 5,6%.



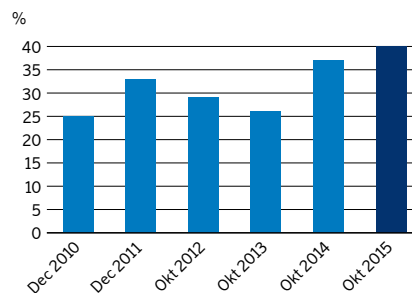
### SOLIDITET

Utöver det positiva resultatet förbättrades soliditeten på grund av realiserade valutasäkringar kopplade till kommande flygplansorder.



### FINANSIELL BEREDSKAP

Positivt kassaflöde bidrog till en positiv utveckling av finansiella beredskapen 2014/2015 trots amortering av ett konvertibellån om 1,6 miljarder SEK.



## OPERATIONELLA NYCKELTAL

### PASSAGERARE TOTALT

**28,1 MILJ.**

### PUNKTLIGHET

**87,9%**

### KABINFAKTOR

**74,8%**

### ENHETSKOSTNAD (CASK)

**0,79 SEK**

### ENHETSINTÄKT (RASK)

**0,80 SEK**

## VÄRDESKAPANDE

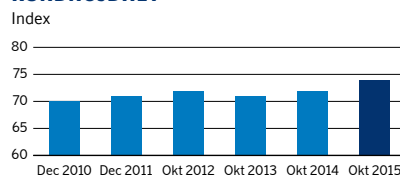
SAS övergripande mål är att skapa värden för aktieägarna. För att uppnå detta arbetar vi med tre strategiska prioriteringar för att stärka konkurrenskraften och skapa förutsättningar för hållbar lönsamhet. Värdeskapande mäter vi bland annat genom dessa tre nyckeltal.

### RESULTAT PER STAMAKTIE

**1,84 SEK**

(-3,03 SEK)

### KUNDNÖJDHET



### KOLDIOXIDUTSLÄPP

SAS totala koldioxidutsläpp minskade 2014/2015 jämfört med 2013/2014 med

**-1,8%**

Nyckeltal	2014/2015	2013/2014
Intäkter, MSEK	39 650	38 006
EBIT-marginal, %	5,6	0,4
Resultat före skatt och engångsposter, MSEK	1 174	-697
Resultat före skatt, EBT, MSEK	1 417	-918
Årets resultat, MSEK	956	-719
Kassaflöde från den löpande verksamheten, MSEK	3 036	1 096
Investeringar	4 306	2 113
Medeltal anställda	11 288	12 329
Sjukfrånvaro <sup>1</sup> , %	7,0	6,5
Koldioxid CO <sub>2</sub> , 1 000 ton	3 822	3 890
Klimatindex	92	92

Nyckeltal	2014/2015	2013/2014
Finansiell beredskap, % av fasta kostnader	40	37
Soliditet, %	21	17
Finansiell nettoskuld	-726	1 102
Skuldsättningsgrad	-0,11	0,22
Justerad skuldsättningsgrad	2,65	3,14
Räntetäckningsgrad	3,2	0,2
Stamaktiekurs (31 okt), SEK	16,50	11,35
Preferensaktiekurs (31 okt), SEK	501	415
Utdelning (förslag 31 okt 2015), stamaktie, SEK	0	0
Utdelning (förslag 31 okt 2015), preferensaktie, SEK	50	50

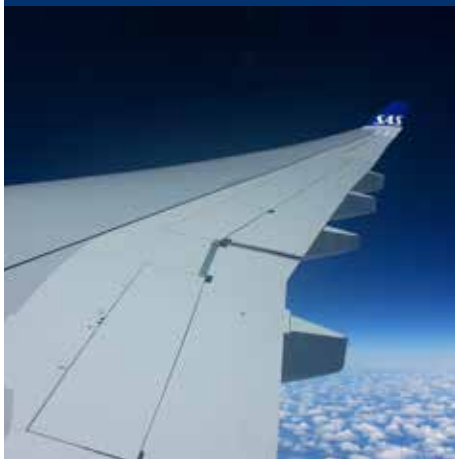
1) Ny beräkningsmetod. Avser SAS (exklusive Blue1).

# HÄNDELSE UNDER ÅRET SOM GÅTT



## FINANSIELLA HÄNDELSE

- SAS arbetade med implementering av kostnadsbesparingar om 2,1 miljarder SEK med full effekt 2017.
- Under 2014–2016 slutförde SAS finansieringen av förskottsbetalningar för 13 flygplan från Airbus.
- SAS överlät två slots-par på London Heathrow vilket genererade 82 MUSD i reavinst. SAS är fortsatt den femte största operatören mätt i antal avgångar på veckobasis på London Heathrow.



## STRUKTURELLA FÖRÄNDRINGAR

- SAS förvärvade Cimber A/S och överförde CRJ900-produktionen till Cimber.
- SAS sålde Blue1 och ingick samtidigt ett wet lease-avtal med CityJet om åtta nya regionaljet.
- SAS tecknade nya förenklade avtal för samtliga piloter.
- SAS tecknade avtal med Widerøe om outsourcing av markverksamhet på samtliga linjestationer i Norge.
- SAS tecknade en avsiktsförklaring med Aviator Airport Alliance Europe AB om outsourcing av marktjänster i Skandinavien.

## STÄRKT KUNDERBJUDANDE

- SAS öppnade cirka 50 säsongslinjer till fritidsorienterade destinationer.
- SAS började flyga Stockholm–Hongkong och utökade frekvenserna till New York, Chicago, San Francisco och Shanghai.
- SAS lanserade nya linjer till Miami, Boston och Los Angeles med start under 2016.
- SAS fasade in två nya Airbus A330E i flygplansflottan.

## NYA KUNDAVTAL OCH SAMARBETEN

- SAS tecknade nya storkundsavtal med bland annat Statoil, DnB samt danska, svenska och norska staten.
- SAS och Apollo förlängde samarbetet på charterflygningar och ingick avtal värt cirka 900 MSEK inför sommarsäsongen 2016.
- Nya EuroBonus-partners är bland andra Aftonbladet, Viaplay, Berlingske Media, DNB och Lexus.

## MILJÖ- OCH HÅLLBARHET

- SAS beslutade att genomföra regelbundna flygningar med biobränsle.
- SAS koldioxidutsläpp minskade med 1,8%.
- SAS Code of Conduct har uppdaterats och samtliga medarbetare ska genomgå en webbkurs i ämnet.
- För trettionde året i rad genomfördes SAS Julefly till fördel för behövande i Baltikum.
- SAS har initierat ett flertal initiativ för att bistå hjälparbetet till fördel för människor på flykt.



- SAS uppgraderar långdistansflygplanen med ny kabininredning och nytt servicekoncept.
- Café Lounger öppnades i Trondheim och Tromsø. Fler Café Lounger lanseras i Skandinavien under 2016. Samtidigt har loungerna i Göteborg, Oslo och Stockholm uppgraderats.
- SAS Fast Track öppnades i bland annat Aalborg och Bodø.
- Kunderna fick tillgång till ett stort antal digitala tidningar i SAS-appen.



## UTMÄRKELSER

- I svenska ServiceScore-galan 2015 röstades SAS fram som det flygbolag som ger bäst service till sina kunder.
- I Danish Travel Award fick SAS fyra av fem priser för "Bedste charterflyselskab", "Bedste Indenrigsflyselskab", "Bedste Europæiske flyselskab" och "Bedste oversøiske flyselskab".
- SAS fick pris som "Bästa Europeiska flygbolag" vid Grand Travel Awards i Norge.
- SAS app fick bäst betyg bland Europas största flygbolag.

## MEDARBETARE

- SAS ledningsprocesser har integrerats med principerna för Lean för att skapa en tydlig målbild och handlingsplaner för hela verksamheten.
- I SAS Awards har årets person, ledare, team och Lean achievement utsetts.
- SAS Forum 50 har initierats för ett ökat kompetensutbyte och stärkt nätverk.

# KOMMERSIELLA FRAMGÅNGAR BIDRAR TILL POSITIVT RESULTAT

SAS levererade en markant resultatförbättring under 2014/2015. Förbättringen drivs framförallt av våra kommersiella framgångar, kostnadsåtgärder och under slutet av året också av lägre flygbränslekostnader. Vi har de senaste åren stärkt erbjudandet med inriktning på de frekventa resenärerna och det har gett tydliga resultat. Under 2016 förväntar vi ökad kapacitetstillväxt på marknaden och en ännu intensivare konkurrens.

SAS resultat före skatt och engångsposter uppgick under året till nära 1,2 miljarder SEK, vilket är en markant resultatförbättring jämfört med föregående år. Sammantaget har vi under året gjort stora framsteg mot ett mer attraktivt SAS. Däremot har den valuta- och flygbränslejusterade enhetskostnaden ökat under året, vilket inte är tillfredsställande. För att förbättra vår långsiktiga konkurrenskraft ska vi arbeta ännu mer intensivt med att implementera fortsatta kostnadsåtgärder.

Industrin har under året präglats av en temporärt stabiliserad kapacitetstillväxt i Skandinavien. Vi förväntar dock en intensivare konkurrens under 2016 med ökad kapacitetstillväxt. För att möta marknadens utmaningar och stärka konkurrenskraften arbetar vi vidare med tre strategiska prioriteringar: vinna Skandinavien frekventa resenärer, skapa en effektiv operativ plattform och säkra rätt kompetenser.

## KOMMERSIELLA FRAMSTEG

Ett dedikerat effektiviseringsarbete under året har möjliggjort att vi har kunnat stärka vårt kunderbjudande i linje med vår vision att göra livet enklare för de frekventa resenärerna. Vi har uppgraderat kabinerna och fått in nya flygplan i vår långdistansflotta samt erbjuder ett smidigt resande med flera Fast Track och nya SAS Lounger. Produktförbättringarna har mottagits positivt, vilket avspeglas i en högre kundnöjdhet och ett bättre omdöme i hela Skandinavien. Dessutom ökade antalet resenärer i SAS Plus med 2% och antalet EuroBonus-medlemmar steg under året med hela 14%. Vi har nu 4,2 miljoner medlemmar som under året bidragit till nära hälften av SAS passagerarintäkter. Vi investerar också i våra digitala tjänster och under året rankades SAS-appen högst bland de europeiska flygbolagen.

Vi befäster även vår position som flygbolaget i Skandinavien med det bredaste nätverket och den mest optimala tidtabellen till de frekventa resenärerna. Den nya linjen mellan Stockholm och Hongkong har fått en bra start och under 2016 öppnar vi nya linjer till Los Angeles, Miami och Boston. Vi har även ökat frekvenserna till San Francisco, Shanghai, Chicago och New York under vintern. Totalt planerar vi öka kapaciteten på våra interkontinentala linjer med cirka 25% under nästa räkenskapsår. För att stärka erbjudandet ytterligare har vi lagt till nio nya linjer inom Europa till vinterprogrammet och under sommaren 2015 öppnade vi 47 säsongslinjer till fritidsbetonade destinationer.

Under våren 2015 lanserade vi SAS Café Lounge i Trondheim och Tromsø. Under 2016 öppnar vi en Café Lounge i Malmö och fler är på gång. Loungerna i Stockholm, Oslo och Göteborg har samtidigt expanderats och förnyats.

## EFFEKTIV OPERATIV PLATTFORM

Implementering av kostnadsåtgärderna om 2,1 miljarder SEK fortsätter med ökad intensitet och vi har under året uppnått resultat-effekter om knappt en miljard SEK. Detta är något lägre än förväntat, vilket huvudsakligen orsakats av försenade resultat-effekter inom IT.

Vi har som en del av åtgärderna tagit viktiga strukturella steg för att stärka effektiviteten i vår produktionsplattform samtidigt som vi upprätthåller ett brett nätverk med täta avgångar. I linje med strategin överförde vi i början av 2015 all regionaljetproduktion till det nyförvärvade bolaget Cimber. Under hösten 2015 fasades våra sista Boeing 717 ur trafik och Blue1 såldes till CityJet. I samband med detta tecknade vi ett samarbetsavtal med CityJet om åtta helt nya regionaljet av flygplanstypen CRJ900 för att komplettera SAS nätverk. Ovanstående förändringar gör att vi numera har en flygplansflotta bestående av Airbus A320 och Boeing 737 i Europa under SAS (SK) egen trafiklicens.

Flygplansflottan förnyas löpande för att stärka vår konkurrenskraft, sänka flygbränslekostnaderna och minska miljöpåverkan. Under hösten fick vi in de två första nya långdistansflygplanen Airbus A330E och under våren 2016 kommer vi att fasa in ytterligare två flygplan av samma typ. Inom kortdistansflottan får vi, som ett av de första flygbolagen i Europa, de första leveranserna av Airbus A320neo under hösten 2016.

En annan viktig strukturell förändring vi genomförde under året var avtalet med Widerøe om outsourcingen av samtliga linjestationer i Norge från den 1 februari 2016. Därutöver befinner vi oss i diskussioner med Aviator om outsourcing av markverksamhet på våra huvudflygplatser i Skandinavien samt Göteborg och Malmö. Genom att outsource markverksamhet ökar vi flexibiliteten i kostnadsmassan och kan samtidigt vidareutveckla affären med våra samarbetspartners. Parallellt fortgår ett omfattande arbete med att effektivisera och automatisera markverksamheten.

Under året har vi också ingått nya förenklade kollektivavtal för våra piloter. De nya avtalen minskar komplexiteten och har bidragit till att vi har kunnat stärka vårt interkontinentala erbjudande. Vi har även uppnått omfattande effektiviseringar med bibehållen kvalitet inom administration och försäljning där sammanlagt 285 medarbetare har fått lämna SAS. Effektiviseringar har även implementerats avseende fastigheter omfattande över 140 000 kvadratmeter i Köpenhamn, Oslo, Bergen och Stockholm-Arlanda.

Samttaget ska vi arbeta ännu mer intensivt med implementering av fortsatta kostnadsåtgärder för att förbättra den långsiktiga konkurrenskraften.



**”Ett dedikerat effektiviseringsarbete under året har gjort att vi har kunnat stärka vårt kunderbudande.”**

#### **UTVECKLA, ENGAGERA OCH SÄKRA RÄTT KOMPETENSER**

SAS har i likhet med branschen i övrigt fortsatt att förändras i snabb takt och det ställer stora krav på våra medarbetare och vår samlade kompetens. Vi har exempelvis gått från att driva en stor del av vår verksamhet i egen regi till att i högre grad upphandla och utveckla tjänster tillsammans med samarbetspartners där det är relevant. För att hantera omställningen har vi bland annat integrerat principerna för Lean i våra ledningsprocesser. Vi arbetar mot gemensamma mål som är kategoriserade enligt *SQDEC*, vilket står för Safety, Quality, Delivery, Employees och Cost. Målen följs upp genom tydliga handlingsplaner tvärs över hela verksamheten. Vi stärker också ledarskapet och ökar affärsmannskapet genom flertalet forum, såsom *SAS Forum 50*, *Learning lunch* och ett mentorskapsprogram. Samtidigt uppmärksammar vi både team och individuella prestationer i vår årliga *SAS Awards*. Införandet av dessa processer och aktiviteter är viktiga för att vi ska säkra rätt kompetenser och därmed även SAS framtid.

#### **FINANSIELL POSITION OCH UTSIKTER**

Det positiva resultatet och kassaflödet från den löpande verksamheten under 2014/2015 om 3 miljarder SEK gör att SAS finansiella position förbättrats. Soliditeten ökade under året från 17% till 21% och den finansiella beredskapen är väl över vår målsättning om 20%. I början av 2016 säkrade vi också förskottsbetalningarna för fem Airbus A320neo fram till början av 2018.

Vi ser att konkurrensen har ökat under vintern 2016, men mot bakgrund av vår förbättrade finansiella position, vår förmåga att driva förbättringsarbete och den positiva responsen från våra kunder, har vi ett bra utgångsläge. Vi stärker det interkontinentala erbjudandet, vilket vi kan göra tack vare kostnadseffektiva investeringar, lägre flygbränslekostnader och en ökad produktivitet. Som en följd av detta är ambitionen inför 2016 att växa och samtidigt fortsätta att stärka konkurrenskraften.

De mer detaljerade utsikterna för 2015/2016 finns återgivna i förvaltningsberättelsen på sid 47.

Stockholm 11 februari 2016

Rickard Gustafson  
VD och koncernchef

# WE ARE TRAVELERS

En av SAS strategier är att vinna de frekventa resenärerna och vara ett flygbolag där våra kunder belönas för sin lojalitet och nära relation till oss. Vi har insett att vi inte kan vara allt för alla, utan vi ska fokusera på de frekventa resenärerna. De som flyger mest är också de som har de högsta kraven på sin reseupplevelse, så de bestämmer var ribban ska ligga och den ligger högt. Det gynnar alla våra kunder.

De mest frekventa resenärerna i Skandinavien förtjänar förstås Skandinavien mest erfarna medarbetare. På SAS delar vi samma intresse och passion för att resa och därför förstår vi våra kunders behov och önskemål. Precis som vi själva, vill våra resenärer vara en del av en större värld, känna sig viktiga och behövda, och även utvecklas som människor. Våra frekventa resenärer är lojala och vårt mål är att få dem att känna sig uppskattade för den nära relation de har med oss och välkomna dem i vår gemenskap.

Under året har våra kunder kunnat uppleva förbättringar i våra produkter och tjänster som gör deras liv enklare. Vi har öppnat ett

femtiofem linjer, till, från och inom Skandinavien, vi uppgraderar alla långdistansflygplan och vi har utökat våra SAS lounges och Fast Track för att nämna några av förbättringarna.

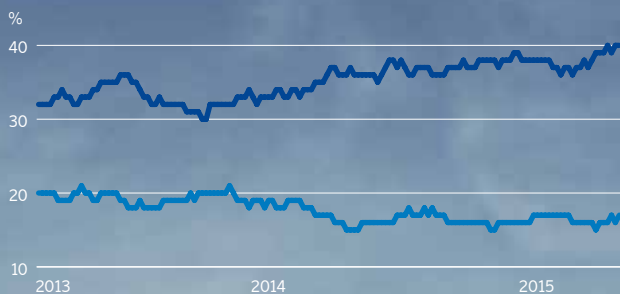
Vi har hittills välkomnat över 4 miljoner medlemmar i Euro-Bonus, som har vuxit till ett av Skandinavien mest framgångsrika lojalitetsprogram och utvecklat SAS till ett "Membership airline." Vi är fast beslutna att belöna våra kunder inte bara under resan utan också i deras vardag genom att erbjuda allt fler förmåner från våra EuroBonus-partners.

Vi gör val baserat på vem och vad vi vill identifiera oss med, vilken gemenskap vi vill vara en del av och det gäller även när vi väljer flygbolag. Vi bjuder in våra resenärer i vår gemenskap för att göra deras liv lite enklare – och rikare.

Vi har uppnått mycket på väg mot vår vision och allt vi gör återspeglar vår skandinaviska DNA. Säkerhet, punktlighet och omsorg om våra kunder är alltid vår högsta prioritet.

## PREFERENS BLAND FREKVENTA RESENÄRER I DANMARK, NORGE OCH SVERIGE

Preferensen för SAS har ökat stadigt bland de frekventa resenärerna sedan lanseringen av strategin 2013.

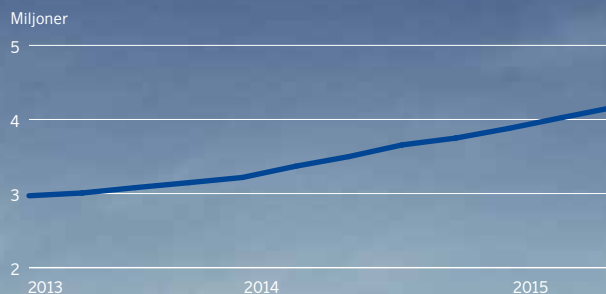


— SAS – Skandinaviskt genomsnitt  
— Norwegian – Skandinaviskt genomsnitt

Källa: Nepa

## ANTAL EUROBONUS-MEDLEMMAR 2013–2015

Antalet medlemmar i EuroBonus har ökat och nu kan över 4,2 miljoner medlemmar dra fördel av förmånerna i programmet.





### DET HÄR KÄNNETECKNAR OSS SOM RESER OFTA

- Vi ser oss själva som vana resenärer – att resa är ett genuint intresse och en central del i vår livsstil och självbild.
- Vi gillar att vara på väg – det ger oss energi.
- Vi gillar att flyga, det innebär egen tid – för att slappna av och reflektera över saker.
- Vi är ”early adopters” och testar nya saker före andra.
- Vi använder internet och social media för att få nya idéer och inspiration till resor.
- Vi anser att det är viktigt att vara uppdaterade kring vad som händer i världen och vara kunniga inom flera områden.

### VARFÖR VÄLJER VI ATT RESA MED SAS

- Alltid hjälpsamma och tar väl hand om oss.
- Avkopplande ombordupplevelse.
- Enkelhet med digitala tjänster.
- Lojalitet och partnerfördelar med EuroBonus.
- Smidig resa med SAS Lounge och Fast Track.
- En tidtabell som passar oss som reser ofta.
- Ett världsomspännande nätverk med Star Alliance.
- Pålitligt och punktlighet i världsklass.

### VÄLKOMMEN TILL VÅR GEMENSKAP!

**75 000**

PASSAGERARE  
PER DAG

**4,2**

MILJONER EURO-  
BONUS-MEDLEMMAR

**1,2**

MILJON FÖLJARE  
PÅ FACEBOOK

**120**

MILJONER ÅRLIGA  
BESÖK PÅ HEMSIDAN

**11 288**

MEDELTAL ANSTÄLLDA  
PÅ SAS



# FÖRUTSÄTTNINGAR OCH UTMANINGAR FÖR FLYGINDUSTRIN

Flygbranschen kännetecknas av hård konkurrens och prispress som medför ständiga krav på effektiviseringar. Ökat välstånd i samhället har tillsammans med attraktiv prissättning bidragit till att flygindustrin är en tillväxtbransch med en genomsnittlig årlig tillväxt på 5,8% mellan 1980 och 2015. Den globala tillväxten förväntas ligga på omkring 5% de kommande 20 åren.

## Globala trender och utveckling

### KORRELATION MELLAN FLYGTRAFIK OCH BNP

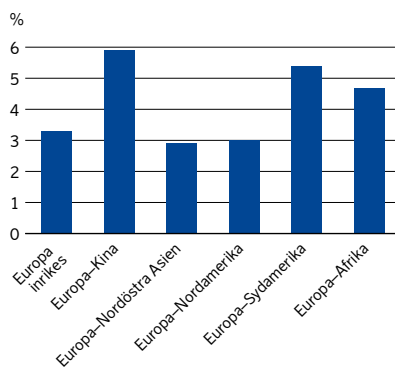
Genom sin internationella exponering påverkas SAS och många andra större internationella flygbolag av den ekonomiska utvecklingen och händelser som har effekt på den ekonomiska aktiviteten. Korrelationen mellan globala trafik tillväxten och BNP är tydlig, men flygtrafiken har normalt kraftigare utslag upp respektive ned än den underliggande BNP-utvecklingen. Den reala BNP-tillväxten enligt OECD förväntas bli 2% under kalenderåret 2015, marginellt högre än föregående år. IATA beräknar att den globala flygtrafiken steg med cirka 6,7% under 2015.

I Europa var BNP-tillväxten lite lägre än genomsnittet inom OECD-länderna. Länder som SAS har lite högre exponering mot utanför Skandinavien, som Storbritannien, Tyskland och Polen, hade dock högre tillväxt än genomsnittet i Europa.

### TRAFIKTILLVÄXT GLOBALT

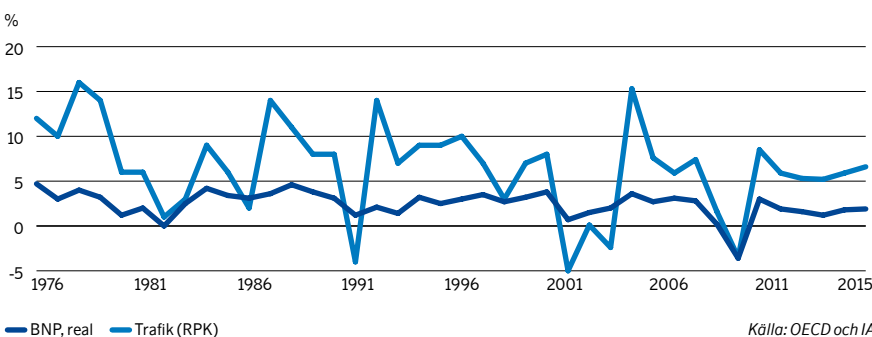
Ökat välstånd i samhället har tillsammans med attraktiv prissättning bidragit till att flygindustrin är en tillväxtbransch med en genomsnittlig årlig tillväxt på 5,8% de senaste 35 åren. Framöver förväntas passagerartrafiken fortsätta att växa. Flygplans-tillverkaren Airbus prognostiserar en fortsatt årlig trafik tillväxt fram till 2023 på cirka 5,2% och en årlig trafik tillväxt under 2023–2033 på cirka 4,2%.

### FÖRVÄNTAD ÅRLIG TILLVÄXT PÅ GLOBALA TRAFIKFLÖDEN, 2015–2034



Källa: Boeing, Market Outlook 2015

### KORRELATION MELLAN GLOBAL BNP- OCH TRAFIKTILLVÄXT, 1976–2015



Källa: OECD och IATA

### TILLVÄXT OCH BÄTTRE BALANS I UTBJUDEN KAPACITET I 2015

Trafikströmmarna växte under 2015 mest i Asien och Mellanöstern. De europeiska flygbolagen hade en tillväxt på 5,8% samtidigt som kapaciteten ökade med 3,9%, vilket lett till en förbättring av kabinfaktorn. Framöver förväntas passagerartrafiken fortsätta att växa.

### LÄGRE FLYGBRÄNSLEPRISER

Marknadspriset på flygbränslepriserna sjönk kraftigt under räkenskapsåret 2014/2015 och världsmarknadspriset var i genomsnitt 547 USD/ton, vilket var 41% lägre än föregående räkenskapsår. De flesta flygbolagen hade vid ingången av 2015 säkrat flygbränslepriserna till de nivåer som rådde föregående år vilket gjorde att den kraftiga nedgången i flygbränslepriserna inte började få märkbar effekt förrän från mitten av 2015. USD stärktes samtidigt under året mot flertalet valutor vilket gjorde att nedgången i flygbränslepriserna inte fick fullt genomslag i lägre flygbränslekostnader.

### ÖKAD DIFFERENTIERING

Efterfrågan differentieras allt mer, framförallt i tillväxtmarknader. Under de senaste åren har inte bara lågprissegmenten utan också premiumsegmenten vidareutvecklats, i synnerhet på de interkontinentala linjerna. Efterfrågan på effektivitet och komfort har ökat, och flygbolagens erbjudanden har vidareutvecklats både på marken, i luften och digitalt. Den generella industritrenden är en kraftigare polarisering av produkter och tjänster över hela prisspektrat och allt större tonvikt på lojalitetsprogram.

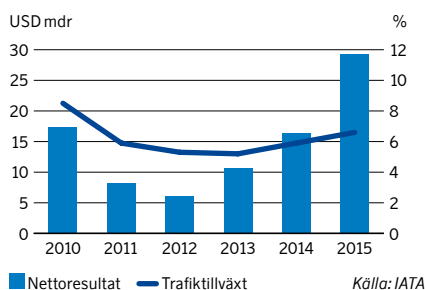
## Industriella förutsättningar

### VÄRDEKEDJAN

Flygbolagen är det sista ledet i värdekedjan av transporter av flygpassagerare och föregås av flygplanstillverkare, flygplatser, mark-tjänster, tekniskt underhåll och boknings-system med mera. I denna kedja är det traditionellt sett flygbolagen som haft svårast att skapa långsiktiga värden. Några förklaringar till detta är monopolistisk marknadsstruktur inom bland annat infrastrukturen, komplexa regelverk, ineffektivitet bland flygbolagen med hög andel fasta kostnader och överkapacitet. Nya flygbolag visar dock att det är möjligt att även under hård priskonkurrens skapa ekonomiska värden.

Lönsamheten bland flygbolagen har förbättrats sedan 2012 i kombination med positiv trafik tillväxt. Under kalenderåret 2015 prognostiserar IATA ett nettoresultat på drygt 30 miljarder USD, en förbättring på cirka 90% jämfört med 2014.

### ÅRLIG TILLVÄXT OCH LÖNSAMHET BLAND FLYGBOLAGEN GLOBALT, 2010–2015



### INFRASTRUKTUR OCH REGELVERK

Flygbolagen bär de totala kostnaderna för infrastrukturen. Historiskt har flygtrafiken fördubblats omkring vart tionde år och nuvarande industriprognoser från Airbus pekar mot en fördubbling av dagens trafik om 15 år. Utbyggnaden av luftfartens infra-

struktur har inte hållit jämna steg med trafikutvecklingen och kapacitetsbristen i infrastrukturen är påtaglig i Europa.

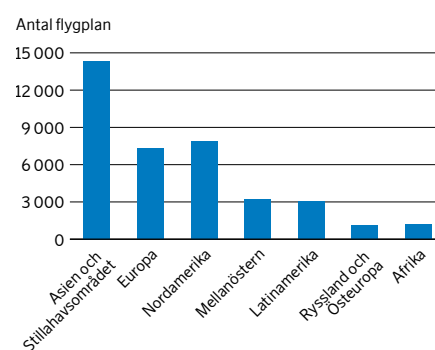
Bristerna i infrastrukturen gör att det blir allt svårare att erhålla nödvändiga ankomst- och avgångstider, så kallade slots, för utveckling av trafiken. Detta gäller framförallt nya aktörer, medan redan befintliga flygbolag har sina historiska slots garanterade så länge som de används. Dessa kan representera stora värden.

Flygindustrin i Europa har konkurrensutsatts men när det gäller driften är dock stora delar av värdekedjan kraftigt reglerade, exempelvis vad avser säkerhet och luftfartsrätter. En stor del av reglerna sätts på nationella nivå, vilket gör att flygbolag lever under olika förutsättningar till exempel avseende bemanningsregler och nyttjandnivåer av personal. SAS arbetar för att skapa lika villkor i Europa för samtliga flygbolag oavsett bas.

### KAPACITET OCH EFFEKTIVITET

Den ökade flygtrafiken gör att fler flygplan efterfrågas och den globala flygplansflottan i trafik förväntas därför enligt Boeing mer än fördubblas fram till 2034. Flest leveranser förväntas i Asien och Stillahavsområdet följt av Nordamerika och Europa. Under 2000-talet är det lågkostnadsbolagen (LCC) som framförallt stått för tillväxten i Europa, både vad gäller kapacitet och trafik. Under de senaste åren har dock antalet levererade flygplan till de största LCC-bolagen varit något lägre. Under 2016–2018 kommer flygplansleveranserna till LCC-bolagen återigen att öka. De LCC-bolag som bland annat är verksamma i Skandinavien förväntas få cirka 430 flygplan levererade, en ökning med cirka 60 flygplan per år jämfört med de tre senaste åren.

### FLYGPLANSLEVERANSER GLOBALT 2015–2034



Källa: Boeing, Market Outlook 2015

Mot bakgrund av den förväntade ökningen av kapacitet är det en förutsättning att flygbolagen fortsätter att effektivisera sina verksamheter för att kunna skapa värden framöver. Utöver överkapacitet påverkas ofta flygbolagen i högre grad än övriga aktörer i värdekedjan av externa händelser. Detta beror delvis på en hög andel fasta kostnader. Genom att öka flexibiliteten i kostnadsmassan arbetar SAS successivt på att stärka vår motståndskraft mot plötsliga efterfrågeförändringar för att därmed långsiktigt ha bättre förutsättningar för att skapa värden till aktieägarna. Se sid 18–20.

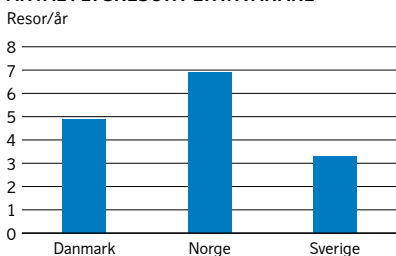
## Marknader, kunder och efterfrågan i Skandinavien

### SKANDINAVIEN

Den årliga omsättningen på den skandinaviska flygmarknaden beräknas uppgå till cirka 100 miljarder SEK, fördelat på cirka 90 miljoner flygresor. Satt i relation till folkmängden är den skandinaviska flygmarknaden stor jämfört med övriga Europa. Detta beror på att Skandinavien har högt ekonomiskt välstånd och många internationellt framgångsrika företag. Geografiskt präglas regionen av stora avstånd med relativt små städer samt en besvärlig topografi och där landmassorna till stor del omges av hav, vilket gör att andra transportslag blir tidskrävande. Därför är flygningar på kortare distanser kärnan och huvudfokus för SAS. I genomsnitt reser varje person i Skandinavien cirka fyra gånger per år vilket kan jämföras med cirka två gånger i övriga Europa.

Antalet passagerare ökade på de skandinaviska flygplatserna under räkenskapsåret 2014/2015 med cirka 2,3%. Samtidigt ökade kapaciteten mätt i antal säten med cirka 0,3%.

### ANTAL FLYGRESOR PER INVÅNARE



Beräkningen baseras på antal resor från flygplatserna i respektive land.

Källa: Innovata Schedule data

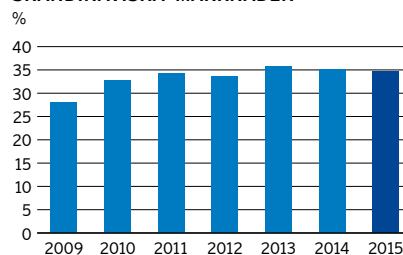
**”Under 2000-talet har framförallt fritidsresandet ökat. IATA bedömer att nära 80% av marknadstillväxten kommer att genereras från fritidsresande fram till 2020.”**

### TRENDER

I början av 2000-talet bidrog nya LCC-bolag till att öka fritidsresandet samtidigt som LCC-bolagens andel i marknaden ökade kraftigt. I takt med att de traditionella nätverksbolagen effektiviserat sina verksamheter har LCC-bolagens kapacitetsandel i den skandinaviska marknaden stabiliserats och uppgick under 2014/2015 till cirka 35%. LCC-bolagen minskade under räkenskapsåret kapaciteten med cirka 1,5%.

Kapacitetsökningen från de traditionella nätverksbolagen i Europa har varit relativt låg under 2000-talet. Under 2014/2015 var kapacitetsökningen bland de traditionella nätverksbolagen också relativt låg med en ökning om knappt 2%. Däremot var ökningen högre än totalmarknaden vilket innebär att nätverksbolagens samlade kapacitetsandel ökade marginellt under räkenskapsåret.

### LCC-BOLAGENS KAPACITETSANDEL PÅ DEN SKANDINAVISKA MARKNADEN



1) Avser flygbolagen Air Berlin, Easyjet, Eurowings, Germanwings, HOP!, Niki, Norwegian, Pegasus, Ryanair, Transavia och Wizz Airs andel av säten i Skandinavien.

Källa: Innovata Schedule data

Flygbolag med bas i Mellanöstern har också ökat kapaciteten till/från Skandinavien vilket framförallt ökat konkurrensen på de interkontinentala linjerna mellan Skandinavien och Asien. Kapaciteten från dessa flygbolag har ökat med drygt 25% årligen under kalenderåren 2014 och 2015 och antalet erbjudna säten har ökat med cirka 140 000 från början av 2013 till slutet av 2015.

Vårt interkontinentala nätverk är fokuserat på destinationer på det norra jordklotet. Konkurrensen från flygbolagen i Mellanöstern begränsas delvis på dessa linjer eftersom resor med de flygbolagen medför en stor omväg med väsentligt längre resor jämfört med SAS direktlinjer.

## SAS marknadsposition och utveckling 2014/2015

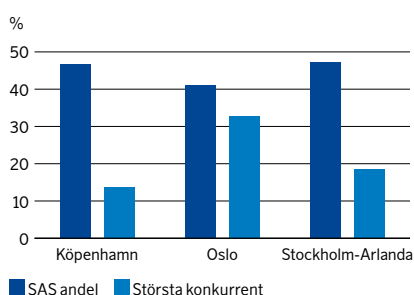
SAS är det ledande flygbolaget i Skandinavien mätt utifrån passagerar- och kapacitetsandel. Efter att under de två senaste åren ökat marknadsandelen i Skandinavien var vår position mätt i passagerarandel lite lägre under 2014/2015 och uppgick till cirka 35%.

Under 2014/2015 sänkte SAS den totala kapaciteten med 1,9%. Kabinfaktorn var marginellt lägre än föregående år. Inom reguljärtrafiken uppnåddes dock den högsta kabinfaktorn någonsin för en enskild månad i juli 2015. Enhetsintäkten (PASK<sup>1</sup>) ökade med 3,8% under året. Drivande för den positiva enhetsintäkten var utvecklingen inom Skandinavien och våra interkontinentala linjer. De uppgraderade långdistanskabinerna har fått mycket god kundrespons och stärkt SAS konkurrenskraft. Konkurrensen fortsatte dock att vara mycket intensiv inom vissa marknader i Europa och under året konkurrerade exempelvis fem flygbolag på sträckan mellan Köpenhamn och London.

Vi bibehöll vår ledande position avseende frekvenser i Skandinavien. Närmaste konkurrent hade väsentligt färre avgångar än SAS från Köpenhamn, Oslo och Stockholm-Arlanda under räkenskapsåret.

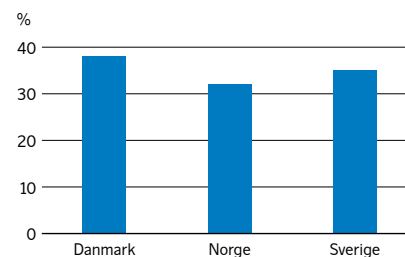
1) PASK = passagerarintäkter/reguljära ASK

### SAS ANDEL AV AVGÅNGAR FRÅN HUVUDFLYGPLATSERNA I SKANDINAVIEN



Källa: Innovata Schedule data

### SAS MARKNADSANDELAR AVSEENDE ANTAL PASSAGERARE, NOV 2014–OKT 2015



Källa: Innovata Schedule data



En av SAS helt nya Airbus A330E på väg från fabriken.

# SAS STRATEGISKA PRIORITERINGAR

SAS arbetar utifrån tre strategiska prioriteringar för att möta trender och branscutveckling, säkra konkurrenskraften och skapa förutsättningar för långsiktigt hållbar lönsamhet.

## VISION

### OUR VISION

TO MAKE LIFE EASIER  
FOR SCANDINAVIA'S  
FREQUENT TRAVELERS.

With SAS you are part of  
a community experiencing easy,  
joyful and reliable services,  
delivered the Scandinavian way.

## POSITIONERING



### MÅLGRUPP

FOKUS PÅ SKANDINAVIENS  
FREKVENTA RESENÄRER

### KUNDERBJUDANDE

BRETT NÄTVERK MED TÄTA  
AVGÅNGAR OCH SMIDIGA  
RESOR TILL, FRÅN OCH INOM  
SKANDINAVIEN

### TILLVÄXT

GENOM STÄRKT ERBJUDANDE  
TILL PRIMÄR MÅLGRUPP

## STRATEGISKA PRIORITERINGAR



VINNA SKANDINAVIENS  
FREKVENTA RESENÄRER



SKAPA EN EFFEKTIV  
OPERATIV PLATTFORM



SÄKRA RÄTT  
KOMPETENSER

# VINNA SKANDINAVIENS FREKVENTA RESENÄRER



SAS har under året genomfört omfattande kommersiella satsningar för att stärka erbjudandet till de frekventa resenärerna som reser till, från och inom Skandinavien. Vi har exempelvis öppnat en ny linje till Hongkong, fasat in nya långdistansplan och byggt ut våra lounges. Förbättringarna har mottagits positivt och bland annat bidragit till att antalet EuroBonus-medlemmar har ökat markant under det senaste året.

## STÄRKT POSITION BLAND FREKVENTA RESENÄRER

Vi arbetar målriktat för att ständigt utveckla erbjudandet till de frekventa resenärerna i Skandinavien och den tydliga målgruppsinriktningen har gett resultat. Cirka 2 miljoner personer i Skandinavien flyger mer än fem tur- och returer per år. Vår position har stärkts inom målgruppen genom att vi möter kundernas höga förväntningar och behov av smidiga resor. Det har bland annat resulterat i att fler resenärer väljer oss även när de reser på semester, att många har upptäckt fördelarna med SAS Plus och att EuroBonus lockar fler medlemmar.



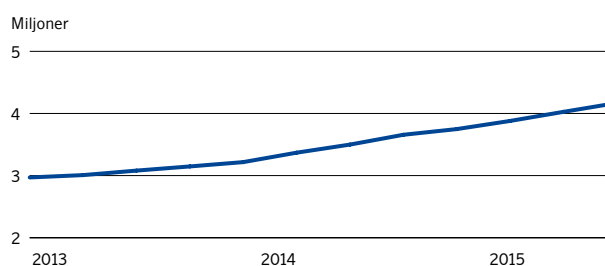
## MER ÄN 4 MILJONER MEDLEMMAR

Med tydliga mervärden för dem som reser ofta och gärna är EuroBonus en viktig del i SAS kunderbjudande. Från att ha varit ett flygbonusprogram har EuroBonus utvecklats till ett brett lojalitetsprogram där antalet samarbetspartners ständigt växer. Programmet har vidareutvecklats för att bygga en djupare relation till kunderna, öka nyttan och därmed lojaliteten. Under räkenskapsåret ökade antalet medlemmar med 14% och uppgick till 4,2 miljoner i oktober 2015. Antalet medlemmar har stigit med 30% sedan uppgraderingen av EuroBonus i februari 2014 och medlemstillväxten har bidragit till att öka intäkterna från EuroBonus-medlemmarna med 13% under räkenskapsåret jämfört med föregående år.



Under året har vi ingått samarbeten med flera partners, här bland Aftonbladet, Viaplay, DNB, Lexus och Berlingske Media.

## ANTAL EUROBONUS-MEDLEMMAR 2013–2015



## SERVICEKONCEPT MED VALMÖJLIGHETER

För att möta efterfrågan från de frekventa resenärerna om enkla och smidiga resor har vi vidareutvecklat det uppskattade servicekonceptet SAS Go och SAS Plus. Fler resenärer ser fördelarna med SAS Plus och under året har antalet resenärer i SAS Plus ökat med 2% jämfört med föregående år samtidigt som de valutajusterade passagerarintäkterna har ökat med 3,5%.

Under räkenskapsåret testades SAS Go Light som riktar sig till resenärer som reser utan bagage. Det nya erbjudandet är ett komplement till det befintliga servicekonceptet och kommer att finnas tillgängligt från våren 2016 för resor mellan Skandinavien och övriga Europa.

## STARKT ERBJUDANDE TILL FÖRETAGSKUNDER

Cirka 60% av EuroBonus-resenärerna flyger i affärssyfte. Det gör företagskunder till en viktig och prioriterad målgrupp för oss där avtalsknutna kunder representerar över en tredjedel av passagerarintäkterna. Med de största företagskunderna har vi strategiska samarbeten där vi erbjuder skräddarsydda lösningar anpassade till företagens behov och resande. Små och medelstora företag är en kundgrupp med stor marknadstillväxt. Genom SAS Credits ges företag en möjlighet att sänka sina resekostnader genom att samla Credits på allt resande. Intjänade Credits kan sedan användas för att betala nya flygresor och hotellövernattningar hos Rezidor Hotels. Genom att aktivera SAS Travel Pass erbjuds SAS Credits kunder direktbatt på resor. Under 2014/2015 ökade antalet företag knutna till SAS Credits med cirka 7% vilket bidrog till att passagerarintäkterna från avtalsknutna företagskunder hade en positiv utveckling.

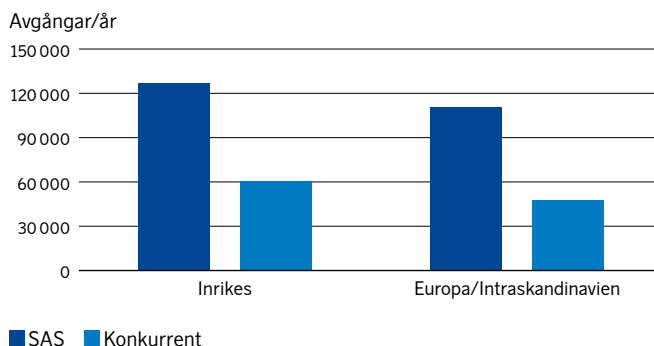
### SAS ERBJUDER FLEST DESTINATIONER OCH AVGÅNGAR

Ett brett nätverk med frekventa avgångar till efterfrågade destinationer är viktigt för SAS resenärer och därför erbjuder vi fler destinationer och avgångar än något annat skandinaviskt flygbolag. Under kalenderåret 2015 lanserade vi över 20 helt nya linjer för att möta efterfrågan. Nya linjer inkluderar exempelvis Stockholm–Budapest, Köpenhamn–Edinburgh och Oslo–Salzburg.

### SAS EXPANDERAR MED NYA DIREKTLINJER TILL USA OCH ASIEN

Det är stor efterfrågan på flyg till USA och under 2016 expanderar vi med fyra nya direktlinjer. De nya linjerna är Los Angeles från Stockholm, Miami från Oslo, samt Boston och Miami från Köpenhamn. Samtidigt har vi ökat avgångarna från Stockholm till bland annat New York och Chicago samt även från Köpenhamn till Shanghai. Den nya linjen mellan Stockholm och Hongkong, som öppnades i september 2015, har fått ett mycket positivt mottagande av SAS kunder. Expansionen till USA under 2016 innebär att kapaciteten ökar med över 330 000 stolar på de interkontinentala linjerna.

### ANTAL AVGÅNGAR JÄMFÖRT MED STÖRSTA KONKURRENTEN PÅ SAS STÖRSTA PASSAGERARLINJER, 2014/2015



Källa: Innovata Schedule data



### POSITIVT MOTTAGANDE AV LINJEN TILL HONGKONG

Hongkong bjuder på intressanta upplevelser för fritidsresenärer och samtidigt är många skandinaviska företag med regionala kontor i Ostasien placerade i Hongkong. Hongkongs flygplats, som är belägen på en konstgjord ö med smidiga tågförbindelser till staden, är också den största flygplatsen i världen för frakt. Linjen öppnades i september 2015 och har fått ett positivt mottagande.



### LOS ANGELES POPULÄRT I SKANDINAVIEN

Los Angeles är ett populärt resmål för skandinaviska resenärer som vill besöka södra Kalifornien eller resa vidare till destinationer som exempelvis Hawaii. Första flyget till Los Angeles avgår i mars 2016 och under sommarhalvåret kommer SAS ha dagliga avgångar från Stockholm till Los Angeles och under vinterhalvåret fem–sex avgångar i veckan.

### BOSTON

Från sommarprogrammet 2016 introducerar SAS en ny direktlinje till Boston som kommer att flygas med en ombyggd Boeing 737-700 med plats för 86 passagerare. Linjen vänder sig primärt till affärsresenärer som efterfrågar en direktlinje från Skandinavien. Smidiga anslutningar gör att vi även förväntar en stor andel resande från övriga Skandinavien och Nordeuropa.

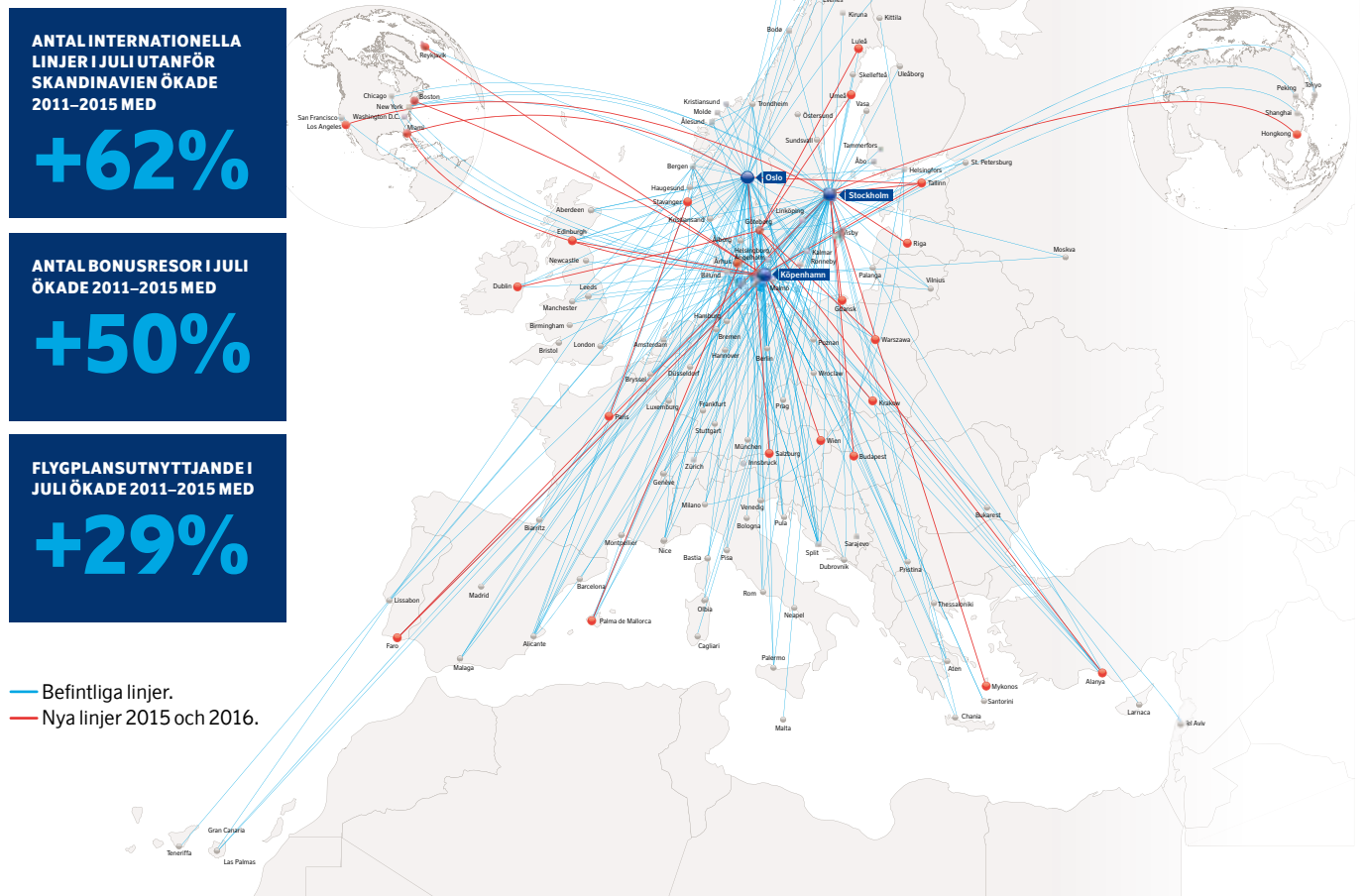
### MIAMI LOCKAR

Miami är en attraktiv destination med högsäsong för skandinaviska resenärer under vinterhalvåret. Miamis flygplats har också ett stort linjenät till Karibien och Latinamerika. Samtidigt är Miami den största kryssningshamnen i världen och en viktig handelsplats. Första flygningarna till Miami beräknas avgå under hösten 2016 och kommer att trafikeras från Oslo och Köpenhamn med en daglig avgång från Skandinavien.



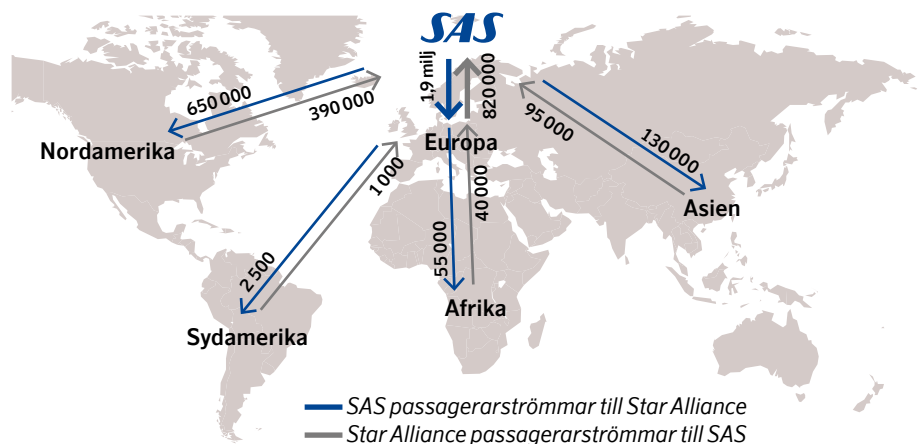
### SÄSONGSDESTINATIONER FÅR GOTT GENSVAR

SAS har gjort en omfattande omställning för att möta de frekventa resenärernas efterfrågan på resor till fritidsbetonade destinationer under sommarperioden. Det har resulterat i 47 nya och återkommande säsongslinjer under sommaren och har fått god respons från kunderna. Sedan 2011 har de internationella linjerna utanför Skandinavien i juli ökat med 62% och i samma period har antalet EuroBonus-resor totalt sett ökat med 50%.



### STAR ALLIANCE GER GLOBAL RÄCKVIDD

Medlemskapet i Star Alliance möjliggör tillgång till ett globalt nätverk med många fördelar för våra resenärer. Star Alliance ger en förbättrad reseupplevelse, kunderna får tillgång till lounges och andra tidsbesparande tjänster samt kan tjäna och använda poäng. I de fall där våra passagerare påverkas av irregularitet kan de nå sin destination via ombokning med nästa tillgängliga Star Alliance-flygning. Medlemskapet i Star Alliance ökar kundvärdet och möjliggör för oss att förbättra intäkterna genom att kunna erbjuda kunderna ett nätverk med stor räckvidd. Sammantaget erbjuder Star Alliance mer än 18 500 dagliga avgångar till 1 330 flygplatser i 192 länder.

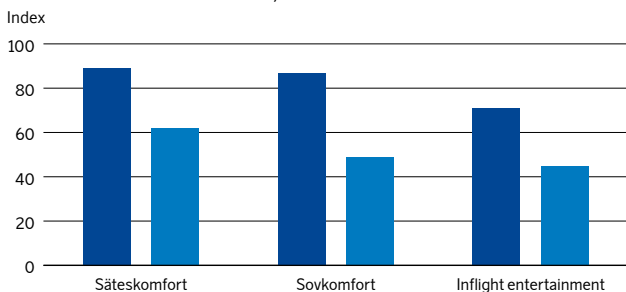


A STAR ALLIANCE MEMBER	Medlemsbolag:	28	Passagerare per år:	641 miljoner	Antal flygplatser:	1 330
	Antal flygplan:	4 657	Försäljningsintäkter (USD):	179 mdr	Antal lounges:	över 1 000
	Antal anställda:	432 603	Dagliga avgångar:	över 18 500	Service i antal länder:	192

## UPPGRADERADE LÅNGDISTANSKABINER FÅR HÖGSTA BETYGG

Vi har under 2015 uppdaterat kabininteriören i samtliga Airbus A330 och påbörjat uppdateringen av Airbus A340 som förväntas klar till sommaren 2016. Den nya kabinen har bland annat nya stolar, som i SAS Business kan fällas helt till sängläge, liksom ett nytt underhållningssystem med HD-skärmar och trådlös internetuppkoppling i hela kabinen. De uppdaterade kabinerna, servicekonceptet och underhållningssystemet har mottagits mycket väl bland SAS kunder och stärkt SAS position i Skandinavien.

### KUNDOMDÖME NYA KABINER, SAS BUSINESS



■ Nya långdistanskabiner ■ Tidigare långdistanskabiner



Den nya stolen i SAS Business som kan fällas till sängläge har fått mycket positiv respons från kunderna.



Oslo Gold Lounge

## SAS LOUNGER OCH FAST TRACK UPPSKATTAS

Kunderna uppskattar SAS Lounge där de kan koppla av, arbeta och få något att äta. Under året har SAS Lounge i Stockholm, Göteborg och Oslo uppdaterats med ett skandinaviskt uttryck och ett ökat antal sittplatser i lounge-erna. Vi har även lanserat ett helt nytt loungekoncept, så kallade Café Lounge, i direkt anslutning till gaten för att möta behoven hos de mest frekventa resenärerna. Café Lounge öppnades i Tromsø och Trondheim och i början av 2016 kommer även en Café Lounge att öppnas på Malmö flygplats samtidigt som fler planeras i Skandinavien.

Vi har även öppnat Fast Track på fler flygplatser i Skandinavien, såsom i Ålborg, för att möta efterfrågan på effektiva och smidiga flöden på flygplatserna. Fast Track är tillgängligt för de kunder som reser med SAS Business och SAS Plus samt för EuroBonus-medlemmar i kategorierna Guld och Diamond samt under semesterperioder även för Silver-medlemmar.

57

DESTINATIONER MED SELF SERVICE BAGGAGE DROP

68

DESTINATIONER MED LOUNGER I EGEN OCH PARTNERS REGI

46

DESTINATIONER MED FAST TRACK



Vi har gjort en genomgripande uppdatering av vår visuella identitet och design. Ett exempel är produkterna ombord som tillsammans med nya servicemoment och menyer ger en förbättrad upplevelse ombord.

### INNOVATION OCH PRODUKTUTVECKLING

SAS målgrupp, de frekventa resenärerna, står i centrum när vi utvecklar tjänster och produkter. Det är inte bara en målgrupp som reser ofta och gärna, de är dessutom långt framme när det gäller att anamma nya trender, både digitalt och inom livsstil. Vi gör kontinuerliga kundmätningar, fokusgrupper och intervjuer för att hela tiden kunna utveckla erbjudandet utifrån en förståelse för målgruppens behov och preferenser.

Vi samarbetar kontinuerligt med partners för att stärka kundupplevelsen och utveckla nya produkter. Hästens sänglakan och Mikkeller specialbryggda öl ombord på våra långdistansflygningar är exempel på samarbeten som våra resenärer uppskattar. Även ett samarbete med den världskända restaurangen Noma i Köpenhamn har påbörjats under året och har resulterat i en gemensam bok och event i SAS Lounge där Noma stod för maten.

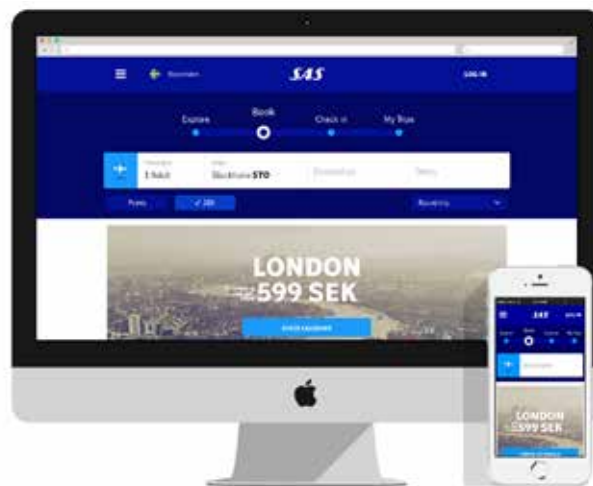
### KONKRETA EXEMPEL PÅ HUR VI LÄR KÄNNA VÅRA KUNDER OCH DERAS BEHOV

- Fokusgrupper ombord på vårt nya långdistansplan Airbus A350 som kommer 2018.
- Möten med våra mest frekventa resenärer på inrikeslinjerna i Sverige, Norge och Danmark för att diskutera förbättringsområden och bemöta frågor.
- Återkommande events med utvalda kunder för att presentera SAS utveckling och diskutera framtida förbättringar.

### ÖKAD DIGITALISERING

Digital innovation är avgörande för den framtida utvecklingen av kunderbidandet och vår verksamhet. Vi investerar 500 MSEK i en innovativ digital omvandling under 2015–2017 för att göra det möjligt för SAS kunder att enkelt och helt digitalt hantera sina resor och därtill relaterade tjänster samtidigt som omvandlingen bidrar till ökade intäkter för SAS. Den digitala omvandlingen ska även framtids-säkra SAS IT-system genom att förenkla och avveckla system som är komplicerade och kostsamma.

Ambitionen med digitaliseringen är att varje kund ska erbjudas en så relevant och individanpassad upplevelse som möjligt. Kunderna ska via en mobil enhet, såsom mobiltelefon eller klocka, exempelvis kunna se hur lång tid det är kvar till boarding, få ett meddelande om erbjudande i närliggande butiker eller få proaktiv information i realtid om att bagaget mot förmodan inte har kommit med. På samma sätt utvecklas ett digitalt stöd för våra medarbetare att känna igen lojala kunder och proaktivt kunna hantera situationer för att kunderna ska få en smidig resa. Under 2015 ökade vi utbudet av digitala tidningar för nedladdning i SAS app vid gaten eller genom SAS Newsstand från 22 timmar före avresa. Det digitala utbudet har ersatt papperstidningarna från gaten.



### EXEMPEL PÅ DIGITALA FOKUSOMRÅDEN FÖR 2015/2016

- Ny webbplats – ny responsiv design.
- Lojalitet – nytt EuroBonus IT-system för att stödja den fortsatta utvecklingen.
- Irregularitet – förbättrad passagerarupplevelse och interna processer vid oförutsedda händelser.

# SKAPA EN EFFEKTIV OPERATIV PLATTFORM



SAS förväntar en ökad kapacitetstillväxt med fortsatt prispress och en branschutveckling där flygbolagen i ökad grad använder externa produktionsmodeller, bemanningsbolag och bildar egna lågkostnadsbolag. Därför skapar vi en enklare och effektivare plattform och genomför kostnadsåtgärder som syftar till att bemöta den fortsatta hårda konkurrensen.

## LEAN I ARBETSPROCESSERNA

Lean-principerna har sedan 2010 används för att löpande identifiera, förbättra och optimera arbetsprocesserna och skapa den mest effektiva produktionsplattformen med fokus på ökad kvalitet, leverans och lägre kostnader.

Ett prioriterat område inom Lean är att optimera nyttjandet av flygplansflottan med fokus på operationell stabilitet och proaktiv problemlösning. Under räkenskapsåret 2014/2015 har Lean införts i ökad grad inom administrationen. Inom Commercial har Lean-arbetet med produktutveckling börjat med syftet att minska utvecklingstiden samt säkerställande av hög leverans kvalitet. Inom markhanteringen har nya system införts som i linje med Lean-principerna bättre matchar resurserna mot efterfrågan över dygnet. Kvaliteten har bibehållits på en hög nivå och SAS fortsätter att vara ett av världens mest punktliga flygbolag.

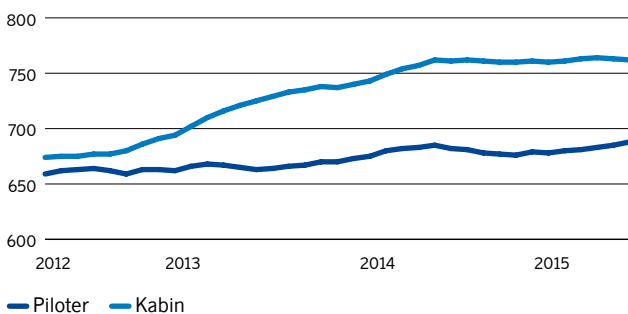
## PRODUKTIONSMODELLEN

SAS strategi för att öka flexibiliteten i produktionen är att producera huvuddelen av trafiken på större trafikflöden under egen (SK) trafiklicens, medan mindre flöden och regionaltrafik hanteras via wet lease. För att förbättra och upprätthålla nätverket med täta avgångar som efterfrågas bland de frekventa resenärerna har vi därför i ökande grad byggt upp wet lease-samarbeten med flygbolag med turboprop och regionaljetflygplan som mer effektivt kan betjäna mindre flöden samtidigt som det minskar komplexiteten i SAS produktion. Wet lease-strukturen bygger på att vi har minst två leverantörer av regional jettrafik genom Cimber och CityJet och två leverantörer av turboproptrafik genom Jet Time och sedan vinterprogrammet 2015/2016 även Flybe.

Strategin innebär att vi i högre grad kan storleksanpassa flottan till trafikströmmarna.

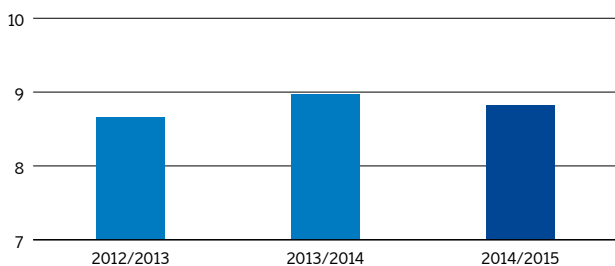
## ÖKAD PRODUKTIVITET FÖR SAS FLYGANDE PERSONAL

Blocktimmar/år, 12 månader rullande



## UTVECKLING FLYGPLANSPRODUKTIVITET

Blocktimmar/dag, 12 månader rullande



Under 2014/2015 sjönk flygplansproduktiviteten med 1,6%, framförallt på grund av lägre charterproduktion. Sedan 2012 har dock flygplansproduktiviteten ökat med 7%.

## SAS PRODUKTIONSMODELL

Huvuddelen av trafiken på större trafikflöden under SAS egen trafiklicens baserad på två flygplans-typer inom Europa.

Antal flygplan 31 okt 2015

Långdistans, 14 st



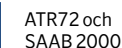
Kort- och medeldistans (inom Europa), 109 st



Regionaljet, 12 st



Turboprop, 16 st



Mindre trafikflöden och regionaltrafik hanteras via wet lease.

## FÖRENKLING OCH FÖRNYELSE AV FLYGPLANSFLOTTAN

Vi genomför genomgripande förändringar i flygplansflottan som en del av investeringen i framtiden. Under hösten 2015 levereras de två första långdistansflygplanen Airbus A330E och ytterligare två flygplan kommer att levereras under första halvåret 2016. Därutöver har vi en fast order på 30 Airbus A320neo och åtta Airbus A350-900.

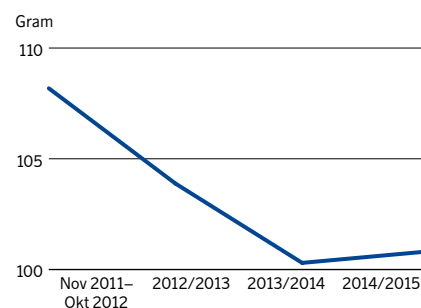
Sedan 2012 har vi radikalt förenklats samt påbörjat en förnyelse av kort- och långdistansflygplansflottan. Sedan 2014 består flygplansflottan enbart av "Next Generation"-flygplan och driften baseras på en flygplanstyp per bas i Köpenhamn, Oslo och Stockholm.

Vi förnyar också den regionala produktionen. I mars 2015 överfördes SAS CRJ900-flygplan till Cimber och under hösten 2015 fasades Boeing 717 ut i samband med att Blue1 såldes till CityJet. SAS tecknade samtidigt ett wet lease-avtal med CityJet om åtta nya CRJ900 som kommer att tas i drift under våren 2016 för att komplettera SAS egen produktion på tunnare trafikflöden där större flygplan inte är lika effektiva. Under hösten 2015 sattes också helt nya wet leaseade ATR-72 i trafik som kommer att ersätta wet leaseade SAAB 2000.

Som en del av förenklingen har flygplansflottan gått från att bestå av åtta flygplansmodeller under 2012 till tre flygplansmodeller i trafik den 31 oktober 2015 under SAS egen (SK) trafiklicens.

Investeringarna i nya flygplan under egen trafiklicens samt nya wet leaseade flygplan förnyar och effektiviserar flygplansflottan och stärker vår konkurrenskraft och produkt erbjudande. Förnyelsen kommer också att ytterligare effektivisera flygbränslekonsumtionen.

## KOLDIOXIDUTSLÄPP PER PASSAGERAR KM.



Förnyelsen av SAS flygplansflotta har bidragit till att sänka koldioxidutsläppen per passagerar kilometer med 7% sedan 2011/2012. Under 2016 kommer SAS fasa in Airbus A320neo i flygplansflottan vilket kommer att sänka koldioxidutsläppen ytterligare. Airbus A320neo flygbränsleförbrukning är cirka 15% lägre än Boeing 737-800 och Airbus A320.

### REDUKTION AV ANTAL FLYGPLANSMODELLER 2012–2015

8 → 3<sup>1</sup>

1) Flygplansmodeller under SAS (SK) trafiklicens.

### ANTAL FLYGPLAN I TRAFIK, OKTOBER 2015

Flygplanstyp	Ägda	Leasade	Totalt
Airbus A330/A340-300	7	7	14
Airbus A320-familjen	6	19	25
Boeing 737-600/700/800	15	69	84

### RESULTAT AV NY FLYGPLANSFLOTTA

- ✓ Ett attraktivare kunderbjudande
- ✓ Inbyggd flexibilitet beroende på hur marknaden utvecklas
- ✓ Enhetligare flygplansflotta
- ✓ Lägre underhållskostnader
- ✓ Ökad bränsleeffektivitet
- ✓ Minskade utsläpp

## UTÖKAD LÅNGDISTANSFLYGPLANSFLOTTA – BEGRÄNSAD INVESTERING

Under 2015 och 2016 utökar vi långdistansflygplansflottan med fyra flygplan till totalt 16. En investering i ett långdistansflygplan är normalt en stor investering med listpriser på över 200 MUSD. Genom att köpa Airbus A340 som SAS har på förfallande leasor och uppgradera kabininteriören förväntas vi kunna begränsa investeringen per flygplan med cirka 90% jämfört med nuvarande listpriser. Kundupplevelsen kommer att bli likvärdig med ett nytt flygplan. För att minska risken när vi ökar långdistansflottan hade vi i november 2015 säkrat 80% av flygbränslekonsumtionen för 2015/2016. Detaljer kring SAS flygbränslesäkring finns på sid 34–35.

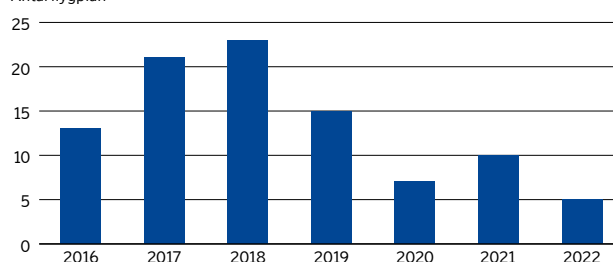


Airbus A340 som SAS återköpt och uppgraderar som en del av utökningen av långdistansflottan.

## FLEXIBILITET I EGNA OCH LEASADE FLYGPLANSFLOTTAN

Marknadsvärdet på SAS egen och inhyrda flygplansflotta uppgår till cirka 3,5 miljarder USD. Flygplansflottan representerar den största tillgångsmassan, men också den största förpliktelsen i form av framtida leasingkostnader i vår verksamhet. Vi har en god flexibilitet i flygplansflottan genom flera leasingavtal som förfaller kontinuerligt kommande år vilket ger en möjlighet att minska flygplansflottan vid plötsligt fall i efterfrågan, men även möjlighet att i vissa fall förlänga leasingtiden. När det gäller wet leaseade flygplan är längden på förpliktelsen begränsade till ett fåtal år samtidigt som avtalen mellan olika leverantörer förfaller vid olika år. Wet lease-avtalen gör det också möjligt för oss att snabbt minska kapaciteten till en basnivå utan extra kostnader.

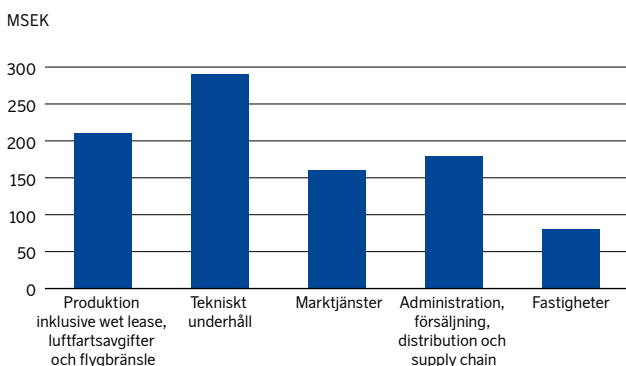
### FÖRFALLOPROFIL OPERATIONELLT LEASADE FLYGPLAN, 2016–2022



## KOSTNADSÅTGÄRDER MED FULL EFFEKT 2017

SAS lanserade i december 2014 kostnadsåtgärder som ska ge resultat-effekter om 2,1 miljarder SEK med full effekt 2017. Åtgärderna syftar till att möta prispressen och den förväntade kapacitetstillväxten. Under räkenskapsåret 2014/2015 bidrog åtgärderna till effektiviseringar om 920 MSEK. Implementeringen av kostnadsåtgärderna fortlöper enligt plan, med undantag av försenade resultat-effekter inom IT. Dessutom har en svagare NOK resulterat i att genomförda åtgärder fått lägre effekt när de mäts i SEK. Resultateffekterna från åtgärderna som implementerats under 2014/2015 fördelas enligt följande:

### RESULTATEFFEKTER FRÅN KOSTNADSÅTGÄRDerna 2014/2015



SAS har överfört CRJ900-produktionen till Cimber, effektiviserat schemalaggningsen samt infört effektivare rutiner som minskat flygbränsleförbrukningen. Inom tekniskt underhåll har vi omförhandlat avtal avseende reservdelar, motorer och flygplansunderhåll med externa leverantörer. Base maintenance i Stockholm och Oslo har också stängts. Inom administration och distribution har sammanlagt 285 medarbetare lämnat SAS. Effektiviseringar har implementerats avseende fastigheter omfattande över 140 000 kvadratmeter i Köpenhamn, Oslo, Bergen och Stockholm-Arlanda.

Trots implementeringen av ovanstående åtgärder steg den valuta- och flygbränslejusterade enhetskostnaden under 2014/2015, vilket inte är tillfredsställande. För att förbättra den långsiktiga konkurrenskraften måste vi arbeta än mer intensivt med implementeringen av fortsatta kostnadsåtgärder och förväntar cirka 1 miljard SEK i resultat-effekt från effektiviseringarna under 2015/2016.

### EFFEKTIVISERING AV FLOTTAN OCH PRODUKTIONSOPTIMERING

SAS förenklar flygplansflottan som beskrivs på sid 18–19. En mer enhetlig flygplansflotta ökar kostnadseffektiviteten och wet lease kompletterar SAS egen produktion. I samband med att Airbus A320neo fasas in på baserna i Stockholm och Köpenhamn uppnås ytterligare kostnadseffektiviseringar.

### EFFEKTIVISERING AV ADMINISTRATION, FÖRSÄLJNING/DISTRIBUTION SAMT INKÖP OCH LOGISTIK

Effektiviseringar och förenklingar inom administration, försäljningsorganisation och distribution kommer fortsätta att implementeras. SAS upphandlar externa varor och tjänster för cirka 24 miljarder SEK årligen. SAS arbetar med att systematiskt omförhandla och konsolidera avtalen med 8 000 leverantörer. En upphandling av hela cateringtjänsten har slutförts och förväntas medföra effektiviseringar om cirka 75 MSEK framöver.

### OUTSOURCING OCH EFFEKTIVISERING AV MARKTJÄNSTER

För att säkerställa högre flexibilitet i kostnadsstrukturen har vi i linje med den långsiktiga utvecklingen i branschen fokuserat på att minska de fasta kostnaderna. Som ett led i denna strävan har SAS tidigare beslutat att lägga ut markverksamhet till underleverantörer och sedan 2010 outsourcat cirka en fjärdedel av markverksamheten såsom städverksamhet, all internationell ground handling och linjestationer i Danmark och Sverige.

Under fjärde kvartalet 2014/2015 tecknade SAS ett avtal med Widerøe Ground Handling om outsourcing av markverksamheten på samtliga 14 norska linjestationer. Överföringen kommer att ske den 1 februari 2016 och berör cirka 850 heltidstjänster. Efter överföringen kommer SAS att köpa marktjänsterna från Widerøe Ground Handling och parterna har ingått ett avtal på fem år. Kostnaden för tjänsterna kommer att bli rörlig efter outsourcingen.

SAS har också ingått en avsiktsförklaring med Aviator Airport Alliance Europe AB om överföring av markverksamhet i SAS Ground Handling i de tre skandinaviska länderna. SAS eftersträvar en lösning som är bra för både SAS kunder och medarbetare, och Aviator är en ledande aktör i Skandinavien som fokuserar på effektivitet, säkerhet och innovation.

Parallellt kommer arbetet fortgå med att effektivisera och automatisera markverksamheten.

### ÅTGÄRDER INOM FASTIGHETER OCH HYRESKOSTNADER

Som en följd av stora strukturella förändringar finns det potential för SAS att bättre utnyttja lokalerna och sänka hyreskostnaderna för både kontorsfastigheter och tekniska lokaler. En genomgripande översyn av kostnaderna pågår med bland annat avyttringar, omförhandling av hyresavtal och uthyrning av ledig kapacitet. I december 2015 såldes Blue1's hangar i Helsingfors. Som en del av Widerøe's övertagande av linjestationerna i Norge avtalades även om försäljning av 13 mindre byggnader samt en hangar i Bergen.

### OMSTRUKTURERING AV PILOTKÅREN

SAS har påbörjat en omstrukturering med syfte att öka personalomsättningen inom pilotkåren och därigenom säkra långsiktigt konkurrenskraftiga besättningskostnader. Genom att erbjuda utvalda piloter deltidslösningar, förtidspensioner, avgångsvederlag och tjänstledighet har överenskommelser nåtts med piloter som lämnar SAS från fjärde kvartalet 2014/2015. Det har resulterat i en omstrukturingskostnad om 210 MSEK. Omstruktureringen tillsammans med det utökade interkontinentala erbjudandet gör att SAS rekryterar nya piloter. Avsikten med åtgärderna är att sänka den genomsnittliga årliga kostnaden per pilot.

### OMSTRUKTURERINGSKOSTNADER

Kostnadsåtgärderna för 2015–2017 resulterade i omstrukturingskostnader som belastade räkenskapsåret 2013/2014 med totalt 1,5 miljarder SEK. Under fjärde kvartalet 2014/2015 uppgick omstruktureringar avseende pilotkåren till 210 MSEK. Ytterligare omstrukturingskostnader för pilotkåren kan komma att belasta räkenskapsåret 2015/2016.

# SÄKRA RÄTT KOMPETENSER



Både flygindustrin som helhet och SAS i synnerhet har de senaste åren genomgått stora strukturella förändringar, vilket ställer nya krav på vår organisation och vår samlade kompetens. Vi har gått från att driva en stor del av vår verksamhet i egen regi till att i högre grad upphandla tjänster där det är relevant. Dessutom stärker vi våra digitala tjänster med fokus på att göra livet, och inte bara resan, enklare för våra kunder. Det är därför avgörande att vi har rätt kompetens genom att både attrahera nya talanger och samtidigt skapa de bästa förutsättningarna för varje medarbetare att prestera och nå full potential.



## 64

LEDARE FÖRVÄNTAS  
GENOMGÅ DEN  
NYA LEDARSKAPS-  
UTBILDNINGEN 2016

## 160 000

UTBILDNINGS- OCH  
TRÄNINGSTIMMAR FÖR  
PILOT- OCH KABIN-  
PERSONAL ÄRLIGEN

## 136

TILLGÄNGLIGA WEBB-  
BASERADE KURSER

SAS arbetar med tre fokusområden för att skapa de rätta förutsättningarna för medarbetarna och attrahera nya talanger; stärka kompetenser, utveckla ledarskapet och främja SAS kultur.

### STÄRKA KOMPETENSER

Vi ska ge våra medarbetare goda förutsättningar att påverka och förbättra den dagliga verksamheten. De konkreta förväntningar som finns på medarbetarna är beskrivna i SAS medarbetarmodell, som är tydligt förankrad i vår vision och principerna för Lean. SAS är en lärande organisation där mycket av kompetensutvecklingen sker direkt i arbetet, men varje år genomförs också omfattande utbildningsverksamhet för medarbetarna.

För att hantera talangförsörjning och säkerställa att vi har rätt kompetens på både kort och lång sikt, har den samlade kompeten-

sen i SAS kartlagts i en People review process. Under 2015 gjordes en omfattande kartläggning av nuvarande kompetens och framtida behov. Kartläggningen omfattade mer än 600 ledare och specialister inom hela SAS. Processen har lett till ett antal åtgärder och strategiska initiativ. Vi har ökat fokus på efterträdarplanering, och alla seniora ledare ska arbeta aktivt för att ha en till två interna efterträdare identifierade. Analysen visar också att vi ska främja tvärfunktionella erfarenheter, dels för att öka affärsmannaskapet, dels för att säkerställa en talangförsörjning på högsta nivå. Processen har också identifierat ett antal kompetensområden, exempelvis inköp, digital utveckling och CRM, där vi kommer att arbeta aktivt för att attrahera, behålla och utveckla kompetens. Kompetensförsörjningen säkerställs också genom att vi aktivt främjar den interna rörligheten och sätter tydliga mål för internrekrytering på olika nivåer.

### UTVECKLA FRAMGÅNGSRIKA LEDARE

Vi har integrerat principerna för Lean i våra ledningsprocesser och utarbetat en ny ledarskapsutbildning som 64 ledare förväntas genomföra under 2015/2016. På SAS arbetar alla medarbetare mot gemensamma mål som är kategoriserade enligt *SQDEC*, vilket står för Safety, Quality, Delivery, Employees och Cost. Målen följs upp genom tydliga handlingsplaner tvärs över hela verksamheten.

Vi stärker också ledarskapet och ökar affärsmannaskapet genom ett flertal forum, såsom *SAS Forum 50*, *Learning lunch* och ett mentorskapsprogram för ledare. Varje år genomförs dessutom omfattande utbildningar i form av ledarskapsprogram, webkurser och praktisk träning. SAS piloter och kabinpersonal tränas kontinuerligt. Inklusive omskolning genomgår piloterna i snitt drygt två veckors utbildning/träning om året och kabinpersonalen cirka tre dagar. SAS har introducerat *Ipads* för piloterna och under fjärde kvartalet fattades även beslut att kabinpersonal ska förses med *Ipads*. Verktyget ska skapa bättre förutsättningar för medarbetarna att utföra sitt arbete och samtidigt bidra till ett mer individbaserat kundbemötande genom att kabinpersonalen har tillgång till realtidsinformation kring kundernas resa och omkringliggande tjänster.

#### SAS FORUM 50

Forum 50 är ett initiativ där ledare och nyckelpersoner inom olika delar av verksamheten kan träffas. Syftet är att stärka de interna nätverken, förbättra affärsförståelsen och skapa en dialog mellan medarbetare och koncernledningen i ett friare format.

### Performance management

Vi arbetar med tydlig målstyrning och medarbetarinflytande genom Performance Management. Detta är en process som i grunden handlar om att individuella mål koordineras mot företagets övergripande mål som är definierade i *SQDEC*. Performance Management gör det också möjligt för våra medarbetare att påverka sina egna mål, vilket gör att de känner sig mer engagerade och delaktiga.

*Performance Management i SAS innehåller tre delar*

- Definiera mål som stödjer SAS övergripande mål
- Coachande aktiviteter för att uppfylla målen
- Uppföljning och utvärdering

### Mentorskap

Vi har under många år arbetat med mentorskap och under 2015 har processen strukturerats ytterligare där hela koncernledningen är engagerade mentorer. Det arbetet fortsätter under 2016 genom att engagera flera seniora mentorer och adepter. Syftet är att stärka nätverkan, öka affärsmannaskapet och bidra till en kultur där ledarna engagerar sig i medarbetarnas utveckling på ett strukturerat sätt.

### FRÄMJA SAS KULTUR

Vi arbetar aktivt för att främja en kultur som stärker vår konkurrenskraft, engagemang och utveckling. Vi mäter medarbetarnas motivation och engagemang kontinuerligt och kommer dessutom att från 2016 göra mindre och tätare mätningar för att snabbare få en indikation kring vilka åtgärder som bör initieras.

I vår marknadsföring använder vi ofta medarbetare för att stärka varumärket och samtidigt bygga intern stolthet och involvering. Marknadskommunikation "We are travelers" bygger på den gemensamma passion för resande som vi delar med de frekventa resenärerna.

Vi har många engagerade medarbetare som gör betydliga insatser för företaget och varje år uppmärksammas utvalda prestationer i *SAS Awards*.

Vi har en *Code of Conduct* som beskriver de etiska riktlinjer som ska präglade vår verksamhet, det vill säga hur vi ska agera gentemot kollegor, kunder, leverantörer och omvärlden i stort. Till stor del handlar *Code of Conduct* om sunt förnuft, och att vi följer våra lagar och bestämmelser är en självklarhet. Ibland ställs vi dock inför situationer och beslut som vi behöver fundera och reflektera över lite mer – och vi behöver alla veta vad som gäller när man är anställd i SAS. Därför ska samtliga medarbetare genomgå en webkurs om *SAS Code of Conduct*.

Sammantaget är införandet av dessa processer och aktiviteter viktiga för att SAS på både kort och lång sikt kan säkra rätt kompetenser.




#### SAS AWARDS

Varje år uppmärksammar vi prestationer som är i linje med vår ledarskaps- och medarbetarmodell. Kategorierna i *SAS Awards* är "SAS Person", "SAS Leader", "SAS Team Achievement" och "SAS Lean Achievement of the Year". Bilden är från prisutdelningen *SAS Awards 2014/2015*.





## AKTIVITETER OCH UTFALL

STRATEGISK PRIORITERING	AKTIVITETER 2014/2015	UTFALL 2014/2015
 <p><b>VINNA SKANDINAVIENS FREKVENTA RESENÄRER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öppning av ny linje till Hongkong och lansering av nya linjer till Los Angeles, Miami och Boston</li> <li>• Uppgradering av kabininteriören och servicekoncept på SAS långdistansflygplan</li> <li>• Fler SAS Lounger har uppgraderats och SAS Café Lounge-koncept introducerats</li> <li>• Fast Track öppnades på flygplatserna i bland annat Bodø och Aalborg</li> <li>• Ett flertal nya samarbetspartners har knutits till EuroBonus, exempelvis Aftonbladet, Viaplay, DNB, Lexus och Berlingske Media</li> <li>• Nya storkundsavtal med bland annat Statoil, DnB samt danska, svenska och norska staten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundnöjdhetsindex ökade från 72 till 74</li> <li>• En halv miljon nya EuroBonus-medlemmar</li> <li>• Intäkterna från EuroBonus-medlemmarna ökade och uppgick till nära hälften av de totala passagerarintäkterna</li> <li>• Antalet passagerare i SAS Plus ökade med 2%</li> <li>• Enhetsintäkten (PASK) +3,8%</li> </ul>
 <p><b>SKAPA EN EFFEKTIV OPERATIV PLATTFORM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Överföring av CRJ900 flygplan till Cimber</li> <li>• Utfasning av Boeing 717 och försäljning av Blue1</li> <li>• Outsourcing av markverksamheten på 14 norska linjestationer till Widerøe samt avsiktsförklaring med Aviator</li> <li>• Förenklade kollektivavtal för piloter</li> <li>• Reduktion av administrations- och försäljningsorganisationen med 285 heltidstjänster</li> <li>• Omförhandlade fastighetsavtal omfattande 140 000 kvm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 920 MSEK i resultateffekt från kostnadsåtgärderna</li> <li>• Punktlighet 87,9%</li> <li>• Regularitet 98,7%</li> <li>• Wet lease-produktion 8% av total kapacitet (ASK), 20% av totalt antal flygningar</li> </ul>
 <p><b>SÄKRA RÄTT KOMPETENSER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartläggning av nuvarande kompetens och framtida behov i en People review process</li> <li>• Ny ledarskapsutbildning som är integrerad med principerna för Lean</li> <li>• Tvärfunktionella mål har kategoriserats enligt SQDEC (Safety, Quality, Delivery, Employee, Cost)</li> <li>• SAS Forum 50 har initierats för ett ökat kompetensutbyte och stärkt internt nätverk</li> <li>• SAS Awards har genomförts för att uppmärksamma prestationer enligt SAS ledarskaps- och medarbetarmodell.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetarnöjdhetsindex 58<sup>1</sup></li> <li>• Ledarskapsindex 67<sup>1</sup></li> <li>• Över 160 000 utbildnings- och tränings-timmar för SAS piloter och kabinpersonal</li> <li>• 136 tillgängliga webbaserade kurser</li> </ul>

1) Siffran avser mätning 2013/2014. Nästa mätning görs i början av 2016.

# HÅLLBARHETSARBETET INTEGRERAT I DEN DAGLIGA DRIFTEN

Flyget är ett globalt kollektivt transportmedel som bidrar till att skapa ekonomisk tillväxt och internationell integration. I egenskap av en ansvarstagande aktör i en snabbt föränderlig bransch är ett långsiktigt hållbarhetsarbete självklart. SAS detaljerade hållbarhetsarbete redovisas i en separat hållbarhetsredovisning.

För SAS är hållbarhet en integrerad del i all verksamhet, som omhändertar i ledningssystemet och den dagliga driften. Det är ett naturligt förhållningssätt där vi löpande tar ansvar gentemot det samhälle vi verkar i. Vi arbetar strukturerat, systematiskt och långsiktigt med att tillvarata verksamhetens finansiella, miljömässiga och sociala ansvar.

## MINSKAD KLIMAT- OCH MILJÖPÅVERKAN

Att långsiktigt reducera klimat- och miljöpåverkan är centralt för oss. Majoriteten av miljöpåverkan är kopplad till förbränning av fossila bränslen och vår främsta prioritet är därför att reducera bränsleförbrukningen från vår flygverksamhet. Ett vedertaget sätt att mäta utvecklingen är att mäta koldioxidutsläppen per flugen passagerarkilometer. Vi har ett mål om att reducera detta utsläpp med 20% fram till 2020 jämfört med 2010. Under räkenskapsåret minskade vi koldioxidutsläpp per passagerarkilometer med 8% jämfört med 2010. Det innebär i praktiken att vi idag flyger en passagerare på en given sträcka med ett koldioxidutsläpp som är 8% lägre än 2010.

Tre exempel på hur vi minskar miljöpåverkan är vårt kontinuerliga arbete med att förnya och anpassa flygplansflottan, flyga effektivare med existerande flygplan och att påskynda kommersialiseringen av förnyelsebara flygbränslen. Samtliga aktiviteter ligger inom ramen för miljöledningssystemet som är certifierat enligt ISO 14001.

## EFFEKTIVITET OCH FÖRNYBARA BRÄNSLEN

Under räkenskapsåret fortsatte vi arbetet med att reducera bränsleförbrukningen från flygverksamheten genom enträget effektiviseringsarbete, dels kopplat till själva framförandet av flygplanet men även flygplanens vikt och prestanda, dels planering och vår förmåga att vara punktliga då försenade avgångar kompenseras genom högre hastighet, vilket drar mer bränsle.

Arbetet med att påskynda kommersialiseringen av förnybara flygbränslen i stor skala fortsatte under räkenskapsåret. Vi har ett engagemang i olika intresseorganisationer och arbetar med en lösning för att våra kunder frivilligt ska kunna uppgradera sin bränsleförbrukning från fossil till förnybar. Våra kunder ges också möjlighet att koldioxidkompensera för sina resor via vår hemsida. Under räkenskapsåret genomfördes enstaka flygningar med inblandning av syntetiskt förnybart bränsle och i början av 2016 avser vi att påbörja flygningar på regelbunden basis med inblandning av förnybart bränsle från Oslo.

## MILJÖMÅL

SAS ska...

- ...reducera sina utsläpp från flygverksamheten med 20% 2020 jämfört med 2010.
- ...reducera bullret vid start med 15% 2020 jämfört med 2010.
- ... regelbundet använda förnyelsebara flygbränslen år 2020.

## MILJÖVISION

SAS ska vara en del av det långsiktigt hållbara samhället och stöttar IATA:s vision om att det ska gå att flyga utan klimatpåverkande utsläpp 2050.

## TRYGGA KUNDERBJUDANDEN

Våra kunder ska känna sig trygga med att alla säkerhetsaspekter är omhändertagna i våra produkter och tjänster.

Det omfattande flygsäkerhetsarbetet syftar till att kontinuerligt förbättra säkerhetskulturen på alla nivåer inom organisationen. Vi strävar efter en ledande position i flygindustrin när det gäller säkerhetskultur, både när det gäller kunder och anställda. En hörnsten i detta arbete är att ständigt lära av goda och dåliga erfarenheter, så att alla bidrar till att kontinuerligt minska vår operationella riskexponering.

Vårt utgångsläge är att inte exponera oss mot några säkerhetsrisker avseende brottsliga handlingar gentemot SAS eller andra intressenter. Det gäller allt från terrorhandlingar till svinn hos underleverantörer eller IT-relaterad brottslighet.

## ENSAMRESANDE BARN

Varje år reser cirka 50 000 ensamresande barn med oss. Vi lägger stor vikt vid att barnen ska känna sig trygga och få en positiv reseupplevelse med oss.

**-14%**

TOTALT CO<sub>2</sub> UTSLÄPP  
REDUKTION SEDAN 2005

**-8%**

CO<sub>2</sub> / PASSAGERARKILOMETER  
REDUKTION SEDAN 2010

**20 ÅR**

AV HÅLLBARHETS-  
RAPPORTERING



### EN HÅLLBAR ARBETSPLATS

Vi strävar efter att vara en ansvarsfull arbetsgivare som säkrar att arbetsförutsättningarna är marknadsmässiga. Flygbranschen är inne i en stor förändring, vilket innebär en omställning till nya villkor för arbetstagarna. Det viktiga för oss är att dessa villkor är marknadsmässiga och baseras på de lagar, regler och förutsättningar som gäller där verksamheten är baserad.

Sjukfrånvaron var under räkenskapsåret till 7% och antalet arbets-skador per miljon arbetade timmar var 13. Att reducera sjukfrånvaron och antalet arbetsskador är viktigt för att framförallt förbättra arbetsmiljön, men även för att minska kostnader relaterade till sjukfrånvaro och arbetsskador. Under räkenskapsåret genomfördes både förebyggande och uppföljande åtgärder. Till exempel har det genomförts informations- och utbildningsaktiviteter.

### GOD TRANSPARENS

Transparens är centralt för att kunna beskriva en verksamhets strävan mot en positiv samhällsutveckling. Av denna anledning har vi sedan 20 år tillbaka publicerat miljö- eller hållbarhetsredovisningar. I årets rapportering har FN:s Global Compact (UNGC), ISO 14001 och Carbon Disclosure Project samt de riktlinjer som har utfärdats av Global Reporting Initiative (GRI) tagits i beaktande.

### HÖG AFFÄRSETIK

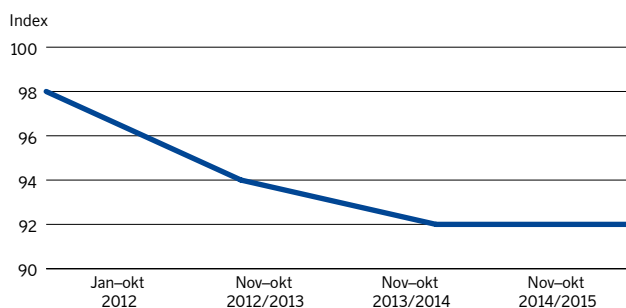
Det är avgörande att vi kan säkra god affärsetik i vårt arbete för att uppnå långsiktig lönsamhet. I takt med att vi renodlar verksamheten och kompletterar med allt större inslag av köpta tjänster ökar ansvaret. Detta ansvar omfattar även vår leverantörskedja. Till exempel ingår affärsetik i ledarutbildningar och i uppförandekoden.

### SAMHÄLLENGAGEMANG UNDER ÅRET

- För trettionde året i rad genomfördes **Juleflytet till Baltikum**. Juleflytet är en helårsaktivitet som stödjer behövande i Baltikum och själva flygningen genomförs i december.
- I samband med de tilltagande flyktingströmmarna genom Europa initierade vi ett antal aktiviteter. Till exempel erbjöds passagerare till Medelhavsregionen att ta med extra bagage med kläder och annat att hjälpa flyktingarna med. Vi fördubblade de EuroBonus-poäng som kunder skänkte som stöd till flyktingarna samt dubblerade de medel som insamlades internt i SAS.
- Via hemsidan kan våra kunder skänka EuroBonus-poäng till flertalet hjälpporganisationer.

Läs mer om SAS hållbarhetsarbete i den separata hållbarhetsredovisningen på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

### SAS KLIMATINDEX 2012–2015



### HÅLLBARHETSRELATERADE NYCKELTAL<sup>1</sup>

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Medelantal anställda	11 288	12 329
varav kvinnor, %	38	40
varav män, %	62	60
Sjukfrånvaro, % <sup>2</sup>	7,0	6,5
Arbetsglädje enligt index	58 <sup>3</sup>	58
Utsläpp av koldioxid (CO <sub>2</sub> ), 1 000 ton	3 822	3 890
Gram koldioxid (CO <sub>2</sub> )/passagerarkm	101	100
Klimatindex	92	92

1) Se Redovisningsprinciper på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

2) Ny beräkningsmetod. Avser SAS (exklusive Blue1).

3) Nästa undersökning görs i början av 2016.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förvaltningsberättelse	26
Riskhantering	31
SAS bidrag till hållbar utveckling	36
Bolagsstyrningsrapport	37
Intern kontroll – finansiell rapportering	42
Styrelse	44
Koncernledning	46
Utdelning, vinstdisposition och utsikter	47
Koncernens finansiella rapporter	48
Koncernens noter	54
Moderföretagets finansiella rapporter	85
Moderföretagets noter	87
Underskrifter	88
Revisionsberättelse	89

### KONCERNENS NOTER

NOT 1	Väsentliga redovisningsprinciper	54
NOT 2	Intäkter	61
NOT 3	Personalkostnader	61
NOT 4	Övriga rörelsekostnader	63
NOT 5	Avskrivningar och nedskrivningar	63
NOT 6	Resultat- och kapitalandelar i intresseföretag	63
NOT 7	Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	63
NOT 8	Resultat från andra värdepappersinnehav	63
NOT 9	Finansnetto	64
NOT 10	Skatt	64
NOT 11	Immateriella tillgångar	65
NOT 12	Materiella anläggningstillgångar	66
NOT 13	Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	67
NOT 14	Finansiella anläggningstillgångar	67
NOT 15	Ersättningar till anställda efter avslutad anställning	68
NOT 16	Varulager och förråd	71
NOT 17	Kortfristiga fordringar	71
NOT 18	Kortfristiga fordringar hos intresseföretag	71
NOT 19	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	71
NOT 20	Kortfristiga placeringar	71
NOT 21	Aktiekapital	72
NOT 22	Reserver	72
NOT 23	Långfristiga skulder	72
NOT 24	Förlagslån	72
NOT 25	Obligationslån	73
NOT 26	Övriga lån	73
NOT 27	Finansiell riskhantering och finansiella derivat	74
NOT 28	Övriga avsättningar	81
NOT 29	Kortfristiga lån	81
NOT 30	Trafikavräkningskund	81
NOT 31	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	81
NOT 32	Ställda säkerheter	81
NOT 33	Eventualförpliktelser	82
NOT 34	Hysesförpliktelser	82
NOT 35	Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet med mera	82
NOT 36	Förvärv av dotterföretag och andelar	82
NOT 37	Avyttring av dotterföretag och andelar	83
NOT 38	Likvida medel	83
NOT 39	Ersättning till revisorer	83
NOT 40	Transaktioner med intresseföretag	83
NOT 41	Segmentrapportering	83
NOT 42	Dotterföretag i SAS koncernen	84
NOT 43	Väsentliga händelser efter balansdagen	84

# ÅRSREDOVISNING 2014/2015

## SAMMANFATTNING AV 2014/2015

- Resultat före skatt och engångsposter uppgick till 1 174 (-697) MSEK
- Årets intäkter uppgick till 39 650 (38 006) MSEK
- Antal reguljärpassagerare uppgick till 26,9 miljoner
- Antal resenärer i SAS Plus ökade med 1,8%
- Enhetsintäkten (PASK) steg med 3,8%

- Enhetskostnaden (CASK) steg med 3,3%<sup>1</sup>
- Resultat före skatt uppgick till 1 417 (-918) MSEK
- Årets resultat uppgick till 956 (-719) MSEK
- SAS återbetalade ett konvertibelt lån om 1,6 mdr SEK

1) Valutajusterad och exklusive flygbränsle.

## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Styrelsen och verkställande direktören för moderbolaget SAS AB avger härmed årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2014/2015 (november 2014–oktober 2015). Bolaget har säte i Stockholm och adressen till huvudkontoret är Frösundaviks allé 1, Solna. Organisationsnumret är 556606-8499. Bolaget bedriver flygverksamhet i ett skandinaviskt och internationellt nätverk.

### MARKNADSUTVECKLING 2014/2015

Balansen mellan utbud och efterfrågan var stabilare under räkenskapsåret 2014/2015 än föregående år. Kapaciteten i Skandinavien, mätt i antal erbjudna säten, sjönk inledningsvis under året, men ökade lite under den andra delen av räkenskapsåret vilket bidrog till att den totala kapaciteten steg med cirka 0,3%. Efterfrågan på marknaden var positiv och steg med 2,3% under räkenskapsåret mätt i antal passagerare till, från och inom den skandinaviska marknaden.

SAS minskade den reguljära kapaciteten (ASK) under räkenskapsåret med 0,2%. Den reguljära trafiken (RPK) sjönk med 0,4%. Trafikminskningen berodde på den planerade kapacitetsreduktionen, infasningsproblem av IT-system under våren 2015 och mycket höga trafikvolymerna under våren föregående år. Under sommarmånaderna hade SAS en positiv utveckling på framförallt fritidsbetonade säsongslinjer som SAS i ökande grad erbjuder. Under hösten 2015 ökade trafiken igen, delvis till följd av den nystartade linjen mellan Stockholm och Hongkong.

Under räkenskapsåret sjönk trafiken på de interkontinentala linjerna med 1,8% beroende på lägre kapacitet och något svagare efterfrågan i delar av Asien. Trafiken på Europa och de intraskandinaviska linjerna sjönk med 0,2%, främst på grund av 0,5% lägre kapacitet. Tillväxten på Europalinjerna var störst till/från Sverige. Konkurrensen på Europamarknaden fortsatte att vara mycket intensiv. Exempelvis konkurrerade fem flygbolag på trafikströmmarna mellan Köpenhamn och London under räkenskapsåret. Inrikestrafiken hade en stabil utveckling och steg med 1,5%.

Enhetsintäkten (PASK) steg med 3,8%, drivet av att yelden steg med 4%. Enhetsintäkten påverkades marginellt negativt av kabinfaktorn som sjönk med 0,1 procentenheter till 74,8%.

### PUNKTLIGHET OCH REGULARITET

SAS punktlighet avseende ankomster under 2014/2015 uppgick till 87,9% (88,6%). Trots den något lägre punktligheten var SAS punktlighet i vissa månader under räkenskapsåret bland de högsta bland nätverksbolagen i Europa och världen. SAS regularitet uppgick till 98,7% (99%).

### SAS STRATEGISKA PRIORITERINGAR

För att stärka konkurrenskraften och för att möta utmaningarna i branschen, genomför SAS ett antal åtgärder inom tre strategiska prioriteringsområden:

1. VINNA SKANDINAVIENS FREKVENTA RESENÄRER
2. SKAPA EN EFFEKTIV OPERATIV PLATTFORM
3. SÄKRA RÄTT KOMPETENSER

De strategiska prioriteringarna beskrivs utförligare på sid 12–23 i årsredovisningen.

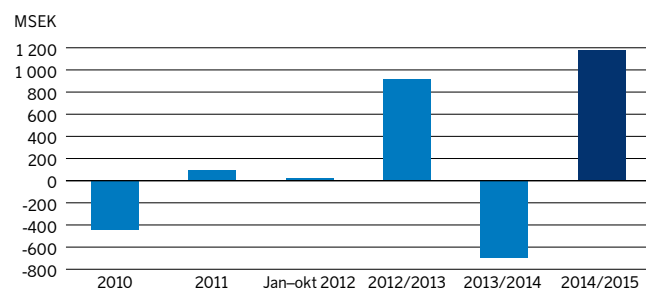
### RESULTAT NOVEMBER 2014–OKTOBER 2015

SAS rörelseresultat uppgick till 2 225 (153) MSEK och resultat före skatt och engångsposter uppgick till 1 174 (-697) MSEK. Resultatet före skatt uppgick till 1 417 (-918) MSEK och resultatet efter skatt uppgick till 956 (-719) MSEK.

Valutakursutvecklingen hade en positiv effekt på intäkterna om 963 MSEK medan rörelseresultatet påverkats negativt med 1 493 MSEK jämfört med motsvarande period föregående år.

SAS intäkter uppgick till 39 650 (38 006) MSEK. Justerat för valuta ökade intäkterna med 1,7% jämfört med föregående år, vilket primärt beror på en 3,8% högre enhetsintäkt (PASK). Valutajusterade charterintäkterna var däremot 16,8% lägre jämfört med föregående år vilket beror på lägre volymer.

### RESULTAT FÖRE SKATT OCH ENGÅNGSPOSTER, 2010–2015



## RÖRELSEKOSTNADER

Totala rörelsekostnaderna uppgick till -37 425 (-37 853) MSEK. Justerat för valuta och engångsposter minskade rörelsekostnaderna med 5,4% jämfört med motsvarande period föregående år. Rörelsekostnaderna har belastats med engångsposter om +545 (-172) MSEK. Under perioden har pågående omställningsprogram resulterat i effektiviseringar om cirka 920 MSEK.

Personalkostnaderna minskade med 441 MSEK och uppgick till -9 622 (-9 181) MSEK till följd av effektiviseringsarbetet. Justerat för valuta och engångsposter minskade personalkostnaderna med 4,0% jämfört med föregående år.

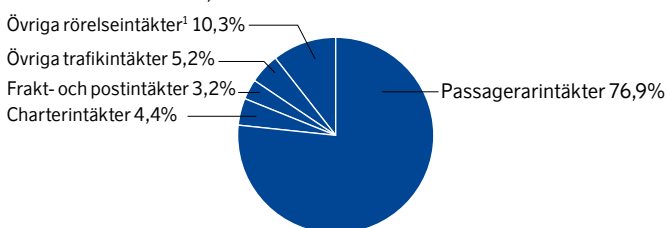
Kostnaden för flygbränsle minskade med 376 MSEK och uppgick till -8 430 (-8 806) MSEK. Justerat för valuta minskade kostnaden med 22% vilket huvudsakligen berodde på lägre pris. Det fallande oljepriset har en substantiell effekt på flygbränslekostnaderna samtidigt som marknadsvärdet på flygbränslesäkringar påverkar kostnaden negativt.

## FINANSNETTO OCH ENGÅNGSPOSTER

SAS finansnetto uppgick till -508 (-1 028) MSEK, varav räntenetto -478 (-732) MSEK. Den positiva förändringen avseende finansnettot jämfört med motsvarande period föregående år beror primärt på lägre löpande räntekostnader på grund av en lägre nettoskuld, att den revolverande kreditfaciliteten avslutades i februari 2014 samt lägre räntenivå.

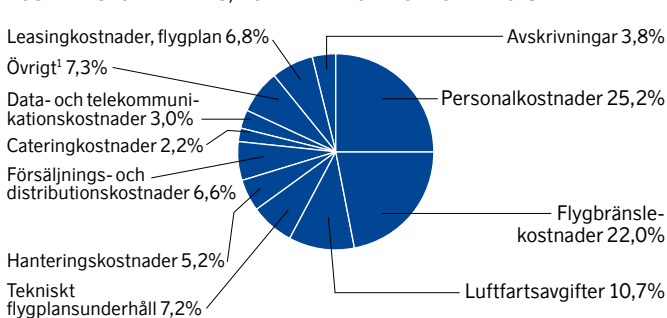
Totala engångsposter utgörs av omstruktureringskostnader, realisationsresultat, nedskrivningar samt övriga engångsposter och uppgick till 243 (-221) MSEK. Omstruktureringskostnaderna uppgick till -177 (-1 132) MSEK av vilka -177 (-394) MSEK avsåg personalkostnader, 0 (-67) MSEK avsåg leasingkostnader, 0 (-96) MSEK avsåg avskrivningar och 0 (-575) MSEK avsåg övriga rörelsekostnader. Nedskrivningar uppgick till -314 (-52) MSEK och avsåg nedskrivningar av fordringar, goodwill samt nedskrivning av aktier i Widerøe.

## INTÄKTSFÖRDELNING, NOVEMBER 2014 – OKTOBER 2015



1) Ground handling tjänster, tekniskt underhåll, terminal- och speditionstjänster, försäljningskommissioner och -avgifter.

## KOSTNADSFÖRDELNING, NOVEMBER 2014 – OKTOBER 2015



1) Fastighetskostnader, passagerarkostnader på marken, frakt och administrativa kostnader m m.

Realisationsresultatet uppgick till 789 (-7) MSEK och avsåg framförallt avyttring av två slots-par på London Heathrow för 678 MSEK och flygplansaffärer om 97 (-14) MSEK. Övriga engångsposter uppgick till -55 (970) MSEK och avsåg primärt tekniskt underhåll. Föregående år inkluderade en positiv effekt från förändrade pensionsvillkor om 1 044 MSEK.

## KAPITALHANTERING OCH FINANSIELL STÄLLNING

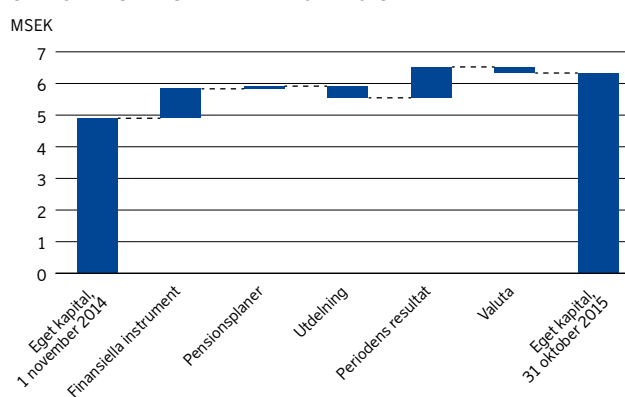
**FINANSIELLA MÅL**  
SAS övergripande mål är att skapa värden för aktieägarna. För att uppnå detta arbetar SAS med de tre strategiska prioriteringarna för att möta trender och branschutveckling, säkra konkurrenskraften och skapa förutsättningar för långsiktigt hållbar lönsamhet.

SAS påverkas av den ekonomiska utvecklingen i Europa, valutakursutvecklingen, flygbränslepriser samt de genomgripande förändringar som sker i den europeiska flygindustrin med intensifierad konkurrens som följd och förväntad ökad kapacitet i marknaden från 2016. Mot bakgrund av osäkerheten i dessa omvärldsfaktorer har SAS, i linje med flera andra flygbolag, valt att inte ange specifika lönsamhetsmål eller soliditetsmål. SAS har dock en målsättning om att den finansiella beredskapen ska överstiga 20% av de årliga fasta kostnaderna.

## FINANSIELL POSITION

SAS finansiella position stärktes under 2014/2015. SAS eget kapital stärktes med 1 432 MSEK till 6 339 MSEK till följd av positivt resultat och positiv utveckling av finansiella instrument kopplade till SAS valutasäkring. De likvida medlen uppgick till 8 198 (7 417) MSEK. Därutöver hade SAS också outnyttjade kontrakterade lånelöften om 2 712 (2 382) MSEK och den finansiella beredskapen uppgick till 40% (37%). Den finansiella nettoskulden minskade under räkenskapsåret med 1 828 MSEK och per balansdagen hade därmed SAS en finansiell nettofordran på 726 (-1 102) MSEK.

## UTVECKLING AV EGET KAPITAL 2014/2015



## FINANSIERING

SAS använder företagscertifikat, banklån, obligationslån, konvertibla obligationslån, förlagslån, exportkrediter samt leasing som finansieringskällor. Under 2014/2015 återbetalade SAS ett konvertibellån om 1,6 mdr SEK som förföll. Därutöver amorterade SAS lån om cirka 0,7 mdr SEK under räkenskapsåret.

SAS har ett utestående konvertibellån med förfall 2019. Per 31 oktober 2015 värderades detta konvertibellån till 1 466 MSEK. Eget kapitalandelen uppgick till 134 MSEK och har inkluderats i eget kapital, med avdrag för uppskjuten skatt.

Utöver likvida medel hade SAS 31 oktober 2015 kontraherade kreditfaciliteter på 4 525 MSEK, varav 2 712 MSEK var outnyttjade. SAS likvida medel placeras i instrument med god likviditet eller kort löptid med kreditvärdighet om lägst A3/P1 enligt kreditvärderingsinstitutet Moody's, alternativt A/A1 enligt Standard & Poor's.

#### KONTRAKTERADE KREDITFACILITETER, MSEK

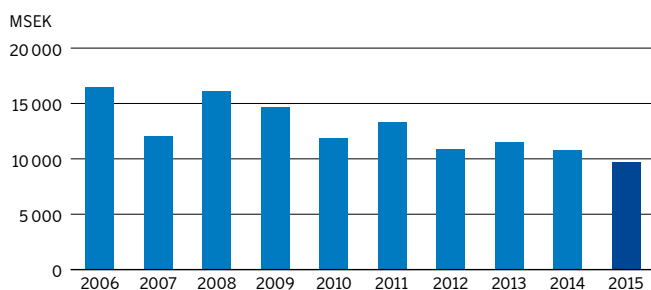
31 oktober 2015	Totalt	Utnyttjat	Outnyttjat	Förfall
Kreditfacilitet, 150 MEUR	1 405	–	1 405	jan 2017
Kreditfacilitet, 137 MUSD <sup>1</sup>	1 167	29	1 138	jun 2017
Kreditfacilitet, 38 MUSD <sup>1</sup>	320	320	–	okt 2017
Kreditfacilitet, 54 MUSD <sup>1</sup>	460	460	–	sep 2021
Kreditfacilitet, 82 MUSD <sup>1</sup>	698	698	–	feb 2020
Kreditfacilitet, 54 MUSD <sup>1</sup>	460	306	154	maj 2016
Övriga faciliteter, 2 MEUR	15	–	15	dec 2015
<b>Summa</b>	<b>4 525</b>	<b>1 813</b>	<b>2 712</b>	

1) Säkrad mot materiell tillgång.

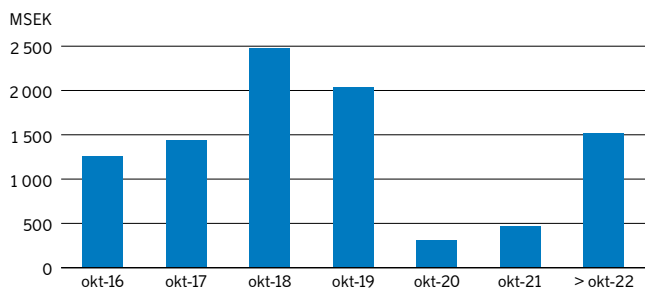
SAS räntebärande skuld uppgick till 9 745 MSEK, en minskning med 1 060 MSEK jämfört med föregående år. Nyupplåning var under räkenskapsåret 489 MSEK och amorteringarna uppgick till 2 304 MSEK. Övrig förändring förklaras främst av omvärdering av skulder i utländsk valuta.

SAS finansiella nettoskuld minskade under räkenskapsåret med 1 828 MSEK, vilket lett till att SAS under 2015 för första gången sedan 2008 har en finansiell nettofordran på 726 MSEK per 31 oktober 2015. Minskningen förklaras främst av positivt kassaflöde från den löpande verksamheten och finansieringsverksamheten.

#### RÄNTEBÄRANDE SKULDERS UTVECKLING



#### RÄNTEBÄRANDE SKULDERS AMORTERING, 31 OKTOBER 2015



#### FINANSIERING AV FLYGPLANSORDER

SAS flygplansflotta har de senaste fyra åren genomgått en större förändring genom infasningen av 30 flygplan på operationella leasar, vilket kraftigt förenklade flottan till att per 31 oktober 2015 bestå av Boeing 737 NG och Airbus A320 familjen för trafik inom Europa under SAS egen trafiklicens. Under 2015 fasade SAS ut Boeing 717.

Under 2015–2021 har SAS gått in i nästa förnyelsefas av sin flygplansflotta genom leveransen av tolv nya långdistansflygplan: fyra Airbus A330E, åtta Airbus A350-900 samt därutöver 30 Airbus A320neo. Totala ordervärdet på dessa flygplan är cirka 3 mdr USD. De första två Airbus A330E levererades under hösten 2015 och nästa två flygplan kommer att levereras under våren 2016. Airbus A330E finansieras genom sale and leaseback med kinesiska Bocomm med en löptid på tolv år. Flygplanen på fast order är betydligt mer bränsleeffektiva än dagens flygplan och attraktiva ur ett finansieringsperspektiv. Vid utgången av 2015 förhandlade och analyserade SAS olika finansieringslösningar för nästföljande tio flygplan som ska levereras från hösten 2016. SAS ambition är att ha en balans mellan ägda och leasade flygplan ur ett kostnads-, risk- och flexibilitetsperspektiv. Vid ägande avser SAS använda en mix av exportkreditfinansiering, banklån samt bankfaciliteter. Vid leasing, som innebär sale and leaseback-avtal, säljs flygplanen vid leverans och hyrs tillbaka på 8–12 år.

Under 2015 ingick SAS ett avtal med CityJet om wet lease av åtta nya Bombardier CRJ900 vilket skapar en god flexibilitet avseende åtaganden för flygplan och besättning. Avtalet löper på tre år.

#### Förskottsbetalningar

Innan leverans gör flygbolag förskottsbetalningar. Förutom betalning vid orderläggningen inleds förskottsbetalningarna normalt när produktionen av flygplanen startar cirka två år före leverans. SAS har pågående kontakter med olika finansiärer som syftar till att förskottsbetalningarna finansieras till konkurrenskraftiga villkor.

SAS har säkrat en pre-delivery payment finansieringsfacilitet som täcker en andel av de förskottsbetalningar som SAS betalar för åtta flygplan från Airbus med leverans under 2015–2017. Faciliteten är strukturerad som en revolverande kreditfacilitet där SAS totalt kan belåna förskott till ett värde av 74 MUSD. Eftersom faciliteten betalas tillbaka vid leverans av flygplan kommer inte utestående belopp överstiga 54 MUSD. I januari 2016 tecknade SAS en andra pre-delivery payment facilitet som avser fem Airbus A320neo med leverans under 2017–2018. Faciliteten är på 46 MUSD. Lånet under faciliteten återbetalas vid leverans av flygplanen till SAS.

#### Flygplansflottan

Flygplansflottan är SAS största materiella tillgång. Den 31 oktober 2015 representerade SAS flygplansflotta 23% av SAS bokförda tillgångar. SAS skriver av ägda flygplan på 20 år med ett återstående restvärde på 10%. Passagerarflygplan används normalt cirka 20–25 år i kommersiell passagerartrafik, men flygplan som underhålls väl kan hålla längre. Teknikutvecklingen gör dock att nyare flygplan normalt blir mer ekonomiska jämfört med äldre flygplan. Efter att ett flygplan tas ur trafik finns det fortfarande värden i reservdelar och motorer.

#### FLYGPLAN PÅ FAST ORDER 2016–2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Airbus A320neo	4	11	7	8		
Airbus A330E/A350	2		1	1	2	4
Listpris per flygplan						MUSD
Airbus A320neo						106
Airbus A330E/A350						254/305

## SAS FLYGPLANSFLOTTA 31 OKTOBER 2015

SAS flygplan i trafik	Ålder	Ägda	Leasade	Totalt	Order köp	Order lease
Airbus A330/A340/A350	11,9	7	7	14	10	-
Airbus A319/A320/A321	10,7	6	19	25	30	-
Boeing 737NG	12,8	15	69	84	-	-
<b>Totalt</b>	<b>12,3</b>	<b>28</b>	<b>95</b>	<b>123</b>	<b>40</b>	<b>0</b>

Flygplan i trafik under annan trafiklicens än SAS (SK)	Ålder	Ägda	Wet leasade	Totalt	Order på wet lease
Boeing 737	10,2	-	1	1	-
Bombardier CRJ900	6,4	12	-	12	8
ATR-72	3,7	-	13	13	3
SAAB 2000	18,6	-	3	3	-
<b>Totalt</b>	<b>6,6</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>11</b>

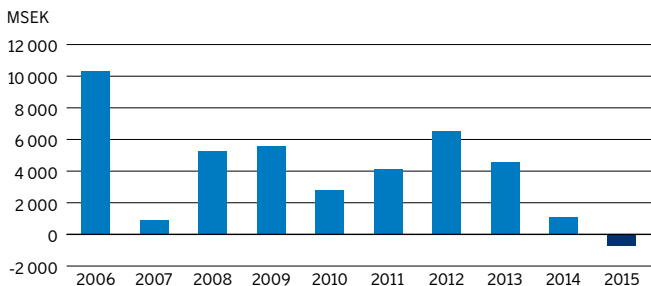
SAS totala flygplansflotta i trafik	Ålder	Ägda	Leasade	Totalt	Order köp	Order på wet lease
<b>Totalt</b>	<b>11,2</b>	<b>40</b>	<b>112</b>	<b>152</b>	<b>51</b>	<b>11</b>

Flygplan för utfasning	Ålder	Ägda	Leasade	Totalt	Uthyrda	Parkerade
McDonnell Douglas MD-90-serien	18,8	8	-	8	8	-
Bombardier Q400	7,8	-	1	1	1	-
Boeing 717	15,2	3	2	5	-	5
<b>Totalt</b>	<b>16,7</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>5</b>

## RÄNTEBINDNING

SAS finansiella nettoskuld minskade under året med 1 828 MSEK och var per 31 oktober 2015 positiv med 726 MSEK. Den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella bruttoskulden styrs av SAS finanspolicy och har ett måltal på 2 år. Den genomsnittliga räntebindningstiden var 1,4 år i oktober 2015.

## FINANSIELL NETTOSKULD



## NEDBRYTNING AV SAS RÄNTEBÄRANDE SKULDER, 31 OKTOBER 2015

MSEK	Not	
Förlagslån	24	1 104
Obligationslån	25	2 744
Konvertibellån	26	1 466
Finansiell leasing	26	837
Utnyttjade faciliteter	26, 27	1 813
Övriga lån	26	1 552 <sup>1</sup>
Övriga finansiella poster	29	229
<b>Totalt</b>		<b>9 745</b>

1) 1 395 MSEK är hänförlig till not 26, 157 MSEK är rubricerat som Övriga skulder som ej har not.

## KREDITVÄRDIGHET

SAS kreditvärderas av tre institut: Moody's, Standard & Poor's och det japanska kreditvärderingsinstitutet Rating and Investment Information Inc (R&I). Inget av kreditvärderingsinstituten ändrade sina utsikter eller rating av SAS kreditbetyg under 2014/2015.

Kreditinstitut	Rating	Outlook
Moody's	B3	Stabil
Rating & Investem. Info	B	-
Standards & Poor's	B-	Stabil

## RATING TRIGGERS, STANDARD &amp; POOR'S

I augusti 2015 publicerade Standard & Poor's följande faktorer som skulle kunna ändra deras rating eller kreditutsikter:

## Uppgraderingsscenario

Standard & Poor's anger att kreditratingen skulle kunna uppgraderas vid justering av deras negativa bedömning av SAS kreditegenskaper från ett helhetsperspektiv, vid jämförelse med andra bolag. Detta skulle kunna hända om Standard & Poor's noterar ytterligare förbättring i SAS kostnadsmassa. En positiv förändring av SAS kreditrating skulle också vara beroende av att SAS bibehåller en 'adekvat' likviditetsposition, enligt Standard & Poor's kriterier.

## Nedgraderingsscenario

Standard & Poor's skulle överväga en nedgradering om SAS operationella resultat försämrades betydligt jämfört med deras huvudprognos. Detta skulle kunna inträffa om konkurrensen intensifierades ytterligare så att yelden försämrades betydligt jämfört med Standard & Poor's prognos. Standard & Poor's skulle också kunna nedgradera SAS om de likvida medlen försämrades betydligt, potentiellt på grund av att SAS investerade mer i flygplansmoderniseringen än vad Standard & Poor's för närvarande förväntar.



## SÄSONGSEFFEKTER OCH OPTIMERING AV KASSAFLÖDET

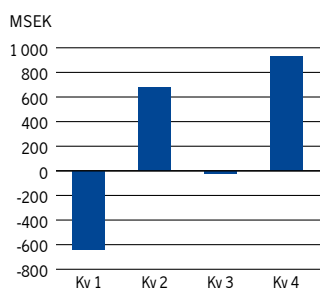
SAS arbetar konstant med att analysera balansposter och trender inom verksamheten för att optimera kassaflödet med syfte att uppnå lägsta möjliga totala finansieringskostnad inom ramarna för SAS finanspolicy. SAS rörelseskulder överstiger rörelsetillgångarna vilket gör att SAS den 31 oktober 2015 hade ett rörelsekapital uppgående till -10,6 mdr SEK. Jämfört med föregående år var det en förbättring med cirka 1,4 mdr SEK på grund av att de uppskjutna skattefordringarna minskat med 0,7 mdr SEK och att de kortfristiga skulderna ökat med 0,7 mdr SEK.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under 2014/2015 till 3 036 MSEK, en förbättring med 1 940 MSEK jämfört med föregående år på grund av en underliggande bättre lönsamhet och positiv förändring av rörelsekapital om 402 MSEK.

Kassaflödet från den löpande verksamheten har tydliga säsongsvariationer. Kassaflödet är starkast under andra och fjärde kvartalet, vilket sammanfaller med höga passagerarvolymerna samt delvis hög andel förtidsbokningar. Andelen förtidsbokningar är störst under perioden januari–maj inför semesterperioden samt under perioden september–oktober.

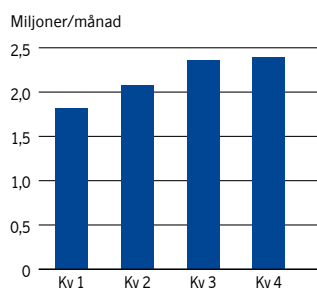
Eftersom passagerarintäkterna redovisas när SAS eller annat flygbolag utför transporten medför det att säsongsvariationerna påverkar kassaflödet och resultatet olika. Resultatmässigt är således tredje och fjärde kvartalen (maj–juli och augusti–oktober) starkast.

### SÄSONGSVARIATIONER I SAS KASSAFLÖDE FRÅN DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN



Avser genomsnittet under åren 2010–2015.

### SÄSONGSVARIATIONER I ANTALET TRANSPORTERADE PASSAGERARE



## LEGALA FRÅGESTÄLLNINGAR

I EU-kommissionens beslut i november 2010 fälldes SAS tillsammans med ett stort antal andra flygbolag för deltagande i en global flygfrakt-

kartell och dömdes att betala böter om 70,2 MEUR. SAS överklagade beslutet i januari 2011 och i december 2015 upphävde EU-domstolen EU-kommissionens beslut inklusive böterna om 70,2 MEUR. EU-kommissionen kan överklaga beslutet till EU-domstolens högsta instans, Court of Justice of the European Union och har även möjlighet att fatta ett nytt beslut i saken. Skulle det ske avser SAS att fortsätta att kraftfullt försvara sig. SAS kommer inte resultatföra återföringen av 70,2 MEUR förrän EU-domstolens dom har vunnit laga kraft.

Som en konsekvens av EU-kommissionens beslut i november 2010 i flygfraktundersökningen är SAS tillsammans med övriga flygbolag som bötfällts av EU-kommissionen involverat i ett antal civila skadeståndsprövarier initierade av frakt kunder i bland annat England, Nederländerna, Tyskland och Norge. SAS värderar vilken påverkan en lagkraftvunnen dom från EU-domstolen kan ha på de pågående skadeståndsprövarier. SAS bestrider ansvar i samtliga rättsprocesser. En ogynnsam utgång i dessa tvister skulle kunna få en väsentlig negativ finansiell effekt på SAS. Ytterligare stämningar från frakt kunder kan inte uteslutas. Inga reserveringar har gjorts.

SAS pilotföreningar har ingivit stämning mot SAS vid svenska Arbetsdomstolen med yrkande om skadestånd på grund av kollektivavtalsbrott. Inga ekonomiska skadestånd är specificerade i stämningens ansökan. Tvisten gäller ett större antal piloter som hade sin anställning vid Stockholmsbasen, men tjänstgjorde från Köpenhamnsbasen, samt beräkningen av och samordningen mellan berörda piloters intjänning av svenska respektive danska pensionsförmåner vid basbyte. SAS bestrider samtliga yrkanden. Arbetsdomstolen har i en mellandom som meddelades den 3 februari 2016 avslagit pilotföreningarnas yrkande om att Arbetsdomstolen ska fastställa att SAS har begått kollektivavtalsbrott, vilket innebär att pilotföreningarnas grund för sitt skadeståndsyrkande har begränsats och att pilotföreningarna nu har att ta ställning till om de fortsatt vill driva skadeståndstalan mot SAS. Alldeles oavsett utgången är det SAS bedömning att tvisten inte kommer att ha någon väsentlig negativ finansiell effekt på SAS.

En grupp tidigare kabinanställda i Braathens har genom fackföreningen Parat inlett rättsprocess mot SAS vid domstol i Norge med yrkande om korrigerande av arbetstidsfaktor (deltidsprocent) i beräkningen av pensionsrättigheter i företagspensionsordningen enligt norsk lag om företagspension. Stämningens ansökan innehåller inga specificerade ersättningskrav. SAS bestrider talan. SAS har vunnit i första instans, men domen har överklagats av motparten och beräknas tas upp till behandling i april 2016. Den finansiella exponeringen är svår att kvantifiera, men SAS anser risken för negativ utgång som begränsad och inga reserveringar har gjorts.

## RISKHANTERING

Det underliggande syftet med riskhantering är att skapa värde för aktieägarna och andra intressenter. Alla organisationer exponeras mot risker och osäkerhet, vilket innebär både hot och möjligheter. SAS är exponerat mot ett stort antal generella och mer företagsspecifika risker som kan påverka verksamheten både positivt och negativt. SAS riskhantering handlar om att positionera SAS i förhållande till kända och okända potentiella händelser med målet att minimera de möjliga negativa effekterna om en oförutsedd händelse skulle inträffa.

Övergripande risker bevakas och identifieras centralt och följs upp genom policys som syftar till att kontrollera riskerna. Flygsäkerheten är SAS högsta prioritet.

Värde för SAS aktieägare och andra intressenter maximeras när strategier, mål och dess strategiska prioriteringar är fastställda så att en optimal balans uppnås vad gäller tillväxt, lönsamhet och dess relaterade risker samt att resurser utnyttjas effektivt på ett hållbart sätt. Riskhantering och dess riskbedömning är därmed fundamentalt viktigt för att säkra en långsiktigt hållbar lönsamhet i SAS.

SAS har fastslagit tre strategiska prioriteringar för att möta trender och branschutveckling, säkra konkurrenskraften och skapa förutsättningar för långsiktigt hållbar lönsamhet: Vinna Skandinaviens frekventa resenärer, skapa en effektiv operativ plattform och säkra rätt kompetenser.



**VINNA SKANDINAVIENS  
FREKVENTA RESENÄRER**



**SKAPA EN EFFEKTIV  
OPERATIV PLATTFORM**



**SÄKRA RÄTT  
KOMPETENSER**



## SAS RISKÖVERSIKT

Operationella risker	Marknadsrisker	Finansiella risker	Miljörisker	Legala och politiska risker
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säkerhetsarbetet</li> <li>• Strejker</li> <li>• Engagerade medarbetare</li> <li>• Brott och bedrägerier</li> <li>• Extraordinära händelser</li> <li>• IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makroekonomisk utveckling</li> <li>• Marknadspåverkan</li> <li>• Konkurrens och prisutveckling</li> <li>• Kapacitetsutveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutakurser</li> <li>• Valutarisk vid flygplansinvesteringar</li> <li>• Flygbränslepris</li> <li>• Likviditetsrisk</li> <li>• Räntor</li> <li>• Motpartsförluster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljödirektiv och krav</li> <li>• Handel med utsläppsrätter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luftfartsavgifter och skatter riktade mot flygindustrin</li> <li>• Compliance risks – lagar och interna regelverk</li> </ul>

## OPERATIONELLA RISKER

Operationella risker är relaterade till säkerhetsarbetet och faktorer som kan vara till hinder för produktionen. Dessa kan för ett flygbolag mycket snabbt resultera i stora förtroende- och intäktsförluster.

## SÄKERHETSARBETET

SAS säkerhetsarbete har högsta prioritet och är en del av SAS "DNA". Säkerhetskulturen i SAS vilar på värderingar, kompetens och erfarenhet hos alla anställda i organisationen. I säkerhetskulturen ingår att aktivt lära, anpassa och modifiera såväl individuellt som organisatoriskt beteende i syfte att ständigt förbättra verksamheten och minska riskexponeringen. Säkerhetsarbetet drivs med en vilja till ständiga förbättringar och en gemensam uppfattning om säkerhetens betydelse för kunderna och SAS. Ledningen i SAS är löpande engagerad i säkerhetsfrågor baserat på en säkerhetspolicy som är dokumenterad, kommunicerad och tillämpad i SAS verksamhet. Under 2015 har SAS implementerat ett Safety Management System (SMS) i enlighet med nya europeiska flygsäkerhetsregler. Systemet baseras på fyra områden: policy, prestanda, säkerhetsnivå och kommunikation. Policies inom säkerhet är omfattande och innehåller nyckelelement såsom prioriteringar, ansvarsförståelse, mänskliga faktorer och kultur med mera där ansvarig chef aktivt måste stödja och bekräfta respektive policy. Prestanda och hur den mäts är ett område som SAS varit proaktivt inom under flera år genom utvecklingen av säkerhetsindikatorer och verktyg som Vision Monitor. Baserat på erfarenheterna i industrin läggs fokus på operationella riskområden som är signifikanta. SAS ser på att ytterligare förbättra kunskapen inom detta område genom att använda ny teknik för att förbättra riskbaserade beslut. Säkerhetsnivån analyseras av ledningen vid specifika säkerhetsmöten och genom information som baseras på revisioner. Den ökande användningen av wet lease och samarbetspartners innebär att SAS säkerhets- och kvalitetsarbete har vidareutvecklats för att en jämförbar säkerhetsnivå ska uppnås i hela operationen.

**Under 2015 har SAS implementerat ett Safety Management System (SMS) i enlighet med nya europeiska flygsäkerhetsregler.**

Wet lease-operatörer för SAS ska vara IOSA-certifierade och inneha en europeisk trafiklicens.

**För att säkerställa att säkerhetsnivån bland wet lease-operatörerna som SAS anlitar är på motsvarande nivå som i SAS egen flygverksamhet ställer SAS ett antal krav:**

- Innan kontraktering genomförs en analys av operatörens säkerhetsnivå av SAS Compliance Monitoring Department
- En avvikelserapport skickas på regelbunden basis till SAS Safety Office
- Månatliga säkerhetssammanfattningar och kontinuerliga avvikelserapporter skickas regelbundet till SAS Safety Office
- Kvartalsvisa uppföljningsmöten avseende säkerhet
- Årliga revisioner av SAS Compliance Monitoring Department

Säkerhetskommunikation är ett viktigt område och hanteras av ett 'Safety Office' som producerar intern kommunikation via månadsrapporter och relevanta informationsblad på lokal nivå. Säkerhetsutbildningen genomförs både genom återkommande träningspaket samt genom specifika målinriktade träningar. SAS fortsätter också att ta del av ett internationellt nätverk inom flygsäkerheten där erfarenheter från externa händelser kan integreras i SAS interna organisation. Implementeringen av det nya SMS systemet ger SAS en bättre förmåga att proaktivt utveckla säkerhetsarbetet med syftet att säkerställa effektiva prioriteringar och att hela organisationen tillsammans jobbar för passagerarnas och medarbetarnas säkerhet.

## Flygsäkerhetsarbetet och risknivån under 2014/2015

SAS genomgick sin IATA Operational Safety Audit (IOSA)-certifiering senast 2014. För att behålla certifiering krävs ett godkännande från IATA vartannat år efter den ursprungliga revisionen. SAS inleder endast code share-samarbeten med flygbolag som har en IOSA-certifiering eller har genomgått en jämförbar revision. SAS har under 2014/2015 fortsatt att arbeta med identifiering och hantering av säkerhetsfrågor i bedömningen av "Safety Performance Indicators" där information samlas in från flygverksamheten, besättningar,

stationsverksamhet, tekniskt underhåll och luftfartsskydd vilka sammanställs i ett hierarkiskt system av objektiva "Safety Performance Indicators". Detta system visar hur den dagliga verksamheten fortskrider i förhållande till de säkerhetsmål som SAS identifierat. Antalet medium riskhändelser ökade marginellt under 2014/2015 jämfört med 2013/2014. I nivån hög risk inträffade 2 (2) händelser inom den flygoperativa och tekniska verksamheten under 2014/2015.

#### RISKINDEX

Verksamhet	Låg	Medium	Hög
Flight Operations, %	1,06	0,0021	0,0004
Ground Operations, %	0,43	0,0030	-
Technical Operations, %	0,37	0,0090	0,0004
Security, %	0,11	0,0004	-
<b>Totalt 2014/2015 i % av antal flygningar</b>	<b>1,97</b>	<b>0,0146</b>	<b>0,0008</b>
<b>Totalt 2013/2014 i % av antal flygningar</b>	<b>1,25</b>	<b>0,0056</b>	<b>0,0008</b>

**Låg:** Händelser som inträffat där kvarvarande säkerhetsmarginaler varit mycket effektiva. Inga åtgärder annat än normal uppföljning krävs.

**Medium:** Händelser som inträffat där kvarvarande säkerhetsmarginaler varit begränsade. Riskvärdering jämte lämpliga åtgärder för fortsatta operationer vidtas.

**Hög:** Händelser som inträffat där säkerhetsmarginalerna varit minimala eller ineffektiva. Till denna grupp hör lite allvarigare händelser (t ex motorbortfall under start). Dessa händelser måste genast utredas för att klargöra om det är en enskild händelse och inte påverkar fortsatt flygverksamhet.

#### STREJKER

Historiskt har flygindustrin drabbats hårt av konflikter på arbetsmarknaden. Genom transparent och öppen dialog med samtliga fackförbund och medarbetargrupper strävar SAS efter att öka förståelsen för de gemensamma utmaningarna och för behovet att säkra en effektivare verksamhet och därmed en trygg och stimulerande arbetsmiljö.

Under 2014/2015 påverkades SAS operation vid ett antal tillfällen av framförallt lokala arbetskonflikter i Skandinavien, Tyskland och Frankrike. Konflikterna påverkade i flertalet fall även andra flygbolag och hade i de fallen en begränsad effekt för SAS ur ett konkurrensperspektiv, dock med lägre intäkter till följd av konflikterna. SAS påverkades även av interna konflikter i månadsckiftena februari/mars och maj/juni vilket resulterade i inställda flygningar.

#### ENGAGERADE MEDARBETARE

Både flygindustrin som helhet och SAS i synnerhet har de senaste åren genomgått stora strukturella förändringar, vilket ställer nya krav på organisationen och dess samlade kompetens. SAS har exempelvis gått från att driva en stor del av sin verksamhet i egen regi till att i högre grad upphandla och utveckla tjänster tillsammans med samarbetspartners där det är relevant. Den ökande digitaliseringen påverkar också flygindustrin och här genomför SAS stora förändringar för att differentiera sig mot konkurrenterna och vara relevanta för de frekventa resenärerna. För att hantera det förändrade kompetensbehovet har SAS successivt implementerat Lean-principerna i sina processer med tydliga handlingsplaner som baseras på gemensamma mål kategoriserade enligt SQDEC (Safety, Quality, Delivery, Employees, Cost) som kan följas upp tvärs över hela verksamheten. SAS stärker ledarskapet och investerar i sina medarbetare genom forum för att öka affärsmannaskapet, 'learning lunch' och belönar fantastiska prestationer genom SAS Awards. Införandet av dessa processer och aktiviteter är viktiga

SAS arbetar med tydlig målstyrning och medarbetarinflytande som syftar till att utveckla medarbetarna och framtidens ledare.

för att säkra rätt kompetenser och därmed även SAS framtid. SAS arbetar med tydlig målstyrning och medarbetarinflytande som syftar till att utveckla medarbetarna och framtidens ledare och bidra till att SAS är en fortsatt attraktiv arbetsgivare. SAS kommer från 2016 att oftare mäta medarbetarnöjdheten och motivationen och nästa mätning genomförs i början av 2016. Utifrån dessa mätningar initierar SAS nödvändiga förbättringsåtgärder.

#### BROTT OCH BEDRÄGERIER

SAS kan utsättas för brott och bedrägerier som kan få en ekonomisk och materiell påverkan. För att motverka dessa risker har SAS under 2014/2015 uppdaterat sin uppförandekod "SAS Code of Conduct" vilken fastställer vilka etiska regler och riktlinjer som samtliga medarbetare inom SAS ska efterleva. Samtliga medarbetare ska fram till februari 2016 ha genomgått en kurs i SAS Code of Conduct.

#### EXTRAORDINÄRA HÄNDELSER

Flygbolag påverkas särskilt mycket av extraordinära händelser i världen såsom naturkatastrofer, terrorattacker, konflikter och epidemier. SAS har därför flera olika beredskapsplaner för att hantera olika katastrofer och arbetar även med att öka andelen rörliga kostnader för att snabbt kunna ställa om verksamheten vid onormala händelser.

Inga extraordinära händelser inträffade under året inom SAS primära marknad.

#### IT

SAS är beroende av IT inom den löpande verksamheten samt avseende finansiella transaktioner. Genom god informationssäkerhet tryggar SAS informationens konfidentialitet, riktighet, tillgänglighet och spårbarhet. Detta regleras även genom ett flertal policys och säkerhetslösningar. SAS, likt många andra företag, utsätts dagligen för olika typer av attacker. Inget av dessa försök har resulterat i några allvarliga incidenter under 2014/2015. Under året har internrevisionsgranskningar genomförts för att säkerställa att säkerhetsarbetet avseende dataintrång fungerar tillfredsställande och resultatet från granskningarna var också att SAS förebyggande arbete, kontrollmiljö samt krishantering övergripande fungerar väl.

#### MARKNADSRISKER

SAS är känsligt för globala marknadstrender och händelser. Marknadsrisker påverkar främst efterfrågan och kan motverkas genom ökad rörlighet i kostnadsstrukturen så att kapacitetsanpassningar snabbt resulterar i lägre kostnader. SAS exponering mot olika marknader gör att SAS i viss mån minskar exponeringen mot mer lokala marknadsrisker, men ökar exponeringen mot globala omvärldshändelser.

#### MAKROEKONOMISK UTVECKLING

Efterfrågan i flygindustrin är starkt korrelerad till den ekonomiska tillväxten och exporten. De senaste åren har de skandinaviska ekonomierna varit stabilare än andra delar av Europa vilket bidragit till en positiv utveckling i efterfrågan på flygresor.

#### MARKNADSPÅVERKAN

SAS är verksamt på flera marknader och påverkas av olika konjunkturcykler vilket minskar exponeringen mot enskilda marknader, men ökar exponeringen mot globala omvärldshändelser.

Flera extraordinära händelser och kriser i Ryssland, Ukraina, Frankrike och Mellanöstern inträffade under 2014/2015. Händelserna ledde framförallt till minskad efterfrågan på trafiken till/från Ryssland. SAS exponering mot dessa marknader var dock relativt liten och kunde delvis motverkas genom den flexibilitet SAS har i sin flygplansflotta genom att sätta in mindre flygplan. SAS flygplans-

flotta möjliggör att SAS, i större utsträckning än flygbolag med enbart en flygplanstyp, kan anpassa produktionen på lokala marknader för att minska marknadsrisken.

### KONKURRENS OCH PRISUTVECKLING

Flygbranschen är mycket konkurrensutsatt av nya bolag som inträder på marknaden samt befintliga flygbolag som lätt kan omprioritera kapacitet till Skandinavien. Förändrat kundbeteende, och allt fler LCC-bolag och befintliga flygbolag som flyttar kapaciteten till SAS hemmamarknad kan göra att konkurrensen hårdnar. SAS analyserar kontinuerligt olika scenarier och arbetar målmedvetet med att effektivisera verksamheten för att stärka den egna konkurrenskraften för att därigenom utifrån en så stark position som möjligt kunna agera på ökad konkurrens.

Under räkenskapsåret har SAS genomfört omfattande kommersiella satsningar för att stärka erbjudandet till de frekventa resenärerna som reser från, till och inom Skandinavien. Den tydliga målgruppsatsningen har gett ett gott resultat med bland annat ett starkt marknadsposition, fler EuroBonus-medlemmar och en yield som har förbättrats med 4% jämfört med föregående år.

### KAPACITETSUTVECKLING

Den ökade flygtrafiken gör att fler flygplan efterfrågas och den globala flygplansflottan i trafik förväntas därför enligt Boeing mer än fördubblas fram till 2034. Mot bakgrund av den förväntade ökningen av kapaciteten är det en förutsättning att flygbolagen fortsätter att effektivisera sina verksamheter för att skapa värden framöver.

Under 2014/2015 stabiliserades kapaciteten i Skandinavien. Konkurrensen är dock fortsatt mycket intensiv och inför 2015/2016 förväntar SAS att den totala kapaciteten i marknaden kommer att öka. För att kompensera för detta genomför SAS effektiviseringar som strukturellt sänker kostnaderna. För att öka rörligheten i kostnadsstrukturen arbetar SAS bland annat med att outsourca markhanteringen.

### FINANSIELLA RISKER

SAS är exponerat mot olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställd finanspolicy. De finansiella riskerna avseende förändringar av valutakurser, räntor och bränslepris säkras genom derivatinstrument, vilket syftar till att motverka kortsiktiga negativa svängningar och ger handlingsutrymme att anpassa verksamheten till långsiktiga nivåförändringar. SAS säkringsstrategi syftar samtidigt till att möjliggöra för SAS att snabbt agera när förändringarna i valutakurser, räntor och bränslepriser ändras på ett fördelaktigt sätt. Ytterligare detaljer anges i not 27.

### VALUTAKURSER

SAS är till följd av den internationella verksamheten med bas i Skandinavien exponerat mot ett flertal valutors kursutveckling. Under 2014/2015 sänkte den svenska Riksbanken repo-räntan till en negativ nivå vilket haft en negativ påverkan på värdet av SEK mot ett flertal valutor. Norska ekonomin har samtidigt påverkats av de lägre oljepriserna vilket i slutet av 2015 medförde att NOK värderades lägre än SEK. SAS största överskottsvaluta är NOK och en försvagning av NOK har därför en negativ effekt på SAS redovisade intäkter i SEK. Under 2014/2015 försvagades NOK i genom-

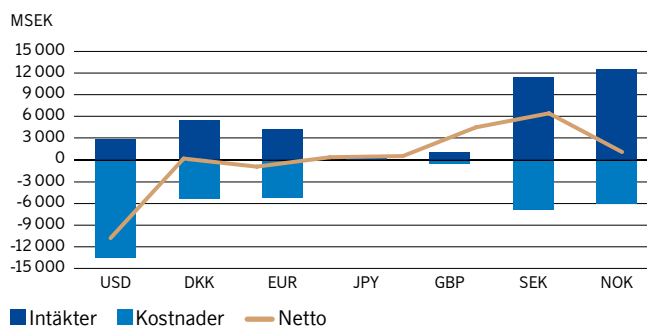
SAS kan anpassa produktionen på lokala marknader för att minska marknadsrisken.

USD är SAS största underskottsvaluta och förstärkningen av USD har därför medfört väsentligt högre kostnader för SAS.

snitt jämfört med föregående år med cirka 3% mot SEK vilket har påverkat SAS intäkter negativt. Samtidigt har den amerikanska centralbanken signalerat om en eventuell ränteökning, vilket fått till följd att USD kraftigt stärkts under 2014/2015 med cirka 23% i förhållande till SEK. USD är SAS största underskottsvaluta och en starkare USD har därför medfört väsentligt högre kostnader för SAS, i första hand för flygbränsle och leasing. Även EUR och därmed DKK har stärkts mot SEK.

Transaktionsrisker uppkommer vid valutakursförändringar som påverkar storleken på kommersiella intäkter och kostnader och därmed SAS rörelseresultat. Valutaexponeringen hanteras genom att löpande kurssäkra 40–80% av SAS över- och underskottsvalutor baserat på en tolv månaders rullande likviditetsprognos. Genom att säkra USD och NOK har SAS dämpat de negativa effekterna från valutakursförändringarna. Valutakursutvecklingen hade en positiv effekt på intäkterna om 963 MSEK men en kraftigt negativ effekt på kostnaderna jämfört med föregående år. Nettoeffekten, på SAS resultat före skatt, från förändringen i valutakurserna samt effekter från genomförd hedge var negativ med 1 511 MSEK. Den 31 oktober 2015 uppgick SAS säkringsgrad till 67% av det förväntade USD-underskottet under de kommande tolv månaderna. När det gäller NOK var 70% säkrat av det förväntade överskottet de kommande 12 månaderna. För att förhindra resultatmässiga omvärderingseffekter avseende finansiella tillgångar och skulder sker säkring främst genom valutaterminer. Lån som SAS har i USD är säkrade i förhållande till SEK för att minska valutarisken på låneportföljen.

### VALUTAFÖRDELNING SAS 2014/2015



### VALUTARISK VID FLYGPLANSINVESTERINGAR

För att begränsa valutarisken för flygplan som SAS har på order kan SAS säkra delar av ordervärdet. Detta sker både genom valutaterminer och genom ingående av sale and leaseback-avtal. Till följd av en gynnsam utveckling på SAS valutasäkringar som ingicks 2013 har SAS under 2014/2015 dragit ned valutasäkringen på flygplansorden avseende Airbus A320neo till 0% av ordervärdet. De två återstående Airbus A330E, som levereras under våren 2016, innebär ingen valutarisk för SAS eftersom dessa är finansierade genom sale and leaseback-avtal.

### FLYGBRÄNSLEPRIS

Marknadspriset på flygbränsle sjönk kraftigt under räkenskapsåret 2014/2015 och var i genomsnitt 41% lägre än föregående år. Flygbränslekostnaderna sjönk inte i motsvarande grad till följd av en starkare USD samt ingångna säkringspositioner i början av räkenskapsåret. Under fjärde kvartalet minskade dock flygbränslekostnaderna med 30% jämfört med föregående år.

**22%**

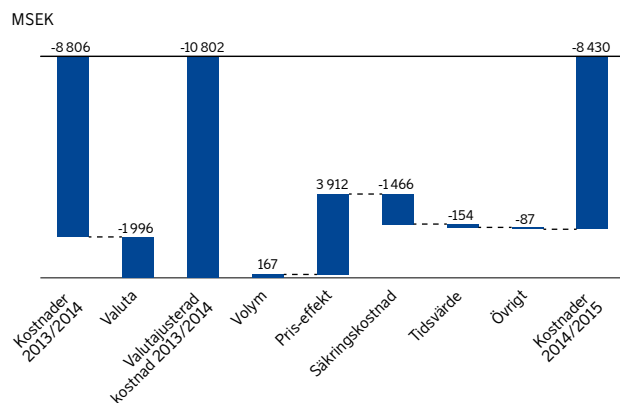
Flygbränslekostnader utgjorde under året 22% av SAS rörelsekostnader (inklusive leasing och avskrivningar).

Totalt var flygbränslekostnaden 4,3% lägre under 2014/2015 än föregående räkenskapsår. Flygbränslekostnader utgjorde under året 22% av SAS rörelsekostnader (inklusive leasing och avskrivningar). Flygbränslekostnaden i resultaträkningen inkluderar inte effekten från SAS valutasäkring av USD. Effekten från SAS valutasäkring redovisas under SAS 'Övriga rörelsekostnader' eftersom SAS valutasäkring inte specifikt är kopplad till SAS flygbränsleinköp utan genomförs separat.

SAS policy för säkring av flygbränsle anger att flygbränslesäkring ska göras med 40–80% av kommande 12 månaders förväntade volymer. Policyn medger också säkring upp till 50% av förväntade volymer för perioden 12 till 18 månader.

SAS har i början av räkenskapsåret 2015/2016 genomfört förändringar i säkringsportföljen av flygbränsle och per 30 november 2015 var säkringen av SAS framtida flygbränsleförbrukning huvudsakligen genomförd genom så kallade swaps. Per 30 november 2015 var säkringsgraden 80% för räkenskapsåret 2015/2016 och 9% för nästkommande 6-månadersperiod.

#### UTVECKLING AV FLYGBRÄNSLEKOSTNADERNA 2014/2015



#### LIKVIDITETSRIK

Kassaflödet från SAS flygverksamhet har tydliga säsongsvariationer under året. Eftersom passagerarintäkterna redovisas när SAS eller annat flygbolag utför transporten medför det att säsongsvariationerna påverkar kassaflödet och resultatet olika. Målet är att ha en finansiell beredskap på minst 20% vilket mäts genom andelen likvida medel samt outnyttjade kreditfaciliteter i förhållande till fasta kostnader. SAS använder företagscertifikat, banklån, obligationslån, förlagslån samt leasing som finansieringskällor.

Under året påverkades den finansiella beredskapen positivt av resultatutvecklingen, ett positivt kassaflöde samt realisering av finansiella derivat och i oktober 2015 uppgick den finansiella beredskapen till 40%.

#### RÄNTOR

Flygindustrin är kapitalintensiv och SAS har 9 745 MSEK i räntebärande skulder, vilket gör företaget exponerat för ränteförändringar. SAS finanspolicy reglerar proportionen mellan rörlig och fast ränta och målsättningen är att den finansiella bruttoskulden ska ha en bindningstid på 2 år. Under räkenskapsåret har den räntebärande skulden minskats med 1 060 MSEK och uppgick till 9 745 MSEK per 31 oktober 2015. Den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella bruttoskulden var 1,4 år i oktober 2015.

**20%**  
Målet är att ha en finansiell beredskap på minst 20%.

#### MOTPARTSFÖRLUSTER

SAS är exponerat för motpartsförluster genom krediter, leasingavtal och garantier mot externa parter och exponeringen regleras via SAS finanspolicy.

Inga betydande motpartsförluster påverkade SAS under räkenskapsåret. Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, samt nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har belastat resultatet under 2014/2015 med -46 (-45) MSEK.

#### MILJÖRISKER MILJÖDIREKTIV OCH KRAV

Lagar och föreskrifter, liksom den allmänna opinionen, ställer krav på minskad miljöpåverkan, bland annat genom restriktioner avseende bullernivåer och utsläpp av växthusgaser. SAS hållbarhetsarbete stödjer bland annat ambitionen att bidra till en minskad miljöbelastning och SAS miljövision är också att vara en del av ett långsiktigt hållbart samhälle och det huvudsakliga miljömålet är att reducera de klimatpåverkande utsläppen från primärt flygverksamheten men även markverksamheten samt att minska bullret. SAS arbetar kontinuerligt med hållbarhetsfrågor för att tillmötesgå nationella och internationella krav. SAS mäter sin klimateffektivitet med hjälp av klimatindex, som visar på utvecklingen av flygverksamhetens relativa klimatbelastning. SAS koldioxidutsläpp per passagerarkilometer ökade med 0,6% till 100,9 gram (100) under räkenskapsåret, huvudsakligen på grund av den lägre kabinfaktorn.

#### HANDEL MED UTSLÄPPSRÄTTER

SAS stöttar sedan länge principen om att förorenaren ska betala för sina utsläpp. Det förutsätter dock att det sker på lika villkor och ett sätt som inte snedvrider konkurrensen. Vidare ställer sig SAS positivt till krav på exempelvis ökad energieffektivisering, vilket passar väl med SAS ambitiösa miljömål vilka innebär att det ska gå att flyga utan klimatpåverkande utsläpp 2050.

Under 2014/2015 uppgick SAS kostnader för utsläppsrättigheter till 90 MSEK. Inför 2015/2016 har SAS tilldelats cirka 53% av utsläppsrätterna utan kostnad inom EU:s handel för utsläppsrättigheter. Resterande behov har köpts på den öppna marknaden. Per 31 oktober uppgick säkringen till 43% av det förväntade underskottet av utsläppsrätter för det kommande räkenskapsåret.

#### LEGALA OCH POLITISKA RISKER LUFTFARTSAVGIFTER OCH SKATTER RIKTADE MOT FLYGINDUSTRIN

SAS och flygindustrin är exponerad för olika typer av politiska och regulatoriska beslut som kan ha en betydande påverkan på verksamheten och bolagets ekonomi, både positivt eller negativt. SAS följer därför utvecklingen inom området noga och försöker, genom en aktiv dialog och förhandling med myndigheter och organisationer, påverka utvecklingen, både enskilt och genom nationella branschorganisationer. Inom SAS bedrivs detta arbete genom avdelningen Public & Regulatory Affairs.

#### COMPLIANCE RISKS – LAGAR OCH INTERNA REGELVERK

SAS hanterar och säkerställer compliance och legala risker genom olika typer av interna policys och regelverk samt utvecklar interna riktlinjer och justerar SAS uppförandekod "Code of Conduct" för att hantera dessa risker. SAS övervakar också kontinuerligt hur förändringar i regelverk och policys påverkar SAS rutiner och verksamhet. Bredden i SAS verksamhet gör dock att SAS är, och även framöver kan komma att vara, inblandat i rättsprocesser och skiljeförfaranden, som kärande eller som svarande. Vid slutet av oktober 2015 var SAS involverat i ett flertal rättsprocesser, varav de viktigaste beskrivs mer ingående på sid 31.



## SAS BIDRAG TILL HÅLLBAR UTVECKLING

SAS hållbarhetsarbete stödjer ambitionen att, utifrån kravet på en långsiktig ekonomisk utveckling, bidra till en minskad miljöbelastning och en positiv samhällsutveckling.

### MILJÖANSVAR

SAS miljövision är att vara en del av det långsiktigt hållbara samhället och stöttar IATA:s vision om att det ska gå att flyga utan klimatpåverkande utsläpp 2050. SAS huvudsakliga miljömål är att reducera de klimatpåverkande utsläppen från primärt flygverksamheten men även markverksamheten samt minska bullret.

Flygverksamhetens mest väsentliga miljöpåverkan utgörs av utsläpp av koldioxid och kväveoxider relaterat till förbrukning av icke förnybart bränsle, samt buller. För att minska miljöbelastningen arbetar SAS med förnyelse av flygplansflottan och dels genom inblandning av biobränsle för att minska de totala koldioxidutsläppen. Under 2014/2015 har SAS fasat in två Airbus A330E som jämfört med Airbus A340 minskar flygbränsleutsläppen per passagerarkilometer med 15%.

Flygverksamheten använder flygplan som är internationellt typgodkända enligt ICAO:s certifieringsbestämmelser. De nationella registreringarna av flygplanen innehåller även ett miljögodkännande. Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen.

SAS mäter sin klimateffektivitet med hjälp av klimatindex, som visar på utvecklingen av flygverksamhetens relativa klimatbelastning. Klimatindex förbättrades till 92 per den sista oktober 2015 jämfört med basåret 2010. SAS koldioxidutsläpp per passagerarkilometer ökade till 101 gram (100) under räkenskapsåret. Målet är att reducera koldioxidutsläppen per passagerarkilometer med 20% 2020 jämfört med 2010. Per den sista oktober 2015 hade koldioxidutsläppen minskat med 8,0%.

Flygverksamheten är beroende av den tillståndspliktiga verksamheten som Ground Operations och Technical Operations bedriver, liksom av de koncessioner för operationell drift och för glykohantering samt gränsvärden för luftemissioner och buller som respektive flygplatsägare har.

Flygverksamheten har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna om förbrukning inklusive läckage och lagerhållning. SAS uppskattar att drygt 0,6 kg halon har släppts ut under 2014/2015. SAS har under räkenskapsåret inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna med väsentlig inverkan på SAS verksamhet.

Det har under 2014/2015 förekommit i enstaka fall att flygplan från SAS avviker från lokala in- och utflygningsbestämmelser. Det är SAS bedömning att tillbudena inte har haft några väsentliga miljömässiga konsekvenser. I övrigt har inte SAS varit inblandad i några miljörelaterade tvister eller klagomål och har i övrigt inga större kända miljörelaterade skulder eller avsättningar i form av markföreningar eller liknande.

### SAMHÄLLSANSVAR

SAS samhällsansvar omfattar ansvar för medarbetare samt för påverkan på den omgivning och de samhällen i vilka vi bedriver verksamhet.

Vid övertalighetsprocesser hanteras dessa genom förhandlingar som följer nationella lagar och praxis. Därutöver har SAS egna riktlinjer som medger överföring av medarbetare mellan de nationella bolagen som förhandlas mellan SAS och personalens fackliga organisationer.

SAS redovisar sjukfrånvaro enligt den svenska definitionen. Under 2014/2015 var sjukfrånvaron i SAS 7,0% (6,5%). SAS mångfaldspolicy bygger på likabehandling av alla medarbetare och platsansökande. Arbetet med likabehandling omfattar främjande av mångfald och jämställdhet i alla dess former. SAS koncernledning bestod per 31 oktober 2015 av en kvinna och fem män.

När det gäller medarbetarnas kompetens bedriver SAS en fortlöpare och planerlig kompetensutveckling av all certifierad personal som tekniker, kabinpersonal och piloter. Detta görs för att upprätthålla de kompetenskrav som bland annat flygtillstånden (AOC) kräver. SAS har också ett omfattande ledarutbildningsprogram och ett stort utbud av interna utbildningar för samtliga medarbetare. Den årliga medarbetarundersökningen PULS genomförs i början av 2016.

## BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

Denna bolagsstyrningsrapport avseende räkenskapsåret 2014/2015 har upprättats enligt årsredovisningslagen och Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) och baseras på den revidering av Koden som trädde i kraft i februari 2010.

### MODERBOLAGET

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.

### Tre aktieslag

SAS AB har tre slags aktier: stamaktier, preferensaktier och förlagsaktier. Per 31 oktober 2015 fanns 329 miljoner stamaktier och 7 miljoner preferensaktier utfärdade med kvotvärde 20,10 SEK. Tillsammans utgjorde de ett registrerat aktiekapital på 6 754 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 aktieförelagslagen 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 förlagsakties kvotvärde uppräknat från första dagen för registrering av förlagsaktie till och med dagen för utskiftning med en räntefaktor motsvarande STIBOR 90 dagar med tillägg av två procentenheter. Läs också om förlagsaktier i Not 21.

### AKTIENS UTVECKLING

SAS AB:s stamaktie steg med 45,4% till 16,50 SEK från 1 november 2014 till 31 oktober 2015. Preferensaktien ökade under samma period med 20,7% till 501 SEK. För ytterligare detaljer om aktiekursutvecklingen, se sid 91.

### SKYDDET AV KONCERNENS 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

Styrelsen kan i sådant fall besluta 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.

## VIKTIGA LEGALA REGELVERK FÖR SAS

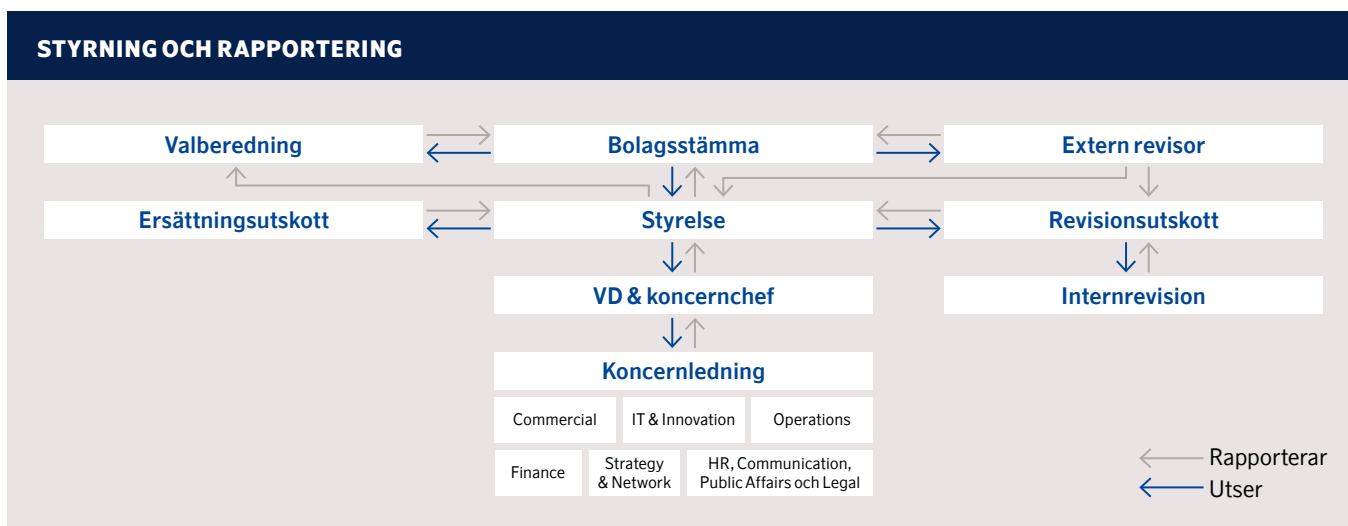
### Externa regler

- Svensk lagstiftning
- 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

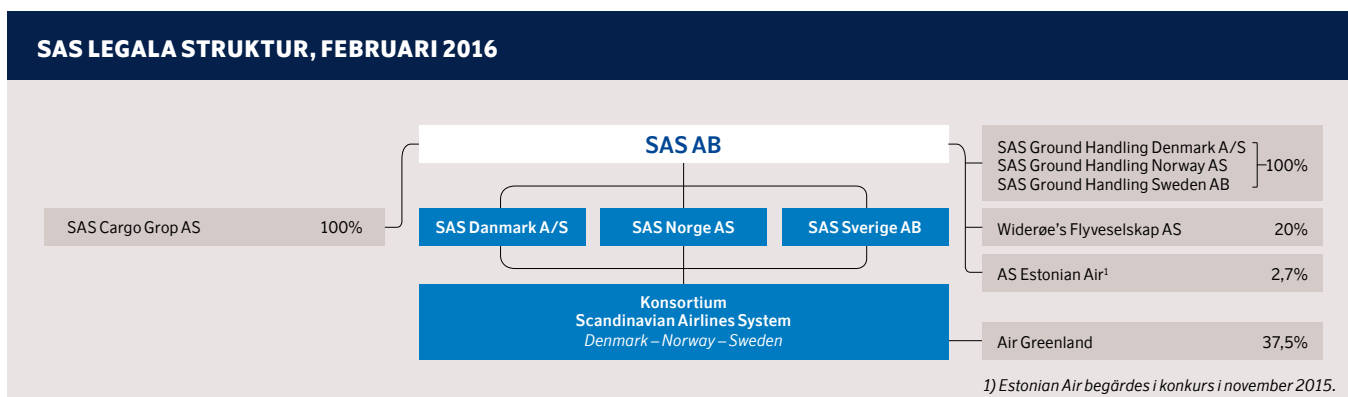
### Interna regler

- Bolagsordningen
- Informations-/IR-policy
- Styrelsens arbetsordning
- Styrelsens instruktioner till VD
- Interna policies och riktlinjer inklusive Code of Conduct

*Inga överträdelse av tillämpliga börsregler eller av god sed på aktiemarknaden har rapporterats av Börsens disciplinnämnd, Oslo börs eller Aktiemarknadsnämnden under räkenskapsåret.*



Se sid 91–93 för information om aktieägarna.



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 58 626 aktieägare den 31 oktober 2015. De största aktieägarna är de tre skandinaviska staterna som representerade 49,9% av rösterna. Största aktieägare därefter är Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, Avanza Pension, Unionen och Robur Försäkring samt olika bankers fonder. Röstandelen i Skandinavien var cirka 89%, fördelat på 46% i Sverige, 27% i Danmark och 16% i Norge. Andelen utomskandinaviska aktieägare uppgick till 11% i SAS AB. Institutionella ägare innehade 30–35% röstandel och privatpersoner 15–20%. Mer information om aktien och ägarstrukturen finns på sid 91–93.

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.

#### AVVIKELSE FRÅN SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

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

- SAS håller bolagsstämma på svenska, norska och danska – detta avviker mot kodbestämmelsen 1.5. Skälet till detta är att bolagsordningen för SAS AB anger att språket på bolagsstämman ska vara svenska, danska eller norska samt, om styrelsen så bestämmer, även på annat språk. Bakgrunden till att bolagsstämman avhålls på de tre skandinaviska språken är SAS starka skandinaviska karaktär med flest antal aktieägare i Danmark och en ledning och styrelse



som består av personer från samtliga tre skandinaviska länder. 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 är på engelska – detta avviker mot kodbestämmelsen 1.5. 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 tillhandhålla presentationsmaterialet på engelska för nedladdning från hemsidan.

### BOLAGSSTÄMMA

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.

### 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 2015 antogs en instruktion till valberedningen. Valberedningen har till uppgift att lämna förslag avseende val av ordförande vid årsstämma, antalet styrelseledamöter och arvudet 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 årsstämma 2017.

### VALBEREDNING, SJU PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN (AVSER PERIODEN 20 FEBRUARI 2015 TILL 1 FEBRUARI 2016)

- Magnus Skåniger, Näringsdepartementet, för svenska staten (ordförande), från juni 2015
- Rasmus Lønborg, Danska Finansministeriet för danska staten
- Jan Tore Føsund, Norska Närings- och fiskeridepartementet för norska staten, från juli 2015
- Peter Wallenberg Jr, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse
- Niklas Johansson, Näringsdepartementet, för svenska staten, till och med juni 2015
- Knut J. Utvik, Norska Närings- och fiskeridepartementet för norska staten, till och med juli 2015

Valberedningen har utvärderat styrelsens arbete, kompetens och sammansättning. 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.

## PRINCIPER FÖR ERSÄTTNING OCH ÖVRIGA ANSTÄLLNINGSVILLKOR FÖR BOLAGSLEDNINGEN

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 i

ett avseende och därmed 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 2014/2015 fastställde årsstämman ersättningsprinciper till ledande befattningshavare. Ersättningsprinciperna för 2014/2015 har varit oförändrade jämfört med vad som gällde för 2013/2014. 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, årsstämma 2015. För detaljerade upplysningar om styrelsens, VD:s och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner under 2014/2015, se Not 3 sid 61–62.

Föreslagna riktlinjer till årsstämman den 8 mars 2016 är oförändrade i förhållande till de ersättningsprinciper som fastställdes på årsstämman 2015.

## STYRELSEN

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Kodens och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Styrelsens ledamöter väljs av årsstämman fram tills dess nästa årsstämma hållits. Bolagsordningen anger att styrelsen ska ha sex till åtta bolagsstämموالدا ledamöter.

Styrelsen har under året bestått av åtta bolagsstämموالدا 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.

Suppleanterna 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 bolagsstämموالدا 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 sid 44–45.

Ledamöternas medelålder är 58 år och två av de åtta bolagsstämموالدا ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämموالدا ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Till följd av sin position som VD och koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS anses inte Dag Mejdell vara oberoende i förhållande till större aktieägare. Övriga ledamöter anses oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. SAS AB uppfyller de krav som Kodens uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare. Valberedningen bedömer att Kodens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning i styrelsen är tillfredsställd på ett rimligt sätt. Valberedningen har emellertid högre ambitioner vad gäller könsfördelningen i styrelsen och kommer under de kommande åren att inrikta valberedningens arbete mot att uppnå en jämnare könsfördelning. Vid årsstämman 2015 valde valberedningen däremot att prioritera behovet av kontinuitet och stabilitet i styrelsen på grund av omfattande förändringar i marknaden och starkt konkurrenstryck som SAS är utsatt för samt förändringar i koncernledningen.

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 utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena tillställs samtliga styrelseledamöter. Ersättning för arbete i styrelseutskott fastställs av årsstämman.

## STYRELSENS ARBETE 2014/2015

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 fortlopande får högkvalitativ information om koncernens ställning och utveckling samt tillse att styrelsen årligen utvärderar styrelsearbetet och VDs arbetsinsats.

Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlopande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande direktören och bolagets styrelseutskott. Arbetsprocessen utvärderas varje år. Inom styrelsen utses medlemmarna i de två styrelseutskotten, ersättningsutskottet och revisionsutskottet.

Under november 2014–oktober 2015 höll styrelsen 13 styrelsemöten inklusive ett konstituerande möte. VD och andra ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare.

## NÄRVAROFREKVENS STYRELSEMÖTEN NOVEMBER 2014–OKTOBER 2015<sup>1</sup>

	3/12	17/12	19/1	19/2 <sup>2</sup>	4/3	26/3	23/4	13/5	20/5	16–17/6	7/9	23/10
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	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Sanna Suvanto-Harsaae, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jens Lippestad, arbetstagarrepresentant	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●
Bo Nielsen, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●
Sven Cahier, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat

1) Styrelsen har också avhållit två per capsulam möten i november 2014 och maj 2015.

2) Inklusive konstituerande möte efter årsstämman.

**Avhandlade huvudfrågor vid styrelsemöten**

3/12	Förvärv av Cimber och avyttring av slots-par på London Heathrow.
17/12	Bokslutet 2013/2014 och förslag till resultatdisposition, externa revisorns avrapportering och fastställande av förslag till budget 2014/2015.
19/1	Fastställande av årsredovisningen 2013/2014 och arbetsplanen för revisionsarbetet, genomgång av flygsäkerhets- och hållbarhetsarbetet samt kallelse till årsstämman 2015.
19/2	Mötes- och arbetsplan 2015/2016 och genomgång av PULS.
19/2	Konstituerande styrelsemöte efter årsstämman.
4/3	Fastställande av första kvartalsrapporten 2014/2015.
26/3	Status på kollektivavtalsförhandlingarna med piloternas fackföreningar.
23/4	Status på kollektivavtalsförhandlingarna med piloternas fackföreningar samt genomgång av resultatutvecklingen.
13/5	Status på kollektivavtalsförhandlingarna med piloternas fackföreningar.
20/5	Status på kollektivavtalsförhandlingarna med piloternas fackföreningar.
16–17/6	Strategimöte, genomgång av kundnöjdhet, utökning av långdistansflygplansflottan, avsiktsförklaring med Widerøe Ground Handling om outsourcing av norska linjestationerna, revisors avrapportering av 'hard close', fastställande av långsiktiga finansiella mål samt fastställande av andra kvartalsrapporten 2014/2015.
7/9	Revidering av styrelsens arbetsordning och instruktioner, bolagsstyrning, avyttring av Blue1, avsiktsförklaring med Aviator om outsourcing av markverksamhet i Skandinavien och fastställande av SAS tredje kvartalsrapport 2014/2015.
23/10	Utvärdering av styrelsearbetet och VD:s arbete och genomgång av budget för 2015/2016.

**REVISIONSUTSKOTT**

Revisionsutskottet övervakar den finansiella rapporteringen, effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering. Utskottet håller sig informerat om revisionen. Styrelsen granskar bolagets bokslutskommuniké och delårsrapporter.

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, händelser 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.

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 vid behov representanter från SAS redovisningsenhet.

**REVISIONSUTSKOTTETS ARBETE 2014/2015  
– FEM PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN**

Mötesdatum:	17 dec	19 jan	4 mar	16 jun	7 sep
Monica Caneman (ordförande)	●	●	●	●	●
Lars-Johan Jarnheimer	●	●	●	●	●
Birger Magnus	●	●	●	●	●

**ERSÄTTNINGsutskott**

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.

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.

**ERSÄTTNINGsutskottets ARBETE 2014/2015  
– FYRA PROTOKOLLFÖRDA MÖTEN**

Mötesdatum:	17 dec	9 feb	26 mar	16 jun
Fritz H. Schur (ordförande)	●	●	●	●
Jacob Wallenberg	●	●	●	●
Dag Mejdell	●	●	●	●

**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 2015, då PricewaterhouseCoopers AB (PwC) omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2016. Huvudansvarig revisor är Bo Hjalmarsson. Vid sidan av SAS har han revisionsuppdrag för bland annat Ericsson och Teracom.

Den huvudansvariga revisorn har vid ett tillfälle för räkenskapsåret 2014/2015 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, till ett sammanlagt belopp om 1 MSEK och skatterådgivning om ytterligare 1 MSEK. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvoden till revisorn under 2014/2015, se Not 39.

**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 2014/2015 av sju medlemmar inklusive VD. Under räkenskapsåret lämnade Mats Lönnkvist, Flemming Jensen och Joakim Landholm koncernledningen. Carina Malmgren Heander och Lars Sandahl Sørensen tillträdde i januari och maj 2015. Efter räkenskapsårets utgång tillträdde också Mattias Forsberg. För information om koncernledningens sammansättning och funktioner, se sid 46.

Koncernledningen är inte ett bolagsorgan i svensk aktiebologs-rättslig 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, affärsetik samt miljöfrågor.

#### PÅ ÅRSSTÄMMAN 2015 BESLUTADE STYRELSEARVODEN

Namn	Nationalitet	Oberoende	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Totalt, TSEK	Ersättning från SAS utöver styrelsearvode, TSEK <sup>2</sup>
Fritz H. Schur	DK	Ja	410		49	459	
Jacob Wallenberg	SE	Ja	242		17	259	
Dag Mejdell	NO	Nej <sup>1</sup>	242		17	259	
Monica Caneman	SE	Ja	207	66		273	
Carsten Dilling	DK	Ja	207			207	
Lars-Johan Jarnheimer	SE	Ja	207	31		238	
Birger Magnus	NO	Ja	207	31		238	
Sanna Suventi-Harsaae	FI	Ja	207			207	
Jens Lippestad	NO		207			207	1 226
Sven Cahier	SE		207			207	611
Bo Nielsen	DK		207			207	498
<b>Totalt</b>			<b>2 550</b>	<b>128</b>	<b>83</b>	<b>2 761</b>	<b>2 335</b>

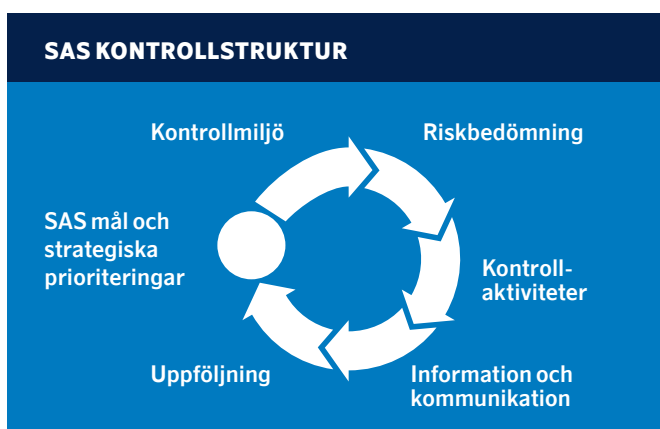
1) Dag Mejdell anses till följd av sin position som VD och koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS inte vara oberoende i förhållande till större aktieägare (men oberoende i förhållande till SAS och bolagsledningen).

2) Avser perioden november 2014 till oktober 2015 och exkluderar sociala avgifter.

#### UTFALL NOVEMBER 2014–OKTOBER 2015 ARVODEN TILL ARBETSTAGARSUPPLEANTER

Namn	Period	Totalt, SEK
Kim Kalsås-Carlson	november 2014–oktober 2015	8 000
Elin Rise	november 2014–oktober 2015	8 000
Erik Bohlin	november 2014–oktober 2015	8 000
Ulla Gröntvedt	november 2014–mars 2015	3 000
Eva Dahlberg	mars 2015–oktober 2015	5 000
Jean-Pierre Shomburg	november 2014–oktober 2015	8 000
Janne Wegeberg	november 2014–oktober 2015	8 000

## INTERN KONTROLL – 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. 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. Koncernens styrning av verksamheten omfattar en tydlig ledning, kompetent personal och en effektiv organisering av verksamheten. 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 riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen för att säkerställa att målen för verksamheten uppnås. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas där kritiska områden identifierats. SAS internrevisionsfunktion gör kontinuerligt en övergripande riskbedömning som resulterar i en årlig revisionsplan. De revisioner som utförs av internrevisionen är främst inriktade på operationell revision men fokuserar även på processer som påverkar den finansiella rapporteringen samt risker för oegentligheter, otillbörligt gynnande av annan part på bolagets bekostnad, och risker för förlust eller förskingring. Revisionsplanen godkänns av revisionsutskottet och SAS koncernens styrelse. Fram till och med maj 2013 har internrevisionen hanterats genom en intern funktion inom SAS, men hanteras numera i extern regi genom Deloitte som har lång erfarenhet av SAS då Deloitte tidigare varit koncernens externrevisorer under lång tid.

## KONTROLLAKTIVITETER

SAS ambition är att genomföra relevanta kontrollaktiviteter för att hantera risker som påverkar den finansiella rapporteringen, vilket också inkluderar kontrollaktiviteter som förhindrar oegentligheter. Kontrollaktiviteter omfattar bland annat den interna kontrollen i respektive enhet och dotterföretag inom koncernen. SAS har sedan tidigare utarbetat ett formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktsprocessen, inköpsprocessen, löneprocessen samt kapitalförvaltningsprocessen (Internal Control Questionnaire). Dessa kontrollmål inkluderar även IT-kontroller som säkrar ändringshantering, användaradministration och rutiner och ansvar.

Under räkenskapsåret 2014/2015 har detta formulär omarbetats för att ytterligare säkra relevanta kontrollaktiviteter och kontrollmål och det nya formuläret kommer också att implementeras under nästa räkenskapsår. Under räkenskapsåret 2014/2015 har istället andra kontrollaktiviteter utförts för att hantera risker som påverkar den finansiella rapporteringen. Dessa kontrollaktiviteter har bland annat omfattat:

- Införandet av ny kontrollfunktion: Revenue Committee med syftet att säkra intäktsstyrningen samt besluta om strategiska inköp.
- Etablerat en förbättrad och mer ändamålsenlig finansiell rapporteringsstruktur, vilket inkluderar en ny organisation och nya processer kopplat till finansiell modellering och simulering.
- Genom extern part genomfört kapitalläckagekontroller vilket primärt har genererat momsåterbetalningar.

- Stärkt efterlevandekontrollen av 'No PO No Pay'-policyn avseende inköp av indirekt material samt implementerat ett mer användarvänligt inköpssystem.
- Upprätthållandet av ledar- och medarbetarmodellen för att säkra rätt värderingsgrund och beteende bland SAS anställda och även säkra rätt kompetenser samt kompetensförsörjning på både kort och lång sikt.
- Uppdatering av kontrollramverk för att säkra robusta och tillförlitliga kontroller avseende passagerarintäkter, vilket inkluderar intäktsavräkning mellan flygbolag, agenter och flygplatser.

Bedömningen av dessa kontrollaktiviteter var att den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen var tillfredsställande.

De revisioner som internrevisionen utför resulterar i samtliga fall i rekommendationer som är graderade utifrån ett riskperspektiv. Dessa rekommendationer resulterar i åtgärdsplaner som tillsammans följs upp av SAS ledning och SAS revisionsutskott.

## 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 för SAS en informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden och en Investor Relations-policy som är fastlagd av SAS styrelse och som finns tillgänglig på koncernens hemsida under 'Investor Relations'. 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. Övannämnda information finns också tillgänglig på koncernens hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

## UPPFÖLJNING

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 bolagsstämnovalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen.

Stämman 2015 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om omval av Fritz H. Schur, Monica Caneman, Carsten Dilling, Lars-Johan Jarnheimer, Birger Magnus, Dag Mejdell, Sanna Suvanto-Harsaae och Jacob Wallenberg. Till styrelsens ordförande omvaldes Fritz H. Schur.

Styrelsesammansättningen grundades på att SAS agerar på en marknad som under ett antal år kännetecknats av ett betydande för-

ändringstryck och en allt mer tilltagande konkurrens samtidigt som förändringar genomförts i koncernledningen. Mot den bakgrunden prioriterades kontinuitet inom styrelsen.

Valberedningen ansåg att Kodens krav på mångsidighet, bredd och könsfördelning bedömdes bli tillfredsställda på ett rimligt sätt. Valberedningen har emellertid högre ambitioner vad gäller könsfördelningen i styrelsen och kommer att inrikta valberedningens arbete mot att uppnå en jämnare könsfördelning.

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, F. Uhrenholt Holding A/S 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 Klasse-lotteri 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 och MBA Wharton School, University of Pennsylvania.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i SEB. Vice ordförande i Stockholms Handelskammarens 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. VD och koncernchef i Posten Norge AS.

**Styrelseuppdrag:** Ordförande i Arbeidsgiverforeningen Spekter, International Post Corporation och Norsk Hydro ASA.

**Utbildning:** Civilekonom från Norges Handelshøyskole.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** VD och koncernchef för Dyno Nobel ASA. Styrelseordförande för 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. Ej oberoende i förhållande till större aktieägare till följd av sin position som koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS.*



### MONICA CANEMAN, FÖDD 1954

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2010.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Fjärde AP Fonden, Arion Bank hf, Bravida Holding AB, Viva Media Group AB och Big Bag AB. Styrelseledamot i My Safety AB, Intermail A/S och Comhem AB.

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

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i EDT AS, Allenex AB, Frösunda LSS AB och Inter-verbium AB. Styrelseledamot i Schibsted ASA, Resco AB, Nocom AB, Akademi-kliniken AB, Nya Livförsäkrings AB, SEB Trygg Liv, XponCard Group AB, Lindorff Group AB, Citymail Group AB, EDB Business Partner ASA, Nordisk Energiförvaltning ASA och Svenska Dagbladet 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 och Teracom.

**Styrelsesekreterare:** Marie Wohlfahrt, chefsjurist.



**CARSTEN DILLING,  
FÖDD 1962**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2014.

**Styrelseuppdrag:** Inga

**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. 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 Qliro-Group, Eniro AB, 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. Styrelseledamot i MTG Modern Times Group AB, Millicom International Cellular S.A, Invik, Apoteket AB. VD och koncernchef Tele2.

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

**Aktieinnehav närstående:** 0.

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



**BIRGER MAGNUS,  
FÖDD 1955**

Ledamot i SAS AB:s styrelse sedan 2013.

**Styrelseuppdrag:** Styrelseordförande i Storebrand ASA, Hafslund ASA, NRK A/S, XENETA A/S och Stiftelsen Aktiv Mot Kreft. Styrelseledamot i bland annat Aschehoug AS, Kristian Gerhard Jebsen Group, Harvard Business School Publishing.

**Utbildning:** MBA, INSEAD och M.Sc., University of Science and Technology.

**Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:** Styrelseordförande i Statoil Fuel and Retail ASA, Svenska Dagbladet, Aftonbladet, Aftenposten, VG, Media Norge och 20 Min Holding.

**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, VPG AS, Best Friend AB, Best VPG AS, Altia OY och Footway AB. Styrelseledamot i Paulig Oy, Clas Ohlson AB, Altia OY, CCS 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 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:** 30 071 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**Suppleanter:** Kim Kalsås-Carlsen, 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  
BO NIELSEN, FÖDD 1958**

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

**Aktieinnehav:** 392 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 0.

**Suppleanter:** Janne Wegeberg, förste suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

Jean Pierre Shomburg, andre suppleant.

**Aktieinnehav:** 0.

## KONCERNLEDNING

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:** Styrelseledamot i FAM AB.

**Utbildning:** Civilingenjör Industriell Ekonomi.

**Aktieinnehav:** 40 000 stamaktier.

**Aktieinnehav närstående:** 5 stamaktier.

*Rickard Gustafson eller närstående har inga väsentliga aktieinnehav eller delägarship 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 närstående:** 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:** Inga.

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

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 0.



### CARINA MALMGREN HEANDER, FÖDD 1959

Koncerndirektör och Chief of Staff.  
Medlem av SAS Group Management sedan 1 januari 2015.

**Tidigare:** Carina Malmgren Heander kommer närmast från AB Electrolux där hon de sista tre åren varit chef för affärsenhet Electrolux Grand Cuisine. Dessförinnan har Carina Malmgren Heander haft flertalet ledande befattningar inom HR och affärsverksamhet hos Electrolux, Sandvik och ABB.

**Externa styrelseuppdrag:** Svedbergs AB, Scandinavian Track Group AB.

**Utbildning:** Civilekonom, Linköpings universitet.

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 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:** 84 000 stamaktier genom juridisk person.

**Aktieinnehav närstående:** 0.



### 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 Erhvervsolitik, IAK och Sport Event Denmark.

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

**Aktieinnehav:** 0.

**Aktieinnehav närstående:** 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 uppdrag 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 närstående:** 0.



## UTDELNING, VINSTDISPOSITION OCH UTSIKTER

SAS AB har två noterade aktieslag. SAS övergripande mål är att skapa värden för aktieägarna. Utdelning förutsätter att bolagsstämman beslutar därom, samt att SAS AB har utdelningsbara medel. Hänsyn ska även tas till koncernens resultat och förväntade utveckling, finansiella ställning, investeringsbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningspolicyn strävar efter en långsiktigt hållbar utdelning.

### Stamaktier

Utdelning till stamaktieägarna kan ges när värde skapats genom att SAS avkastning på investerat kapital överstiger den genomsnittliga kapitalkostnaden. Utdelningsbeloppet ska ta i beaktande restriktioner i koncernens finansiella instrument<sup>1</sup>.

### Preferensaktier

SAS ska ge en utdelning till preferensaktieägarna med 50 SEK per år, med kvartalsvis utbetalning om 12,50 SEK per preferensaktie fram till och med det utbetalningstillfälle av preferensutdelning som infaller närmast efter avstämningsdagen den 5 februari 2019, varefter den årliga företrädesrätten till utdelning ökas med motsvarande 1% av teckningskursen per preferensaktie och år fram till och med det utbetalningstillfälle för preferensaktieutdelning som infaller närmast efter avstämningsdagen den 5 februari 2023. Därefter ska den årliga företrädesrätten till utdelning på preferensaktier uppgå till ett belopp motsvarande 50 SEK plus 5% av teckningskursen. Utdelning ska i samtliga fall vara jämnt fördelat över året genom kvartalsvisa utbetalningar.

### UTDELNING

Styrelsen föreslår till årsstämman 2016 att utdelning till SAS AB:s stamaktieägare ej lämnas för räkenskapsåret 1 november 2014–31 oktober 2015.

Detta motiveras av SAS finansiella ställning samt framtida investeringsbehov av förnyelsen av flygplansflottan.

Styrelsen föreslår att utdelning på utestående preferensaktier ska lämnas kvartalsvis med 12,50 SEK per preferensaktie, dock sammanlagt högst 50 SEK per preferensaktie. Som avstämningsdagar, före nästkommande årsstämma, för de kvartalsvisa utbetalningarna föreslås den 4 maj 2016, den 5 augusti 2016, den 4 november 2016 och den 3 februari 2017.

Utbetalning från Euroclear Sweden AB beräknas ske den 10 maj 2016, den 10 augusti 2016, den 9 november 2016 och den 8 februari 2017.

### VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderföretaget:

	SEK
Balanserade vinstmedel	5 221 305 652
Årets resultat	498 343 587
<b>Summa fritt eget kapital</b>	<b>5 719 649 239</b>

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	SEK
Utdelning till innehavare av preferensaktier om 50 SEK/ preferensaktie	350 000 000
I ny räkning balanseras	5 369 649 239
<b>Summa</b>	<b>5 719 649 239</b>

1) SAS har för närvarande utgett två finansiella instrument som begränsar utdelningsrätten till SAS stamaktieägare. SAS obligation om 1,5 mdr SEK med förfall i november 2017 anger att ingen utdelning får ges till stamaktieägare om SAS soliditet understiger 35%. Enligt preferensaktievillkoren kan utdelning till stamaktieägare inte ges om preferensaktiekapitalet överstiger 50% av bokfört eget kapital. Full utdelning måste också ha betalats ut till preferensaktieägarna.

Koncernens och moderföretagets ställning per 31 oktober 2015 samt resultatet av verksamheten för verksamhetsåret 2014/2015 framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar, kassaflödesanalyser, förändring i eget kapital, bokslutskommentarer och noter.

### VIKTIGA HÄNDELSER EFTER 31 OKTOBER 2015

- SAS genomförde försäljningen av Blue1 till CityJet. CityJet kommer från våren 2016 att flyga regional jettrafik för SAS med åtta helt nya Bombardier CRJ900.
- EU-domstolen upphävde EU-kommissionens böter om 70,2 MEUR från 2010. Beslutet kan överklagas av EU-kommissionen.
- Mattias Forsberg tillträdde som koncerndirektör och CIO den 1 januari 2016.
- SAS slutförde finansieringen av förskottsbetalningar för fem Airbus A320neo med leverans till 2018 från Airbus.
- Efter konvertering av SAS konvertibellån ökade SAS AB:s antalet utgivna stamaktier med 1 082 551 stamaktier till 330 082 551 stamaktier.

### UTSIKTER 2015/2016

Efter att kapacitetstillväxten i Skandinavien under 2014/2015 varit låg förväntas kapaciteten öka i högre takt under 2015/2016 och leda till delvis intensivare konkurrens. SAS fortsätter samtidigt det fokuserade arbetet med att stärka konkurrenskraften genom produktinvesteringar och effektiviseringsåtgärder. Under 2015/2016 planerar SAS att öka kapaciteten på de interkontinentala linjerna med 25%. Tillväxten sker genom en utökad långdistansflygplansflotta och ökat resursutnyttjande vilket rent matematiskt förväntas medföra en lägre enhetskostnad och lägre enhetsintäkt under räkenskapsåret. Flygbränslekostnaderna förväntas samtidigt bli lägre under 2015/2016 och SAS har säkrat 80% av den planerade flygbränslekonsumtionen för 2015/2016.

*Sammantaget förväntar SAS kunna leverera ett positivt resultat före skatt och engångsposter under räkenskapsåret 2015/2016. Utsikterna baseras på att inget oförutsett i övrigt inträffar.*

### UTSIKTERNA BYGGER PÅ FÖLJANDE FÖRUTSÄTTNINGAR OCH ANTAGANDEN PER 31 OKTOBER 2015:

- SAS planerar att öka reguljära kapaciteten (ASK) med cirka 10% under 2015/2016 med störst ökning under vinterhalvåret. Exklusive den interkontinentala expansionen är kapacitetsväxten cirka 1%.
- En betydligt lägre PASK och enhetskostnad under 2015/2016 än 2014/2015 till följd av en kapacitetsökning enligt ovan.
- Resultateffekter från effektiviseringsåtgärderna uppgående till cirka 1 miljard SEK under 2015/2016.
- Investeringarna förväntas, netto, uppgå till drygt 1,5 mdr SEK under 2015/2016.

## KONCERNENS RESULTATRÄKNING INKLUSIVE RAPPORT ÖVER ÖVRIGT TOTALRESULTAT

MSEK	Not	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Intäkter	2	39 650	38 006
Personalkostnader <sup>1</sup>	3	-9 622	-9 181
Övriga rörelsekostnader <sup>2</sup>	4	-24 558	-25 122
Leasingkostnader flygplan <sup>3</sup>		-2 593	-2 127
Avskrivningar och nedskrivningar <sup>4</sup>	5	-1 466	-1 443
Resultatandelar i intresseföretag	6	37	30
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag samt rörelser		0	6
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	7	777	-16
<b>Rörelseresultat</b>		<b>2 225</b>	<b>153</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	8	-300	-43
Finansiella intäkter	9	124	102
Finansiella kostnader	9	-632	-1 130
<b>Resultat före skatt</b>		<b>1 417</b>	<b>-918</b>
Skatt	10	-461	199
<b>Årets resultat</b>		<b>956</b>	<b>-719</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>			
Poster som senare kan återföras i resultaträkningen:			
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter		-177	86
Kassafördessäkringar – säkringsreserv, netto efter skatt om -262 (-92)		928	325
Poster som ej kommer att återföras i resultaträkningen:			
Omvärdering av förmånsbestämda pensionsordningar, netto efter skatt om -40 (245)		75	-1 222
<b>Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>		<b>826</b>	<b>-811</b>
<b>Summa totalresultat</b>		<b>1 782</b>	<b>-1 530</b>
<i>Årets resultat hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		956	-736
Innehav utan bestämmande inflytande		0	17
Resultat per stamaktie (SEK) <sup>5</sup>		1,84	-3,03
Resultat per stamaktie efter utspädning(SEK) <sup>5</sup>		1,65	-3,03

1) Inkluderar omstruktureringarkostnader och övriga engångsposter uppgående till 130 (-650) MSEK.

2) Inkluderar omstruktureringarkostnader och övriga engångsposter uppgående till 102 (622) MSEK.

3) Inkluderar omstruktureringarkostnader uppgående till - (67) MSEK.

4) Inkluderar omstruktureringarkostnader och övriga engångsposter uppgående till - (123) MSEK.

5) Resultat per stamaktie är beräknat som periodens resultat hänförligt till innehavare i moderföretaget efter avdrag för utdelning på preferensaktier i relation till 329 000 000 (329 000 000) utestående stamaktier.

SAS koncernen har inte några options- eller aktieprogram. Konvertibla obligationslån medför utspädningseffekt i de fall en konvertering till stamaktier skulle medföra ett försämrat resultat per aktie. Per balansdagen fanns ett konvertibelt obligationslån om 1 600 MSEK omfattande 66 618 646 aktier.

Resultat före skatt och engångsposter, MSEK	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Resultat före skatt	1 417	-918
Nedskrivningar <sup>1</sup>	314	52
Omstruktureringarkostnader	177	1 132
Realisationsresultat	-789	7
Övriga engångsposter <sup>2</sup>	55	-970
<b>Resultat före skatt och engångsposter</b>	<b>1 174</b>	<b>-697</b>

1) Inkluderar nedskrivning av aktier i Widerøe med -270 MSEK under fjärde kvartalet 2014/2015.

2) Inkluderar positiv resultat effekt om 1 044 MSEK till följd av att förmånsbaserade pensionsordningar till stor del har ersatts med premiebaserade pensionsordningar under första kvartalet 2013/2014.

## KOMMENTARER TILL RESULTATRÄKNINGEN

SAS rörelseresultat uppgick till 2 225 (153) MSEK och resultat före skatt och engångsposter uppgick till 1 174 (-697) MSEK. Resultatet före skatt uppgick till 1 417 (-918) MSEK och resultatet efter skatt uppgick till 956 (-719) MSEK. Skattekostnaden uppgick till -461 (199) MSEK och inkluderar nedskrivning av uppskjutna skattefordringar i Blue1 om -83 MSEK till följd av att bolaget har sålts i november 2015. Skattekostnaden har också påverkats av ej avdragsgilla kostnader avseende nedskrivning av aktier.

Valutakursutvecklingen har haft en positiv effekt på intäkterna om 963 MSEK samt en negativ effekt på rörelsekostnaderna om -2 456 MSEK, vilket inkluderar positiva effekter av valutaderivat om 809 MSEK. Valutakursutvecklingen har således påverkat rörelseresultatet negativt om -1 493 MSEK för perioden.

SAS intäkter uppgick till 39 650 (38 006) MSEK. Justerat för valuta ökade intäkterna med 1,7% jämfört med motsvarande period föregående år. De valutajusterade passagerarintäkterna ökade med 3,5% vilket primärt berodde på en högre yield. Charterintäkterna var däremot 16,8% lägre jämfört med motsvarande period föregående år vilket beror på lägre volymer.

SAS totala kapacitet (ASK) minskade med 1,9%, vilket delvis förklarar att enhetskostnaden (CASK) justerad för valuta och flygbränsle ökade med 3,3% jämfört med motsvarande period föregående år.

Personalkostnaderna uppgick till -9 622 (-9 181) MSEK, vilket inkluderar engångsposter om -130 (650) MSEK. Justerat för valuta och engångsposter minskade personalkostnaderna med 4,0% jämfört med motsvarande period föregående år.

Wet lease-kostnaderna har ökat jämfört med samma period föregående år, vilket beror på ökad extern produktion.

Implementeringen av pågående omställningsprogram fortlöper enligt plan, med undantag för lägre resultat effekter än förväntat inom IT och en svagare NOK som resulterat i att åtgärderna mätt i SEK fått lägre effekt. Kostnadsreduktionerna har under perioden resulterat i en resultat effekt på cirka 920 MSEK.

Kostnaden för flygbränsle uppgick till -8 430 (-8 806) MSEK. Justerat för valuta minskade kostnaden med 22,0%. Det fallande oljepriset har en substantiell effekt på flygbränslekostnaderna samtidigt som marknadsvärdet på flygbränslesäkringar påverkar kostnaden negativt. Den negativa valuta effekten uppgick till -1 996 MSEK, hedge effekter (inklusive effekt av tidsvärdet) var negativa om -1 620 MSEK och den positiva priset effekten uppgick till 3 912 MSEK jämfört med motsvarande period föregående år.

SAS finansnetto uppgick till -508 (-1 028) MSEK, varav räntenetto -478 (-732) MSEK. Den positiva förändringen avseende finansnettot jämfört med motsvarande period föregående år beror primärt på lägre löpande räntekostnader på grund av en lägre nettoskuld samt att den revolverande kreditfaciliteten avslutades i februari 2014.

Totala engångsposter utgörs av omstruktureringskostnader, realisationsresultat, nedskrivningar samt övriga engångsposter och uppgick till 243 (-221) MSEK. Omstruktureringskostnader har belastat perioden med -177 (-1 132) MSEK av vilka -177 (-394) MSEK avsåg personalkostnader, 0 (-67) MSEK avsåg leasingkostnader, 0 (-96) MSEK avsåg avskrivningar samt 0 (-575) MSEK avsåg övriga rörelsekostnader. Nedskrivningar uppgick till -314 (-52) MSEK och avsåg nedskrivning av fordringar med -33 MSEK, goodwill med -11 MSEK samt nedskrivning av aktier i Widerøe med -270 MSEK under räkenskapsåret 2014/2015. Realisationsresultatet uppgick till 789 (-7) MSEK och avsåg flygplansaffärer om 97 (-14) MSEK, försäljning av slots-par om 678 (0) MSEK, byggnader om 2 (-2) MSEK samt försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag samt rörelser om 12 (9) MSEK. Övriga engångsposter uppgick till -55 (970) MSEK och avser kostnader relaterade till fraktverksamheten, tekniskt underhåll samt personalkostnader. Föregående år avsåg övriga engångsposter primärt en positiv effekt från förändrade pensionsvillkor om 1 044 MSEK.

### VALUTANS INVERKAN PÅ SAS KONCERNENS RESULTAT

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 29% av intäkterna och 18% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor. Den sammanlagda effekten på SAS koncernens rörelseresultat av förändrade valutakurser mellan räkenskapsåret 2014/2015 och motsvarande period föregående år var -1 493 (-183) MSEK. Valuta effekten på intäkterna och rörelsekostnaderna beror huvudsakligen på den amerikanska dollarns kraftiga förstärkning under året. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var -18 (20) MSEK. Den totala valuta effekten vid jämförelse av resultatet före skatt mellan räkenskapsåret 2014/2015 och motsvarande period föregående år blev därmed -1 511 (-163) MSEK.

### VALUTAPÅVERKAN MELLAN ÅREN

MSEK	2014–2015	2013–2014
	jmf 2013–2014 Nov–okt	jmf 2012–2013 Nov–okt
Intäkter	963	151
Personalkostnader	-57	-11
Övriga kostnader	-3 252	-523
Omräkning av rörelsekapital	44	-90
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	809	290
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-1 493</b>	<b>-183</b>
Finansnetto	-18	20
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-1 511</b>	<b>-163</b>

### VALUTAKURSEFFEKTER I PERIODENS RESULTAT

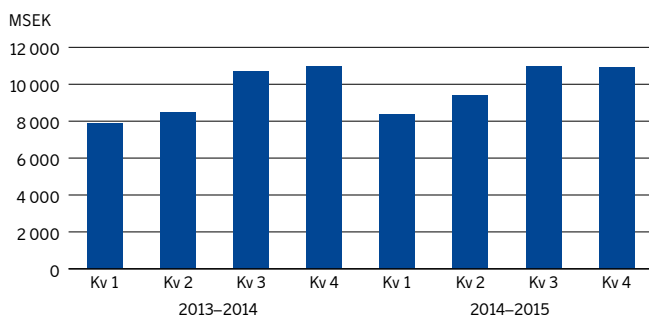
MSEK	2014–2015	2013–2014
	Nov–okt	Nov–okt
Omräkning av rörelsekapital	-63	-107
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	1 083	274
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 020</b>	<b>167</b>
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	5	23
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 025</b>	<b>190</b>

## RESULTATRÄKNING EXKLUSIVE ÖVRIGT TOTALRESULTAT – KVARTALSVISA UPPGIFTER

MSEK	2013–2014					2014–2015				
	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår	Kv 1	Kv 2	Kv 3	Kv 4	Helår
	Nov–jan	Feb–apr	Maj–jul	Aug–okt	Nov–okt	Nov–jan	Feb–apr	Maj–jul	Aug–okt	Nov–okt
Intäkter	7 871	8 472	10 697	10 966	38 006	8 371	9 403	10 973	10 903	39 650
Personalkostnader	-1 446	-2 484	-2 495	-2 756	-9 181	-2 478	-2 439	-2 386	-2 319	-9 622
Övriga rörelsekostnader	-5 446	-5 828	-6 413	-7 435	-25 122	-5 668	-6 135	-6 503	-6 252	-24 558
Leasingkostnader flygplan	-485	-500	-525	-617	-2 127	-601	-662	-659	-671	-2 593
Avskrivningar och nedskrivningar	-329	-338	-354	-422	-1 443	-282	-405	-343	-436	-1 466
Resultatandelar i intresseföretag	-12	1	24	17	30	-10	-2	25	24	37
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag samt rörelser	1	4	0	1	6	11	0	0	-11	0
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	-22	12	-2	-4	-16	0	698	35	44	777
<b>Rörelseresultat</b>	<b>132</b>	<b>-661</b>	<b>932</b>	<b>-250</b>	<b>153</b>	<b>-657</b>	<b>458</b>	<b>1 142</b>	<b>1 282</b>	<b>2 225</b>
Resultat från andra värdepappersinnehav	5	0	1	-49	-43	3	0	0	-303	-300
Finansiella intäkter	25	25	28	24	102	22	41	30	31	124
Finansiella kostnader	-308	-442	-205	-175	-1 130	-204	-144	-141	-143	-632
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-146</b>	<b>-1 078</b>	<b>756</b>	<b>-450</b>	<b>-918</b>	<b>-836</b>	<b>355</b>	<b>1 031</b>	<b>867</b>	<b>1 417</b>
Skatt	34	278	-260	147	199	196	-76	-231	-350	-461
<b>Periodens resultat</b>	<b>-112</b>	<b>-800</b>	<b>496</b>	<b>-303</b>	<b>-719</b>	<b>-640</b>	<b>279</b>	<b>800</b>	<b>517</b>	<b>956</b>
<i>Hänförligt till:</i>										
Innehavare av aktier i moderföretaget	-115	-806	494	-309	-736	-638	278	799	517	956
Innehav utan bestämmande inflytande	3	6	2	6	17	-2	1	1	0	0

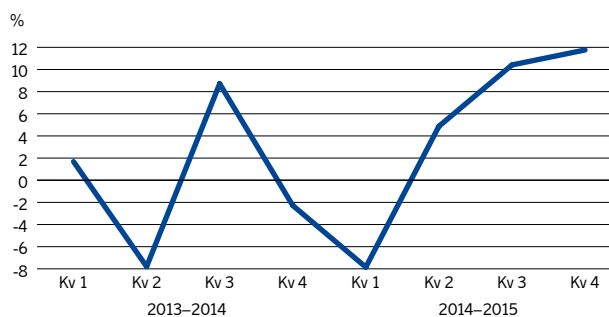
### INTÄKTER

(kvartal enligt räkenskapsåret november–oktober)



### EBIT-MARGINAL

(kvartal enligt räkenskapsåret november–oktober)



## KONCERNENS BALANSRÄKNING

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	31 okt 2015	31 okt 2014
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella tillgångar	11	1 798	1 905
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>	12		
Byggnader och mark		560	243
Flygplan		7 095	7 535
Reservmotorer och reservdelar		31	76
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan		101	85
Övriga inventarier och fordon		137	128
Pågående investeringar		190	71
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	13	1 482	763
		<b>9 596</b>	<b>8 901</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>	14		
Kapitalandelar i intresseföretag	6	421	395
Andra värdepappersinnehav		3	273
Pensionsmedel, netto	15	4 368	3 778
Uppskjuten skattefordran	10	375	1 111
Andra långfristiga fordringar		1 951	1 928
		<b>7 118</b>	<b>7 485</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>18 512</b>	<b>18 291</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager och förråd	16	345	342
Förskott till leverantörer		0	8
		<b>345</b>	<b>350</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>	17		
Kundfordringar		1 249	1 067
Fordringar hos intresseföretag	18	2	0
Övriga fordringar		867	1 263
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	1 093	937
		<b>3 211</b>	<b>3 267</b>
<b>Likvida medel</b>			
Kortfristiga placeringar	20	5 151	3 703
Kassa och bank		3 047	3 714
		<b>8 198</b>	<b>7 417</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>11 754</b>	<b>11 034</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>30 266</b>	<b>29 325</b>

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	31 okt 2015	31 okt 2014
<b>Eget kapital</b>			
Aktiekapital	21	6 754	6 754
Övrigt tillskjutet kapital		327	494
Reserver	22	932	181
Balanserade vinstmedel		-1 674	-2 549
<b>Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare</b>		<b>6 339</b>	<b>4 880</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		0	27
<b>Totalt eget kapital</b>		<b>6 339</b>	<b>4 907</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	23		
Förlagslån	24	1 104	1 003
Obligationslån	25	2 184	2 713
Övriga lån	26	4 807	4 419
Övriga avsättningar	28	1 992	2 088
Övriga skulder		188	161
		<b>10 275</b>	<b>10 384</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån		1 264	2 082
Kortfristiga lån	29	229	462
Förskott från kunder		22	4
Leverantörsskulder		1 528	1 499
Trafikavräkningsskuld	30	4 482	4 244
Kortfristig del av övriga avsättningar	28	479	709
Övriga skulder		964	679
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	31	4 684	4 355
		<b>13 652</b>	<b>14 034</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>30 266</b>	<b>29 325</b>
Eget kapital per stamaktie (SEK) <sup>1</sup>		8,10	3,66

<sup>1</sup> Eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare exklusive totalt preferenskapital i relation till 329 000 000 (329 000 000) utestående stamaktier. Ingen utspädning har skett under året.

Information om koncernens ställda säkerheter, eventual- och hyresförpliktelser finns i Not 32, 33 och 34.

## KOMMENTARER TILL BALANSRÄKNINGEN

### TILLGÅNGAR

SAS koncernens totala tillgångar ökade från 29 325 MSEK till 30 266 MSEK under räkenskapsåret 1 november 2014–31 oktober 2015.

Räkenskapsårets investeringar uppgick till 4 246 MSEK varav 2 047 MSEK avsåg flygplan, 124 MSEK aktiverade kostnader för motorunderhåll, 747 MSEK flygplansinvesteringar och modifieringar, 15 MSEK reservdelar, 998 MSEK förskott till Airbus, 168 MSEK systemutvecklingskostnader samt 147 MSEK som avsåg övriga investeringar. I februari 2015 förvärvades Cimber A/S och i juni två fastighetsbolag innehållande flygplatsfastigheter i Norge.

Under året såldes fyra Boeing 717, en reservmotor och en Boeing 737. Sale and leaseback gjordes av två Boeing 737 och två Airbus A330. Under året skedde även en överlåtelse av två slots-par på London Heathrow.

Per 31 oktober 2015 uppgick bokförda pensionsmedel, netto, till 4 368 MSEK. Per 31 oktober 2014 var värdet 3 778 MSEK (se vidare Not 15).

Likvida medel uppgick vid räkenskapsårets slut till 8 198 MSEK, vilket innebar en ökning om 781 MSEK sedan 31 oktober 2014. Likvida medel uppgår till 27% av balansomslutningen.

### EGET KAPITAL

Totalt eget kapital ökade med 1 432 MSEK till 6 339 MSEK. Årets resultat efter skatt uppgick till 956 MSEK. Övrigt totalresultat uppgick till netto 826 MSEK där omvärdering av kassaflödessäkningar står för största delen med 928 MSEK. Soliditeten var 21% (17%) 31 oktober 2015 och eget kapital per stamaktie uppgick till 8,10 (3,66) SEK.

### SKULDER

Av de totala skulderna var 9 745 (10 805) MSEK räntebärande per 31 oktober 2015. Värdet avseende kontrakterade kreditfaciliteter uppgick till 4 525 (3 929) MSEK, varav 2 712 (2 382) MSEK var utnyttjade. Räkenskapsårets amorteringar uppgick till 2 304 (3 122) MSEK och nyupplåningen uppgick till 489 (1 485) MSEK. Amorteringarna avser främst återbetalning av ett konvertibelt obligationslån på 1,6 mdr SEK. Den finansiella nettoskulden minskade under räkenskapsåret med 1 828 MSEK, vilket lett till att SAS har en finansiell nettofordran per 31 oktober 2015 på 726 MSEK. Förändringen beror i huvudsak på ett positivt kassaflöde från såväl den löpande verksamheten som från finansieringsverksamheten.

Totalt sysselsatt kapital uppgick till 16 084 (15 712) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 15 913 (16 401) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till 13% (2%).

## KONCERNENS FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL

MSEK	Aktie- kapital <sup>1</sup>	Övrigt tillskjutet kapital <sup>2</sup>	Säkrings- reserver	Omräknings- reserv	Balanserade vinstmedel <sup>3</sup>	Totalt eget kapital hänförligt till moder- företagets ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
<b>Utgående balans 31 oktober 2013</b>	<b>6 613</b>	<b>337</b>	<b>-35</b>	<b>-195</b>	<b>-3 510</b>	<b>3 210</b>	<b>16</b>	<b>3 226</b>
Nyemission preferensaktier	141				3 359	3 500		3 500
Kostnader nyemission					-96	-96		-96
Utdelning preferensaktier					-350	-350		-350
Övrigt tillskjutet kapital		157				157		157
Innehav utan bestämmande inflytande					6	6	-6	0
<b>Totalresultat november–oktober</b>			<b>325</b>	<b>86</b>	<b>-1 958</b>	<b>-1 547</b>	<b>17</b>	<b>-1 530</b>
<b>Utgående balans 31 oktober 2014</b>	<b>6 754</b>	<b>494</b>	<b>290</b>	<b>-109</b>	<b>-2 549</b>	<b>4 880</b>	<b>27</b>	<b>4 907</b>
Utdelning preferensaktier					-350	-350		-350
Övrigt tillskjutet kapital		-167			167	0		0
Innehav utan bestämmande inflytande					27	27	-27	0
<b>Totalresultat november–oktober</b>			<b>928</b>	<b>-177</b>	<b>1 031</b>	<b>1 782</b>		<b>1 782</b>
<b>Utgående balans 31 oktober 2015</b>	<b>6 754</b>	<b>327</b>	<b>1 218</b>	<b>-286</b>	<b>-1 674</b>	<b>6 339</b>	<b>0</b>	<b>6 339</b>

1) Antal aktier i SAS AB: 329 000 000 stamaktier, kvotvärde 20,10 SEK samt 7 000 000 preferensaktier, kvotvärde 20,10 SEK.

2) Beloppet består av överkursfonder samt eget kapitalandel av konvertibelt lån.

3) Utdelning på stamaktier har ej lämnats för 2013/14.

## KONCERNENS KASSAFLÖDESANALYS

MSEK	Not	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat före skatt		1 417	-918
Avskrivningar och nedskrivningar		1 466	1 443
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		-789	7
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet m m	35	539	-45
Betald skatt		1	-1
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>2 634</b>	<b>486</b>
<i>Förändring av:</i>			
Varulager och förråd		1	18
Rörelsefordringar		-41	442
Rörelseskulder		442	150
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>		<b>402</b>	<b>610</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>3 036</b>	<b>1 096</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Flygplan		-2 739	-509
Reservmateriel		-15	-32
Byggnader, inventarier och pågående investeringar		-326	-190
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m m		-168	-189
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-998	-506
Förvärv av andelar	36	-	-687
Förvärv av dotterföretag	36	-60	-
<b>Summa investeringar</b>		<b>-4 306</b>	<b>-2 113</b>
Avyttring av andelar	37	-	688
Avyttring av dotterföretag och rörelser	37	10	4
Försäljning av flygplan, reservmotorer och byggnader		453	146
Intäkter från sale and leaseback av flygplan		2 112	410
Försäljning av andra anläggningstillgångar m m		618	384
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-1 113</b>	<b>-481</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Upptagande av lån		489	1 679
Återbetalning av lån		-2 304	-3 122
Emission av preferensaktier		-	3 500
Utdelning på preferensaktier		-350	-175
Förändring av räntebärande fordringar och skulder		1 028	168
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-1 137</b>	<b>2 050</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>786</b>	<b>2 665</b>
Omräkningsdifferens i likvida medel		-5	1
Likvida medel vid årets början		7 417	4 751
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	38	<b>8 198</b>	<b>7 417</b>

## KOMMENTARER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN

Kassaflödet från den löpande verksamheten före rörelsekapitalförändringar uppgick för helåret till 2 634 (486) MSEK. Poster som inte ingår i kassaflödet består huvudsakligen av nedskrivningar och avsättningar för omstruktureringskostnader.

Rörelsekapitalförändringarna uppgick till 402 (610) MSEK vilket är cirka 200 MSEK sämre än ett år tidigare. Jämfört med föregående år har rörelsefordringarna ökat, bl a genom högre kundfordringar. Rörelseskulderna totalt har också ökat jämfört med föregående år, vilket huvudsakligen är ett netto av minskade omstruktureringsreserver samt ökade kortfristiga skulder och upplupna kostnader.

Flygplansinvesteringarna består av tre Boeing 717, två Boeing 737 och två Airbus A340 som tidigare var operationellt leasade samt två nya Airbus A330 för tillsammans 2 047 MSEK, samt 124 MSEK aktiverade kostnader för motorunderhåll och 568 MSEK för flygplansmodifieringar.

I februari förvärvades Cimber A/S och i juni två fastighetsföretag innehållande flygplatsfastigheter i Norge.

Under året avyttrades dotterföretaget Blue Travel Services samt call center-verksamhet som bedrevs inom SAS konsortiet.

Flygplansförsäljningarna består av fyra Boeing 717, en reservmotor och en Boeing 737. Dessutom genomfördes sale and leaseback av två Boeing 737 och de två Airbus A330 som förvärvats under året.

Försäljning av andra anläggningstillgångar m m inkluderar 573 MSEK avseende två slots-par på London Heathrow som SAS överlät under året. Resterande del av köpeskillingen för slots-paren, 105 MSEK, erhålls i november.

I juni återbetalades ett konvertibellån uppgående till 1 600 MSEK. Därutöver amorterades 704 MSEK. Kassaflödet från förändring av räntebärande fordringar och skulder beror till största delen på positiv likviditetseffekt vid omvärdering av finansiella derivat.

Sammantaget ökade SAS koncernens likvida medel under räkenskapsåret med 781 (2 666) MSEK varefter de likvida medlen uppgick till 8 198 (7 417) MSEK.

## NOTER TILL DE FINANSIELLA RAPPORTERNA

Uttryckt i miljoner svenska kronor (MSEK) om inte annat anges.

### NOT 1 VÄSENTLIGA REDOVISNINGSPRINCIPER

#### ALLMÄNT

SAS AB ("Bolaget") och dess dotterföretag (kallas kollektivt för "Koncernen") tillhandahåller transporttjänster.

Koncernens huvudsakliga verksamhet är att bedriva passagerarflyg i ett omfattande nordiskt och internationellt nätverk. Koncernens tre viktiga knutpunkter i Köpenhamn, Stockholm och Oslo utgör fundamentet i flygnätverket. Förutom passagerarflyg erbjuder koncernen flygfrakttjänster och andra flygrelaterade tjänster på utvalda flygplatser i koncernens linjenätverk.

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och adressen till huvudkontoret är Frösundaviks allé 1, Solna, Stockholm. SAS AB är moderföretag i SAS koncernen.

Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med de av EU godkända International Financial Reporting Standards (IFRS) samt tolkningar av IFRS Interpretations Committee (IFRIC) som gäller för räkenskapsår som börjar den 1 november 2014. Dessa standarder har tillämpats konsekvent på samtliga perioder som presenteras i koncernens finansiella rapporter. De finansiella rapporterna har upprättats på basis av anskaffningsvärde med undantag för omvärdering av finansiella tillgångar och skulder. De viktigaste redovisningsprinciperna anges nedan.

#### UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR I DE FINANSIELLA RAPPORTERNA

För att upprätta de finansiella rapporterna i enlighet med IFRS krävs att företagsledningen gör bedömningar och uppskattningar samt gör antaganden som påverkar tillämpningen av redovisningsprinciperna och de redovisade beloppen av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Det verkliga utfallet kan avvika från dessa uppskattningar och antaganden.

Uppskattningarna och antagandena ses över regelbundet. Förändringar i uppskattningarna redovisas i den period ändringen görs om ändringen endast påverkat denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder. Se mer information under rubriken "Kritiska redovisningsbedömningar och källor till osäker värdering" i denna not.

#### NYA OCH ÄNDRADE STANDARDER OCH TOLKNINGAR 2014/2015

IFRS 10 "Koncernredovisning" (ny) ger ytterligare vägledning vid fastställandet av om ett företag kontrolleras genom ägarnas rösträtt eller genom andra kontraktsreglerande arrangemang. Standarden anger också hur koncernredovisningen ska upprättas.

IFRS 11 "Samarbetsarrangemang" (ny) fokuserar på de rättigheter och skyldigheter som parterna i ett samarbetsarrangemang har, snarare än på samarbetsarrangemangets juridiska form.

IFRS 12 "Upplysningar om andelar i andra företag" (ny), omfattar upplysningskrav för dotterföretag, samarbetsarrangemang, intresseföretag och ej konsoliderade "strukturerade enheter".

#### NYA STANDARDER, ÄNDRINGAR OCH TOLKNINGAR AV BEFINTLIGA STANDARDER DÄR ÄNDRINGEN ÄNNU INTE TRÄTT I KRAFT OCH SOM INTE HAR TILLÄMPATS I FÖRTID AV KONCERNEN

Följande nya och ändrade standarder och tolkningar av befintliga

standarder har publicerats och är obligatoriska för koncernens redovisning för räkenskapsår som börjar den 1 november 2015 eller senare, men har inte tillämpats i förtid:

IFRS 9 "Finansiella instrument" ersätter de delar i IAS 39 som är relaterat till klassificering och värdering av finansiella instrument. IFRS 9 anger att finansiella tillgångar ska klassificeras i tre olika värderingskategorier; värdering till upplupet anskaffningsvärde, värdering till verkligt värde över övrigt totalresultat och verkligt värde över resultaträkningen. Klassificering fastställs vid första redovisningstillfället utifrån företagets affärsmodell samt karaktäristiska egenskaper i de avtalsenliga kassaflödena. För finansiella skulder sker inga stora förändringar jämfört med IAS 39. Viss förändring avser skulder som är identifierade till verkligt värde. För dessa gäller att den del av verkligt värdeförändringen som är hänförlig till den egna kreditrisken ska redovisas i övrigt totalresultat istället för i resultatet såvida detta inte orsakar inkonsekvens i redovisningen (accounting mismatch). Koncernen har för avsikt att tillämpa den nya standarden senast det räkenskapsår som börjar 1 november 2018 och har ännu inte utvärderat effekterna. Standarden har ännu inte antagits av EU.

IFRS 15 "Revenue from contracts with customer" reglerar hur redovisning av intäkter ska ske och träder ikraft 1 januari 2018. SAS har ännu inte utvärderat dess effekter.

Inga andra av de IFRS eller IFRIC-tolkningar som ännu inte har trätt i kraft, väntas ha någon väsentlig inverkan på koncernen.

#### KONSOLIDERINGSPRINCIPER

Koncernredovisningen omfattar finansiella rapporter för moderföretaget och enheter över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när den exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget.

Företag där koncernens ägande uppgår till minst 20% och högst 50%, eller där koncernen har betydande inflytande på annat sätt men inte kan utöva ett bestämmande inflytande, definieras som intresseföretag. Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Resultat från dotterföretag som förvärvats under året ingår i koncernens resultat från och med den dag då det kom under koncernens kontroll. De nettotillgångar som kan särskiljas, såväl materiella som immateriella, i nyligen förvärvade dotterföretag konsolideras i de finansiella rapporterna på basis av verkligt värde för koncernen vid det datum då koncernen fick kontroll. Resultat från dotterföretag som avyttrats under räkenskapsåret ingår i koncernens resultat fram till försäljningsdagen.

Minoritetsintresse i nettotillgångar hos konsoliderade dotterföretag redovisas i koncernens balansräkning som en separat komponent i eget kapital. Koncernens resultat och komponenter i övrigt totalresultat är hänförligt till moderföretagets ägare och till minoritetens ägare även om detta leder till ett negativt värde för minoritetsintresset. Alla koncerninterna transaktioner, balansposter, intäkter och kostnader elimineras vid konsolidering.

#### RÖRELSEFÖRVÄRV

Förvärv av dotterföretag och rörelser redovisas enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för rörelseförvärv värderas som det sammanlagda verkliga värdet (vid förvärvstidpunkten då bestämmande inflytande erhålls) för förvärvade tillgångar, uppkomna eller övertagna skulder samt emitterade egetkapitalandelar utfärdade av koncernen i utbyte mot kontroll av den förvärvade rörelsen. Förvärvsrelaterade kostnader redovisas i resultatet när de uppkommer.



I anskaffningsvärdet ingår även verkligt värde vid förvärvstidpunkten för de tillgångar eller skulder som är följden av en överenskommelse om villkorad köpeskilling. Förändringar i verkligt värde för en villkorad köpeskilling som uppkommer på grund av ytterligare information som erhållits efter förvärvstidpunkten om fakta och förhållanden som förelåg per förvärvstidpunkten, kvalificeras som justeringar under värderingsperioden och justeras retroaktivt, med motsvarande justering av goodwill. Alla andra förändringar i det verkliga värdet för en villkorad köpeskilling som klassificeras som en tillgång eller skuld redovisas i enlighet med tillämplig standard. Villkorad köpeskilling som klassificeras som eget kapital omvärderas inte och efterföljande reglering redovisas inom eget kapital.

Det förvärvade företagens identifierbara tillgångar, skulder och eventalförpliktelser som uppfyller kraven för redovisning enligt IFRS 3 Rörelseförvärv redovisas till sitt verkliga värde på förvärvsdagen, med följande undantag:

- Uppskjuten skattefordran eller -skuld och skulder eller tillgångar hänförliga till det förvärvade företagens avtal om ersättning till anställda redovisas och värderas i enlighet med IAS 12 Inkomstskatter respektive IAS 19 Ersättningar till anställda.
- Skulder eller egetkapitalinstrument hänförliga till det förvärvade företagens aktierelaterade tilldelningar eller till utbytet av det förvärvade företagens aktierelaterade tilldelningar mot förvärvarens aktierelaterade tilldelningar värderas vid förvärvstidpunkten i enlighet med IFRS 2 Aktierelaterade ersättningar.
- Anläggningstillgångar (eller avyttringsgrupp) klassificerade som att de innehas för försäljning enligt IFRS 5 Anläggningstillgångar som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter värderas i enlighet med den standarden.

För varje rörelseförvärv värderas minoritetsintresse i det förvärvade företaget antingen till verkligt värde eller till värdet av den proportionella andelen av den förvärvade rörelsens identifierbara nettotillgångar. Vid stegvisa förvärv omvärderas de tidigare egetkapitalandelarna i det förvärvade bolaget till dess verkliga värde vid förvärvstidpunkten (det vill säga då bestämmande inflytande erhålls). Eventuell vinst eller förlust redovisas i resultatet. Eventuella förändringar i värdet på de tidigare egetkapitalandelarna som före förvärvstidpunkten redovisats i övrigt totalresultat, omklassificeras till resultatet utifrån samma grund som skulle krävas om dessa andelar hade avyttrats. Vid rörelseförvärv där summan av anskaffningsvärdet, eventuellt minoritetsintresse och verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde vid förvärvstidpunkten på identifierbara förvärvade nettotillgångar redovisas skillnaden som goodwill i balansräkningen. Om skillnaden är negativ redovisas denna som en vinst på ett förvärv till lågt pris direkt i resultatet efter omprövning av skillnaden.

#### Transaktioner med minoritetsintressen

Förändringar i moderföretagets andel i ett dotterföretag som inte leder till en förlust av bestämmande inflytande redovisas som eget kapitaltransaktioner (det vill säga som transaktioner med koncernens ägare). Eventuell skillnad mellan det belopp med vilket minoritetsintresset justeras och det verkliga värdet på den erlagda eller erhållna ersättningen redovisas direkt i eget kapital och fördelas på moderföretagets ägare.

#### Förlust av bestämmande inflytande

När moderföretaget förlorar bestämmande inflytande över ett dotterföretag, beräknas vinsten eller förlusten vid avyttringen som skillnaden mellan:

- summan av det verkliga värdet för den erhållna ersättningen och det verkliga värdet av eventuellt kvarvarande innehav och
- de tidigare redovisade värdena för dotterföretagets tillgångar (inklusive goodwill), och skulder och eventuellt minoritetsintresse.

När det avyttrade dotterföretaget har tillgångar som värderas enligt omvärderingsmetoden eller till verkliga värden och de hänförliga ackumulerade vinsterna eller förlusterna har redovisats i övrigt totalresultat och ackumulerats i eget kapital, ska dessa belopp som tidigare redovisats i övrigt totalresultat och ackumulerats i eget kapital redovisas som om moderföretaget hade avyttrat tillgångarna direkt, vilket innebär en omklassificering till resultatet eller direkt överföring till balanserade vinstmedel.

Det verkliga värdet på kvarvarande innehav i det tidigare dotterföretaget vid den tidpunkt då det bestämmande inflytandet förloras betraktas som det verkliga värdet vid det första redovisningstillfället för en finansiell tillgång enligt IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering eller, i tillämpliga fall, anskaffningsvärdet vid det första redovisningstillfället för en investering i ett intresseföretag eller gemensamt styrt företag.

#### INNEHAV I INTRESSEFÖRETAG

Intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden från och med det datum då koncernen får betydande inflytande till det datum då sådant inflytande upphör.

Resultat i intresseföretag redovisas med utgångspunkt i koncernens ägarandel av resultat för dessa intresseföretag. Eventuella förluster hos intresseföretag redovisas i koncernredovisningen tills innehavet i sådana intresseföretag skrivs ned till noll. Efter detta redovisas förluster endast i den utsträckning koncernen är skyldig att ge ekonomiskt stöd till sådana intresseföretag.

Det redovisade värdet för innehav i intresseföretag motsvarar kostnaden för varje investering, inklusive goodwill, andelen balanserade vinstmedel efter förvärvet och andra eventuella förändringar i eget kapital. Det redovisade värdet av innehav i intresseföretag värderas regelbundet, och om värdet har sjunkit skrivs det ned under den period då detta skedde.

Vinster och förluster från transaktioner med intresseföretag eliminerar proportionerligt med koncernens intresse i dessa företag.

#### AVECKLADE VERKSAMHETER OCH TILLGÅNGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING

När koncernen avser att avyttra, alternativt kategorisera som "innehav för försäljning", en verksamhet som utgör en självständig, väsentlig verksamhet eller ett geografiskt verksamhetsområde ska den klassificeras som avveklad. Vinst eller förlust efter skatt i den avvecklade verksamheten särredovisas i resultaträkningen, skild från koncernens övriga resultat och redovisningen för jämförelseperioden visas för att presentera den avvecklade verksamheten separat från den kvarvarande verksamheten.

Tillgångar som innehas för försäljning värderas till det lägre av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader. Anläggningstillgångar och avyttringsgrupper klassificeras som innehav för försäljning om deras redovisade värde kommer att återvinnas vid en försäljning snarare än genom fortsatt nyttjande. Detta villkor anses vara uppfyllt när företagsledningen och styrelsen har fattat beslut om att avyttra rörelsen, en aktiv försäljningsprocess har inletts, och tillgångarna finns tillgängliga för omedelbar försäljning i sitt nuvarande skick, samt att det är troligt att försäljningen kommer att ske inom ett år.

#### SEGMENTRAPPORTERING

Sedan september 2013 då 80% av aktieinnehavet i Widerøe's Flyveselskap AS avyttrades består SAS av enbart ett rörelsesegment.

#### Geografisk information om intäkter från externa kunder samt tillgångar

Trafikintäkter från inrikes trafik inom Danmark, Norge respektive Sverige allokeras till Inrikes. Trafik mellan de tre länderna hänförs till Intraskandinaviskt. Övriga trafikintäkter allokeras till det geografiska område där destinationen ligger.

Övriga intäkter allokeras till geografiskt område baserat på kundens geografiska placering, till exempel avseende varor som exporteras till en kund i annat land alternativt den geografiska placering där tjänsten eller servicen utförs.

Tillgångar fördelade per geografiskt område omfattar inte koncernens flygplan och reservdelar. Eftersom flygplanen används flexibelt över hela linjenätet, finns ingen rättvisande bas för att allokera dessa tillgångar.

## OMRÄKNING AV UTLÄNDSK VALUTA

De enskilda finansiella rapporterna för företag inom koncernen värderas i företagets funktionella valuta, det vill säga valutan i den ekonomiska miljö där de primärt har sin verksamhet.

Transaktioner i andra valutor än företagets funktionella valuta (utländska valutor) omräknas enligt de valutakurser som rådde vid transaktionstillfället. Vid varje balansdatum ska monetära tillgångar och skulder i utländsk valuta omräknas till balansdagens valutakurser. Icke-monetära poster redovisade till verkligt värde i utländsk valuta omräknas till de kurser som rådde den dag då det verkliga värdet fastställdes. Icke-monetära poster som värderats till sitt anskaffningsvärde i en utländsk valuta omräknas inte.

Kursdifferenser som uppstår på grund av omräkning redovisas som vinst eller förlust under den period då de uppstår, förutom kursdifferenser vid transaktioner som ingåtts för att säkra nettoinvesteringar i utländska dotterföretag och kursdifferenser på monetära poster som ska erhållas från eller betalas till en utländsk verksamhet för vilka betalning varken planeras eller sannolikt kommer att göras och som utgör en del av nettoinvesteringen i en utländsk verksamhet. Dessa differenser redovisas i övrigt totalresultat.

För koncernredovisningen omräknas tillgångar och skulder i koncernens utlandsverksamheter till balansdagens valutakurser. Intäkter och kostnader omräknas till genomsnittskursen under perioden, under förutsättning att valutakurserna inte fluktuerar väsentligen under perioden. I så fall används valutakursen på transaktionsdagen. Eventuella omräkningsdifferenser redovisas i övrigt totalresultat.

De valutakurser som tillämpas vid omräkning av de finansiella rapporterna i konsolideringssyfte är följande:

## VALUTAKURSER

			Balansdagkurs		Genomsnittskurs	
			2015	2014	2014–2015	2013–2014
			31 okt	31 okt	Nov–okt	Nov–okt
Danmark	DKK	100	125,61	124,08	125,36	121,0
Norge	NOK	100	99,27	109,59	106,11	109,03
USA	USD		8,52	7,35	8,20	6,67
Storbritannien	GBP		13,06	11,76	12,64	11,07
Schweiz	CHF	100	862,01	766,03	857,79	739,84
Japan	JPY	100	7,05	6,61	6,84	6,49
EMU-länder	EUR		9,37	9,24	9,35	9,02

## FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument redovisas i koncernens balansräkning när koncernen blir en part enligt instrumentets avtalsmässiga bestämmelser och värderas därefter till upplupet anskaffningsvärde eller verkligt värde beroende på hur de ursprungligen kategoriserades enligt IAS 39.

Upplupet anskaffningsvärde beräknas med hjälp av effektivräntemetoden där eventuella över eller underkurser samt direkt hänförliga kostnader och intäkter periodiseras över kontraktets löptid med hjälp av effektivräntan. Effektivräntan är den ränta som ger instrumentets anskaffningsvärde som resultat vid nuvärdesberäkning av framtida kassaflöden.

Verkligt värde fastställs vanligtvis genom hänvisning till officiella marknadsnoteringar. När marknadsnoteringar saknas fastställs det verkliga värdet genom allmänt vedertagna värderingsmetoder såsom diskontering av framtida kassaflöden baserat på tillgänglig marknadsinformation.

## FINANSIELLA TILLGÅNGAR

Finansiella tillgångar delas upp i följande kategorier: tillgångar som kan säljas, finansiella tillgångar som omvärderas till verkligt värde över resultaträkningen samt lånefordringar och kundfordringar. Kategoriseringen beror på de finansiella tillgångarnas art och syfte, och fastställs vid det första redovisningstillfället.

### Lånefordringar och kundfordringar

Utestående fordringar i intresseföretag kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar och värderas till upplupet anskaffningsvärde.

Kundfordringar kategoriseras som lånefordringar och kundfordringar. Kundfordrans förväntade löptid är 13 dagar, varför värdet redovisas till nominellt belopp utan diskontering, vilket bedöms vara en god uppskattning av verkligt värde. Kundfordringar utvärderas individuellt för nedskrivningar och alla nedskrivningsförluster redovisas i resultatet som övriga rörelsekostnader.

### Likvida medel

Likvida medel omfattar kassamedel, depositioner och likvida investeringar med en löptid på högst tre månader, vilka snabbt kan konverteras till känt kontantbelopp och där risken för värdeförändring är liten. Posterna kortfristiga placeringar samt kassa och bank i koncernens balansräkning utgör sammantaget koncernens likvida medel. Depositioner och spärrade medel, kategoriseras som låne- och kundfordringar och övriga placeringar kategoriseras som finansiella tillgångar som innehas för handel.

## FINANSIELLA SKULDER OCH EGET KAPITAL

Finansiella skulder och egetkapitalinstrument klassificeras enligt villkoren i kontraktet.

Ett egetkapitalinstrument är ett kontrakt som innebär en residual rätt i koncernens tillgångar när skulderna har dragits av. Eget kapitalinstrument utfärdade av koncernen redovisas med beloppet av de ersättningar som erhållits efter direkta emissionskostnader.

Finansiella skulder utgör kontraktsskyldiga förpliktelser och redovisas när koncernen blir betalningsskyldig enligt kontraktet.

### Leverantörsskulder

Leverantörsskulder kategoriseras som andra skulder. Eftersom leverantörsskulder har en förväntat kort löptid redovisas värdet till nominellt belopp utan diskontering, vilket bedöms vara en god approximation av leverantörsskuldernas verkliga värde.

### Låneskulder

Långfristiga låneskulder, det vill säga skulder med löptid längre än ett år, utgörs av räntebärande skulder till banker och kreditinstitut samt emitterade obligationslån. Kortfristiga låneskulder utgörs av kortfristig del av den räntebärande långfristiga låneskulden, det vill säga den del av lånen som ska amorteras, under kommande räkenskapsår, samt övriga kortfristiga räntebärande skulder med en återstående löptid som är kortare än ett år.

Alla låneskulder kategoriseras som andra skulder och redovisas inledningsvis till verkligt värde med avdrag för direkta transaktionskostnader. Därefter värderas låneskulder till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden med undantag för eventuella långfristiga låneskulder som redovisas som säkring av verkligt värde. Den säkrade risken i samband med långfristiga låneskulder som betecknas som verkligt värdesäkringar värderas till verkligt värde.

## SAMMANSATTA FINANSIELLA INSTRUMENT

Komponenterna i ett sammansatt finansiellt instrument (konvertibelt skuldebrev) som emitteras av SAS klassificeras separat som finansiella skulder respektive eget kapitalinstrument i enlighet med avtalsvillkoren och definitionerna av en finansiell skuld och ett eget kapitalinstrument. Konverteringsrätten som kommer att regleras genom ett utbyte av ett fast belopp av kontanter mot ett fastställt antal av bolagets egna aktier är ett eget kapitalinstrument.

Vid emissionstidpunkten, fastställs skuldkomponentens verkliga värde genom diskontering med gällande marknadsränta för en liknande skuld utan konverteringsrätt. Detta belopp redovisas som en skuld och värderas därefter till upplupet anskaffningsvärde till dess att skulden utsläcks vid konvertering eller vid dess förfallotidpunkt.

Konverteringsrätten klassificeras som ett eget kapitalinstrument och dess värde bestäms genom avdrag av skuldkomponenten från det sammansatta finansiella instrumentets verkliga värde. Detta värde redovisas som eget kapital och omvärderas därefter inte. Ingen vinst eller förlust redovisas vid konvertering eller vid förfall av konverteringsrätten.

Transaktionskostnader som är direkt hänförliga till emissionen av det sammansatta finansiella instrumentet allokeras till skuld- respektive egetkapitalkomponenten proportionerligt baserat på den initiala fördelningen av erhållna medel. Transaktionskostnader hänförliga till egetkapitalkomponenten redovisas direkt i eget kapital. Transaktionskostnader hänförliga till skuldkomponenten inkluderas i skuldens bokförda värde och periodiseras över skuldens löptid enligt effektivräntemetoden.

## DERIVATINSTRUMENT

Koncernen innehar olika finansiella instrument för att hantera valutarisker, ränterisker och bränslerisker.

Alla derivat värderas till verkligt värde och redovisas som antingen tillgångar eller skulder beroende på om instrumentets verkliga värde är positivt eller negativt.

Redovisningen av förändringar i verkligt värde beror på huruvida derivatet har betecknats, och uppfyller kraven för säkringsredovisning samt vilken typ av säkring det gäller. Om derivat betecknats som ett säkringsinstrument i en verklig värdesäkring redovisas förändringar i derivatets verkliga värde och den säkrade posten i resultatet på den rad i koncernens resultaträkning som gäller den säkrade posten. Om ett derivat betecknas som ett säkringsinstrument i en kassaflödessäkring eller säkring av nettoinvestering redovisas den effektiva delen av förändringarna i derivatinstrumentets verkliga värde i övrigt totalresultat och ackumuleras i säkringsreserven i eget kapital. Den ineffektiva delen av kassaflödessäkringar redovisas direkt i koncernens resultat. Belopp som hänförs till eget kapital återförs i koncernens resultat under de perioder när den säkrade posten redovisas i koncernens resultat. För ett derivat som inte betecknas som säkringsinstrument redovisas vinsten eller förlusten i resultatet för den period då förändringen uppkom.

För att säkringsredovisning ska få tillämpas måste dess effektivitet kunna påvisas vid ingåendet och löpande under säkringsperioden. När det gäller säkring av prognostiserade kassaflöden är ett krav att det är mycket sannolikt att prognosen ska inträffa.

## MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till historiskt anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Dessa tillgångar skrivs av linjärt till beräknat restvärde över den förväntade nyttjandeperioden. Eftersom komponenter i flygplan har varierande nyttjandeperiod har koncernen delat upp komponenterna i avskrivningssyfte. Kostnader för rutinmässigt flygplansunderhåll samt reparationer resultatförs löpande. Omfattande modifieringar, bland annat de större obligatoriska genomgångarna av motorerna, och förbättringar på anläggningstillgångar aktiveras

och skrivs av tillsammans med den tillgång som arbetet hänförs till, över dess kvarvarande nyttjandeperiod. Investeringar i egna och hyrda lokaler skrivs av över beräknad nyttjandeperiod, dock ej överstigande kvarvarande hyresperiod för hyrda lokaler.

Resultat vid avyttring eller utrangering av materiell anläggningstillgång beräknas som skillnaden mellan försäljningsvärdet och det redovisade värdet. Den vinst eller förlust som uppstår redovisas i resultatet.

Avskrivningar baseras på följande förväntade nyttjandeperioder:

Tillgångsklass	Avskrivning
Flygplan	20 år <sup>1</sup>
Reservmateriel och reservdelar	20 år <sup>1</sup>
Motorkomponenter (genomsnitt)	8 år
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	5–10 år
Övriga inventarier och fordon	3–5 år
Byggnader	5–50 år

*1) Beräknat restvärde efter en nyttjandeperiod på 20 år uppgår till 10%.*

## LEASING

SAS har ingått finansiella och operationella leasingavtal. Leasingavtal där SAS i stor utsträckning tar över samtliga risker och fördelar med tillgången redovisas som finansiella leasingavtal. Alla övriga leasingavtal klassificeras som operationella leasingavtal.

### Koncernen som leasetagare

Finansiella leasingavtal – I början av leasingperioden redovisas finansiella leasingavtal till det lägre av verkligt värde för tillgången i leasingavtalet och nuvärde av minimileaseavgifterna. Motsvarande betalningsskyldighet till leasegivaren ingår i balansräkningen under övriga lån. Leaseavgifter är proportionellt fördelade mellan finansiella kostnader och minskad leasingförpliktelse så att en konstant räntesats redovisas för den återstående skulden. Tillgångens nyttjandeperiod överensstämmer med koncernens policy för ägda tillgångar.

Vinst från sale and leaseback av egendom och utrustning som givit upphov till ett finansiellt leasingavtal skjuts upp och periodiseras över leasingperioden.

Sale and leaseback-avtal klassificeras i enlighet med ovan nämnda principer för finansiell respektive operationell leasing.

Operationell leasing – Avgifter som ska betalas under operationella leasingavtal belastar resultatet linjärt över perioden för respektive leasingavtal. Förmåner som erhållits och eventuellt kommer att erhållas som stimulans för att ingå ett operationellt leasingavtal fördelas också linjärt över leasingperioden.

Om en sale and leaseback-transaktion resulterar i ett operationellt leasingavtal, och det är uppenbart att transaktionen genomförs till verkligt värde, redovisar koncernen eventuell vinst eller förlust omedelbart.

### Koncernen som leasegivare

Finansiell leasing – Fordringar från finansiell leasing upptas i balansräkningen till nettoinvesteringsbeloppet i leasingavtalet, vilket beräknas utifrån minimileaseavgifterna och eventuellt restvärde diskonterat till den ränta som kalkylerats i leasingavtalet. Intäkter från finansiell leasing allokeras till olika redovisningsperioder så att den speglar en konstant periodisk avkastning från koncernens utestående nettoinvestering för leasingavtalen.

Operationell leasing – Hyresintäkter från operationell leasing redovisas linjärt över perioden för respektive leasingavtal. Direkta initialkostnader för förhandlingar och upprättande av ett operationellt leasingavtal adderas till det redovisade värdet för den leaseade tillgången och redovisas linjärt över leasingperioden.

## IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Immateriella tillgångar utgörs av goodwill och aktiverade kostnader för systemutveckling. Koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Immateriella tillgångar redovisas i balansräkningen när:

- en identifierbar, icke-monetär tillgång föreligger
- det är sannolikt att de framtida ekonomiska fördelar som kan hänföras till tillgången kommer att tillfalla företaget
- tillgångens anskaffningsvärde kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Goodwill redovisas i balansräkningen som en immateriell tillgång till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade nedskrivningar. Goodwill utgörs av det belopp varmed summan av anskaffningsvärdet, eventuellt innehav utan bestämmande inflytande och verkligt värde vid förvärvstidpunkten på tidigare aktieinnehav överstiger verkligt värde vid förvärvstidpunkten på identifierbara förvärvade nettotillgångar.

Vinst eller förlust vid avyttringen av en enhet inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som avser den avyttrade verksamheten.

Goodwill har bedömts ha en obestämbar nyttjandeperiod. Goodwill allokteras till minsta möjliga kassagenererande enhet och det redovisade värdet prövas minst en gång per år för ett eventuellt nedskrivningsbehov. Prövning av nedskrivningsbehovet sker dock oftare om det finns indikationer på att en värdeminskning har inträffat. En analys av diskonterat kassaflöde utförs utifrån kassaflödena från den kassagenererande enheten och denna enhets redovisade värde av tillgångarna jämförs med deras återvinningsvärde. Dessa kassaflöden diskonteras med räntesatser som koncernen uppskattar vara den riskpåverkade genomsnittliga kapitalkostnaden för de aktuella verksamheterna. Eventuell nedskrivning redovisas omedelbart i resultatet.

Utvecklingskostnader som inte uppfyller ovan nämnda kriterier resultatförs i den period de uppkommer. Kostnader för systemutveckling redovisas som en tillgång under förutsättning att de uppfyller ovan nämnda kriterier. Aktiverade utvecklingskostnader skrivs av linjärt över tillgångens förväntade nyttjandeperiod vilken uppgår till mellan 3–15 år. Avskrivning på aktiverade utvecklingskostnader ingår i posten avskrivningar i resultaträkningen.

## UTSLÄPPSRÄTTER

När utsläppsrätter erhålls vederlagsfritt från respektive lands myndighet redovisas dessa till nominellt belopp, vilket i praktiken innebär att både den immateriella tillgången och den förutbetalda intäkten värderas till noll. Inköpta utsläppsrätter avsedda för eget bruk redovisas som immateriella tillgångar under omsättningstillgångar till anskaffningskostnad med avdrag för nedskrivningar. Till den del förbrukade utsläppsrätter motsvaras av innehavda utsläppsrätter redovisas en avsättning i balansräkningen. Denna avsättning värderas till de innehavda utsläppsrätternas anskaffningsvärde. Till den del förbrukade utsläppsrätter överstiger innehavda utsläppsrätter värderas avsättningen till gällande marknadspris, med motsvarande kostnad i resultaträkningen.

## NEDSKRIVNING AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA TILLGÅNGAR MED BESTÄMBAR NYTTJANDEPERIOD

Koncernen utvärderar kontinuerligt huruvida det finns indikationer på värdenedgång avseende materiella och immateriella tillgångar med bestämbar nyttjandeperiod för att identifiera potentiella nedskrivningsbehov. Om sådana indikationer identifieras görs en beräkning av återvinningsvärdet för tillgången (eller som en del av en kassagenererande enhet) för att fastställa den eventuella nedskrivningens storlek. Återvinningsvärdet definieras som det högre av tillgångens verkliga värde minus försäljningskostnader och nyttjandevärde. Om det beräknade återvinningsvärdet för tillgången (eller den

kassagenererande enheten) är lägre än dess bokförda värde skrivs det bokförda värdet på tillgången (eller den kassagenererande enheten) ned. Hur återvinningsvärdet fastställs beror på vilken sorts tillgång det rör sig om.

Vid varje bokslutstillfälle utvärderas om det finns indikationer om att grunden för tidigare nedskrivningar inte längre föreligger eller har förbättrats. Om sådana indikationer finns omräknas återvinningsvärdet, och bokfört värde ökas till det lägre av återvinningsvärde och det bokförda värde som tillgången skulle ha haft om tidigare nedskrivning inte hade ägt rum.

## VARULAGER OCH FÖRRÅD

Varulager och förråd av flygmateriel samt övriga förråd är redovisade till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Anskaffningsvärde beräknas genom tillämpning av först in/först ut-metoden. Vissa reservdelar relaterade till flygplan värderas enligt lägsta värdets princip kollektivt med motsvarande flygplan.

## AVSÄTTNINGAR OCH EVENTUALFÖRPLIKTELSE

Avsättningar redovisas då koncernen identifierar legala eller informella förpliktelser som ett resultat av historiska händelser, då dessa utfall är sannolika samt att de ekonomiska resurser som krävs för att lösa förpliktelserna med rimlig säkerhet kan uppskattas.

Ett omstruktureringsåtagande anses ha uppstått och avsättning för förpliktelsen görs när koncernen har fastställt en utförlig och detaljerad formell plan för omstruktureringen. Planen ska ha kommunicerats till berörda parter och antingen ha påbörjats eller blivit offentligt tillkännagivet.

## ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

### Pensioner

Koncernen har olika pensionsordningar för sina anställda. Dessa varierar kraftigt på grund av olika lagstiftning och avtal om tjänstepensionssystem i de enskilda länderna. De flesta pensionsordningar för personal inom Skandinavien har tidigare varit förmånsbaserade. Nya kollektivavtal med flygande personal ingicks i november 2012. De nya avtalen innebär bland annat att de förmånsbaserade pensionsordningarna till stor del ersatts med premiebaserade pensionsordningar med verkan från första kvartalet 2013/2014.

För de pensionsordningar där arbetsgivaren har förpliktat sig för en bestämd premie har förpliktelsen mot arbetstagarna upphört när avtalade premier har erlagts. Där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. Koncernen gör en beräkning av pensionsförpliktelserna för de förmånsbaserade pensionsordningarna baserad på uppskattad framtida slutlön. Samtidigt görs en uppskattning av fonderade medel.

Årets pensionskostnad är sammansatt av nuvärdet av årets pensionsintjäning och ett räntenetto, vilket beräknas med diskonteringsräntan på den förmånsbaserade pensionskulden eller pensionstillgången, netto. IAS 19 "Ersättningar till anställda" (ändringar) innebär bland annat att det inte längre är tillåtet att skjuta upp redovisningen av vissa avvikelser i uppskattningar (den så kallade "korridormetoden" har tagits bort) utan samtliga avvikelser i uppskattningar redovisas omedelbart i övrigt totalresultat.

### Uppsägningslöner

Ersättningar vid uppsägning utgår när en anställd sagts upp före normal pensionstidpunkt eller då en anställd accepterar frivillig avgång från anställning i utbyte mot sådana ersättningar. Koncernen redovisar avgångsvederlag när det föreligger sådan skyldighet enligt anställningskontrakt eller vid uppsägning som resultat av ett erbjudande som gjorts för att uppmuntra till frivillig avgång från anställd.

## INTÄKTSREDOVISNING

### Passagerarintäkter

Biljettförsäljning redovisas som kortfristig trafikavräkningssskuld i koncernens balansräkning. Passagerarintäkter redovisas när SAS eller annat flygbolag utför transporten. Ej längre giltiga biljetter som inte har använts av passageraren redovisas som intäkt. Koncernen gör en uppskattning av utnyttjade biljetter varje period med utgångspunkt i historisk användningsnivå för utnyttjade biljetter under den senaste två- eller treårsperioden, och redovisar löpande intäkter och reducerar den kortfristiga trafikavräkningssskulden utifrån denna uppskattning.

Koncernen bedömer löpande den beräknade kortfristiga trafikavräkningssskulden och redovisar eventuella justeringar i sina finansiella rapporter under den period då bedömningarna gjorts. Dessa justeringar gäller i första hand återbetalningar, utbyten, transaktioner med andra flygbolag och andra poster som slutbetalas under en period som kommer senare än respektive biljettförsäljning och till annat belopp än det ursprungliga försäljningspriset.

### Charterintäkter

Koncernen nyttjar flygplan på charterbasis för flygningar som äger rum utöver de reguljära flygningarna i form av hyresavtal med särskilda kunder. Likt passagerarintäkter, redovisas charterintäkter när transporten har genomförts.

### Post- och fraktintäkter

Koncernen tillhandahåller godstransporttjänster, både i passagerarplan och kommersiella fraktflygningar. Intäktsredovisning görs när flygtransporten har genomförts.

### Ränteutgifter

Ränteutgifter redovisas i enlighet med effektivräntemetoden. Ränteutgifter består huvudsakligen av ränteutgifter på bankkonto, fordringar och räntebärande värdepapper.

### Övriga intäkter

Försäljning av varor och övriga tjänster intäktsredovisas när varan har levererats respektive när tjänsten har utförts.

## LOJALITETSPROGRAM

Genom medlemskap i koncernens lojalitetsprogram, EuroBonus, kan kunderna tjäna bonuspoäng genom att flyga med SAS och/eller andra Star Alliance-bolag samt genom att handla från kommersiella samarbetspartners, till exempel hyrbils- och kreditkortsföretag.

Enligt IFRIC 13 är tilldelning av lojalitetspoäng att betrakta som en separat identifierbar transaktion vid köp av flygbiljetter. Den del av biljettpriset som allokeras till lojalitetspoängen värderas till verkligt värde och redovisas som en intäkt först i den period som åtagandet uppfylls.

## LÅNEUTGIFTER

Låneutgifter som uppkommer i verksamheten resultatförs under den period de uppkommer. Låneutgifter avseende förskottsbetalningar hänförliga till ännu ej levererade flygplan aktiveras som del i anskaffandet av kvalificerade produktionsresurser. I det fall beslut fattats att skjuta upp leveranser av flygplan för vilka förskott erlagts, upphör aktivering av räntekostnader. Avskrivningar av aktiverade låneutgifter påbörjas vid drifttagande av flygplanen och sker enligt huvudprincipen för flygplan.

## SKATTER

Aktuell skatt för perioden baseras på periodens resultat justerat för skattemässigt icke avdragsgilla kostnader och icke skattepliktiga intäkter. Den aktuella skatten beräknas utifrån per balansdagen gällande skattesatser.

Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden varvid temporära skillnader, skillnader mellan tillgångars eller skulders redovisade och skattemässiga värden, resulterar i en uppskjuten skattefordran eller skatteskuld. Uppskjutna skatteskulder redovisas för samtliga skattepliktiga temporära skillnader, medan uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det är sannolikt att skattepliktiga överskott kommer att skapas mot vilka de avdragsgilla temporära skillnaderna kan utnyttjas, eller innan rätten att utnyttja underskottsavdrag går förlorad.

Uppskjutna skatteskulder redovisas avseende samtliga skattepliktiga temporära skillnader hänförliga till investeringar i dotter- och intresseföretag utom i de fall koncernen kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det är sannolikt att en sådan återföring inte sker inom en överskådlig framtid.

Uppskjuten skatt beräknas utifrån de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Uppskjuten skatt resultatförs, utom i de fall då den är relaterad till poster som bokförs i övrigt totalresultat eller direkt mot eget kapital, då den uppskjutna skatten också bokförs i övrigt totalresultat respektive direkt mot eget kapital.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder netto redovisas om posterna avser samma skattemyndighet.

## KRITISKA REDOVISNINGSBEDÖMNINGAR OCH KÄLLOR TILL OSÄKER VÄRDERING

Upprättandet av bokslut och tillämpningen av redovisningsprinciper baseras ofta på ledningens bedömningar eller på uppskattningar och antaganden om de redovisade beloppen av tillgångar och skulder som inte är direkt uppenbara utifrån andra källor. Dessa uppskattningar samt antaganden i samband med dessa baseras på tidigare erfarenheter och andra faktorer som anses vara relevanta. Faktiska resultat kan komma att skilja sig från dessa uppskattningar.

Uppskattningarna och underliggande antaganden ses över regelbundet. Ändrade uppskattningar redovisas i den period uppskattningen ändras om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Nedan beskrivs övergripande de redovisningsprinciper som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden som förväntas ha den största inverkan på SAS koncernens redovisade resultat eller finansiella ställning. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande nothänvisningar.

### Förväntade ekonomiska nyttjandeperioder för materiella anläggningstillgångar

Koncernledningen granskar periodiskt att de ekonomiska nyttjandeperioderna för materiella anläggningstillgångar är korrekta. Granskningen utgår från tillgångarnas aktuella skick, den period som de förväntas fortsätta vara ekonomiskt förmånliga för koncernen, information om tidigare tillgångar av samma art samt utvecklingen i branschen.

Eventuella förändringar i den ekonomiska nyttjandeperioden för egendom och utrustning redovisas framåtriktat i resultatet.

### Nedskrivning av tillgångar

Koncernen granskar de bokförda värdena på sina tillgångar för att avgöra om det finns några indikationer på att dessa tillgångar behöver skrivas ned. När dessa bedömningar görs allokeras tillgångar som inte genererar eget kassaflöde till en lämplig kassagenererande enhet.

Företagsledningen ska göra vissa antaganden vid värdering av tillgångarna, inklusive tidpunkt och värde för kassaflöden som ska genereras genom tillgångarna. Det uppskattade framtida kassaflödet baseras på rimliga antaganden vilka representerar ledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att

föreliggande under tillgångens återstående livslängd, och baseras på senaste finansiella plan som godkänts av ledningen. På grund av denna subjektivitet kommer dessa uppskattningar sannolikt att avvika från framtida faktiska verksamhetsresultat och kassaflöden, och alla sådana avvikelser kan medföra en nedskrivning under kommande perioder.

### Pensioner

Pensionsantaganden är viktiga inslag i de aktuariella metoder som används för att mäta pensionsåtaganden och värdera tillgångar och kan ha en väsentlig inverkan på redovisad pensionsförpliktelse, pensionstillgång och den årliga pensionskostnaden. De antaganden som är mest kritiska är diskonteringsräntan, inflation och förväntad löneökning.

Den beräkning som enligt IAS 19 ska tillämpas vid beräkning av för-månsbestämda planer benämns Projected Unit Credit Method. Metoden kräver flera beräkningsmässiga antaganden (aktuariella parametrar) för att fastställa nuvärdet på den för-månsbestämda förpliktelsen. Aktuariella antaganden omfattar både demografiska och finansiella antaganden. Då antagandena måste vara neutrala och ömsesidigt förenliga ska de varken vara oförsiktiga eller överdrivet försiktiga. De ska återspegla det ekonomiska sambandet mellan faktorer såsom inflation, löneökningstakt, avkastning på förvaltningstillgångar och diskonteringsränta. Detta innebär att de ska vara realistiska utifrån kända ekonomiska samband och avspeglar SAS bästa bedömning av de faktorer som avgör den slutliga kostnaden för att lämna ersättningar efter avslutad anställning, dvs pensionskostnaden.

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjäning och avkastning på fonderade medel används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Detta innebär att parametrarna utgår från marknadens förväntningar vid rapportperiodens slut beträffande den tidsperiod under vilken förpliktelsen ska regleras.

Diskonteringsräntan har fastställts baserat på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer (bostadsobligationer) och löptiden återspeglar den uppskattade tidsfördelningen och storleken av pensionsutbetalningarna (durationen) samt den valuta som dessa ska betalas i.

Övriga antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelsens löptid. Bedömningen avseende framtida lönejusteringar motsvarar inflationsantagandet i respektive land och förväntad livslängd än fastställd till DUS14 för Sverige samt till K2013 för Norge, se vidare information i Not 15.

I och med den ändrade IAS 19 har räntekostnad på förpliktelsen samt förväntad avkastning på förvaltningstillgångar ersatts med ett räntenetto, vilken har beräknats med diskonteringsräntan. Detta räntenetto klassificerar SAS som en personalkostnad och redovisar räntenettet inom rörelseresultatet.

Avvikelser kan uppstå om diskonteringsräntan förändras (en sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionsskulden och den årliga pensionskostnaden), eller av faktiska inflationsnivåer, lönejusteringar samt förväntad livslängd som avviker från koncernens antaganden. Förändrade antaganden kan medföra en väsentlig förändring av pensionstillgångarna, förpliktelser och pensionskostnader under kommande perioder.

Under året har diskonteringsräntan förändrats och i Sverige har den ökat från 2,80% till 3,25%. Den totala effekten från förändrade diskonteringsräntor medför en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,8 mdr SEK. Dock har antagandet om förväntad livslängd ändrats (stigit) vilket har haft en negativ påverkan på övrigt totalresultat om 0,5 mdr SEK. I tillägg har ytterligare pensionsförmåner skuldvärderats vilket redovisas inom raden Erfarenhetsbaserade vinster/förluster. Avkastningen på förvaltningstillgångarna har överstigit diskonteringsräntan, vilket har inneburit en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,2 mdr SEK.

Känsligheten vid förändringar av olika parametrar var för sig kan uppskattas enligt följande: En procentenhets förändring av diskonteringsräntan har en påverkan på förpliktelsen med cirka 2,8 mdr SEK och en procentenhets förändring av inflationsantagandet påverkar förpliktelsen med cirka 2,1 mdr SEK. En procentenhets förändring av den faktiska avkastningen avseende förvaltningstillgångar jämfört mot diskonteringsräntan har en påverkan på förvaltningstillgångarnas verkliga värde med cirka 0,2 mdr SEK.

### Uppskjuten skatt

Koncernen redovisar uppskjutna skattefordringar vid varje balansdag i den utsträckning det är sannolikt att de kommer att utnyttjas under kommande perioder. Detta bygger på uppskattningar om framtida lönsamhet. Om dessa uppskattningar ändras kan det medföra minskade uppskjutna skattefordringar under kommande perioder för tillgångar som för närvarande redovisas i koncernens balansräkning. När framtida lönsamhetsnivåer uppskattas, beaktas verksamhetsresultat från de senaste åren och, om så behövs, övervägs försiktiga och genomförbara skatteplaneringsstrategier för att generera framtida lönsamhet. Om framtida lönsamhet är sämre än det belopp som kalkylerades när det uppskjutna skattebeloppet fastställdes kommer en minskning i uppskjutna skattefordringar att krävas, med motsvarande belastning av resultatet, utom i fall då den är relaterad till poster som bokförts direkt mot eget kapital. Om framtida lönsamhet överskrider den nivå som kalkylerats vid beräkningen av uppskjutna skattefordringar, kan ytterligare en uppskjuten skattefordran redovisas med motsvarande kreditering av resultatet, utom i det fall den uppskjutna skatten hänförs till ett rörelseförvärv.

Om dessa uppskattningar ändras kan det också medföra nedskrivning av uppskjutna skattefordringar under kommande perioder för tillgångar som för närvarande redovisas i balansräkningen.

### Rättstvister

Koncernen är involverad i rättstvister och andra tvister som en naturlig del av affärsverksamheten. Det krävs bedömningar från ledningen för att avgöra det sannolika utfallet. Faktiska resultat av utfallet kan avvika från ledningens bedömning vilket i sin tur kan påverka koncernens resultat (se också förvaltningsberättelsen: legala frågeställningar).

### MODERFÖRETAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER

Moderföretaget har upprättat sin årsredovisning enligt Årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporteringens rekommendation RFR 2 "Redovisning för juridiska personer" samt tillämpliga uttalanden från Rådet för finansiell rapportering. RFR 2 innebär att moderföretaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för Årsredovisningslagen och Tryggandelagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS.

### SKILLNADERNA MELLAN KONCERNENS OCH MODERFÖRETAGETS REDOVISNINGSPRINCIPER FRAMGÅR NEDAN:

**Pensioner:** De löpande pensionspremierna redovisas som kostnader.

**Aktier i dotter- och intresseföretag:** Redovisas till anskaffningsvärde. Förvärvsrelaterade kostnader för dotterföretag, som kostnadsförs i koncernredovisningen, ingår som en del i anskaffningsvärdet för andelar i dotterföretag.

**Övriga aktier och andelar:** Redovisas till anskaffningsvärde.

**Säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet:** Omräkningsdifferenser avseende valutasäkring redovisas i resultaträkningen.

**NOT 2 INTÄKTER**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	30 496	28 710
Charter	1 742	2 108
Post och frakt	1 265	1 279
Övriga trafikintäkter	2 066	1 803
Övriga rörelseintäkter:		
Försäljning ombord	253	242
Ground Handling-tjänster	1 294	1 322
Tekniskt underhåll	163	183
Terminal- och speditionstjänster	370	369
Försäljningskommissioner och avgifter	548	735
Övriga rörelseintäkter	1 453	1 255
<b>Summa</b>	<b>39 650</b>	<b>38 006</b>

**NOT 3 PERSONALKOSTNADER****MEDELANTAL ANSTÄLLDA**

Medelantalet anställda under 2014/2015 inom SAS koncernen var 11 288 (12 329). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 3 811 (4 082), i Norge 3 606 (3 762) samt i Sverige 3 430 (3 748).

	2014–2015 Nov–okt		2013–2014 Nov–okt	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	2 529	1 282	2 560	1 522
Norge	2 253	1 353	2 199	1 563
Sverige	2 052	1 378	2 280	1 468
Finland	68	91	151	151
Estland	-	-	33	85
Övriga länder	124	158	172	145
<b>Totalt</b>	<b>7 026</b>	<b>4 262</b>	<b>7 395</b>	<b>4 934</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>11 288</b>		<b>12 329</b>	

**KÖNSFÖRDELNING INOM LEDANDE BEFATTNINGAR I KONCERNEN**

	2015		2014	
	Antal på balans-dagen	varav män	Antal på balans-dagen	varav män
Styrelseledamöter	48	88%	46	89%
VD och andra ledande befattningshavare	38	74%	40	68%

**LÖNER, ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA AVGIFTER**

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 9 130 (8 777) MSEK varav sociala avgifter 1 282 (1 377) MSEK och pensioner 874 (33) MSEK.

Löner, ersättningar och sociala avgifter inkluderar omstrukturingskostnader om 177 (394) MSEK.

	2014–2015 Nov–okt		2013–2014 Nov–okt	
	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) <sup>1</sup>	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) <sup>1</sup>
SAS AB	19	14 (5)	22	12 (6)
SAS Konsortiet	4 169	1 548 (606)	4 396	793 (-205)
Övriga dotterföretag	2 786	594 (263)	2 949	605 (232)
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>6 974</b>	<b>2 156 (874)</b>	<b>7 367</b>	<b>1 410 (33)</b>

<sup>1</sup>) Pensionskostnaden för samtliga VD och andra ledande befattningshavare i SAS koncernens företag uppgick till 9 (14) MSEK.

Löner och andra ersättningar fördelade mellan styrelse, verkställande direktörer och övriga ledande befattningshavare samt övriga anställda framgår av tabell nedan.

	2014–2015 Nov–okt		2013–2014 Nov–okt	
	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda
SAS AB	15 (-)	4	17 (-)	5
SAS Konsortiet	28 (3)	4 141	22 (-)	4 374
Ground Handling-verksamheten	14 (-)	2 420	22 (-)	2 620
Blue1	- (-)	127	6 (-)	198
SAS Cargo	7 (-)	82	6 (-)	80
Övriga dotterföretag	1 (-)	135	2 (-)	15
<b>SAS koncernen totalt</b>	<b>65 (3)</b>	<b>6 909</b>	<b>75 (-)</b>	<b>7 292</b>

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
<b>Pensionskostnader</b>		
Förmånsbaserade pensionsordningar	73	-1 032
Premiebaserade pensionsordningar	803	1 065
<b>Summa</b>	<b>876</b>	<b>33</b>

Räkenskapsåret 2013/2014 inkluderade en positiv resultatteffekt om 1 044 MSEK till följd av att förmånsbaserade pensionsordningar till stor del ersatts med premiebaserade pensionsordningar under första kvartalet 2013/2014.

**ERSÄTTNINGAR OCH FÖRMÅNER TILL STYRELSEN, VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

Till styrelsens ledamöter i SAS AB utgår arvode och annan ersättning enligt årsstämman beslut, som även har godkänt principerna för ersättningarna till ledande befattningshavare.

**STYRELSEN**

Vid årsstämman i SAS AB den 19 februari 2015 fastställdes arvoden till styrelsens ledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott enligt nedan:

Styrelsens ordförande	410 TSEK
Styrelsens förste vice ordförande	242 TSEK
Styrelsens andre vice ordförande	242 TSEK
Övriga styrelseledamöter (8 pers.)	207 TSEK/ledamot
Arbetsdagarsuppleanter (6 pers.)	1 TSEK inläsningsarvode/styrelsemöte 3,5 TSEK arvode/styrelsemöte vid deltagande
Ordförande revisionsutskottet	66 TSEK
Övriga ledamöter i revisionsutskottet (2 pers.)	31 TSEK
Ordförande ersättningsutskottet	49 TSEK
Övriga ledamöter ersättningsutskottet (2 pers.)	17 TSEK

Ingen av styrelseledamöterna har under räkenskapsåret 2014/2015 varit anställd i SAS koncernen med undantag av arbetstagarrepresentanterna och deras suppleanter. Ingen styrelseledamot, som inte är anställd i SAS koncernen, har erhållit någon ersättning eller förmån från något bolag i SAS koncernen utöver i flygbranschen sedvanliga reseförmåner och det arvode som erhållits för styrelse- och utskottsarbetet.

**PRINCIPER**

Följande av årsstämman fastställda ersättningsprinciper har tillämpats under räkenskapsåret 2014/2015 avseende ledande befattningshavare i SAS koncernen. Med ledande befattningshavare avses i detta sammanhang VD och övriga medlemmar av SAS koncernledning.

Den sammanlagda ersättningen till ledande befattningshavare ska vara marknadsmässig och konkurrenskraftig samt stå i relation till ansvar och befogenheter. Ersättningen ska utgöras av fast lön, övriga förmåner samt pension. Sedan tidigare ingångna avtal med några befattningshavare innehållande delvis avvikande villkor för pension och uppsägning gäller till dess de upphör eller omförhandlas.

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

## Koncernens noter

### Fortsättning Not 3

SAS koncernens övergripande ersättningsmodell bygger på följande fem hörnstenar:

- Lönesättningen ska vara individuell och differentierad.
- Lönesättningen ska vara nationell och marknadsanpassad.
- Lönesättningen ska vara ett viktigt chefsinstrument för att nå verksamhetens mål.
- Lönesättningen ska stimulera till professionell och personlig utveckling.
- Pensionsförmånen ska vara avgiftsbestämd och premien får ej överstiga 30% av årslönen.

### VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

Verkställande direktör tillika koncernchef Rickard Gustafson, har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön som är föremål för lönerrevision i januari varje år. Under räkenskapsåret 2014/2015 var årslönen oförändrad 8 000 TSEK.
- En premiebestämd pensionsordning där 30% av den årliga lönen erlaggs som premie till en överenskommen pensionsförsäkring. Pensionsålder är 62 år.
- Övriga förmåner som bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.
- Uppsägningstiden är sex månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida och tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida. Avgångsvederlag för verkställande direktören, vid uppsägning från SAS AB på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande tolv månadslöner. Om ny anställning erhålls inom tolv månader efter anställningens upphörande ska utfallande avgångsvederlag minskas med erhållen ersättning från sådan ny anställning.

### VICE VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR

SAS koncernen har under räkenskapsåret 2014/2015 haft en vice verkställande direktör, Göran Jansson (CFO).

Göran Jansson har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön som är föremål för lönerrevision i januari varje år. Under räkenskapsåret 2014/2015 var årslönen 4 500 TSEK.
- En premiebestämd pensionsordning där 29,8% av lönen erlaggs till vald försäkring. Pensionsålder är 60 år.
- Övriga förmåner som bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.

För Göran Jansson är uppsägningstiden sex månader vid uppsägning från den anställdes sida och tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida.

Avgångsvederlag för vice verkställande direktör, vid uppsägning från SAS AB:s sida på annan grund än väsentligt avtalsbrott, grovt åsidosättande av vice verkställande direktörens åligganden eller brottslig gärning mot SAS koncernen, utgår med ett belopp motsvarande tolv månadslöner med avräkning mot inkomster från annan anställning eller uppdrag.

Avgångsvederlag kan även utgå vid uppsägning från befattningshavarens sida om dennes ansvar eller befogenheter väsentligen förändras genom organisatoriska förändringar. Avgångsvederlag i ovannämnda fall utgår dock inte om befattningshavaren erbjudits annan relevant anställning inom SAS koncernen.

### ANDRA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Övriga nuvarande koncernledningsmedlemmarna har premiebaserade pensionsordningar där 15–30% av den fasta grundlönen avsätts till pension. Pensionsålder för tre av medlemmarna är 65 år, för en av medlemmarna 60 år och för en av medlemmarna 67 år. Uppsägningstiden för alla övriga koncernledningsmedlemmar är tolv månader vid uppsägning från SAS AB:s sida och sex månader vid uppsägning från den anställdes sida.

Avgångsvederlag för dessa ledande befattningshavare fastställs enligt samma principer som för nuvarande vice verkställande direktör. För en medlem av koncernledningen har styrelsen beslutat om en rörlig lönomodell. För aktuell lönomodell gäller en "mållön" på 100% som består av en fast grundlön på 60% och en rörlig lön på 40%. Den rörliga lönen baseras på utfall i förhållande till i förväg uppsatta mål och fastställs i ett målkontrakt. De av årsstämman fastställda ersättningsprinciperna medger att styrelsen får frånga riktlinjerna om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det. Styrelsen har i detta fall ansett att det finns särskilda skäl till att avvika från principerna om att ingen rörlig lön ska utgå till medlemmar av koncernledningen då (i) modellen är introducerad i samband med en substantiell reduktion av koncernledningsmedlemmens årliga lön, och (ii) att den rörliga lönen utgår till den koncernledningsmedlem som ansvarar för Commercial, vilket är ett funktionsområde där rörlig lön är etablerad marknadsstandard.

### AKTIERELATERADE ERSÄTTNINGAR

Några aktiekursrelaterade incitamentsprogram finns inte i SAS koncernen och har därför inte tilldelats någon befattningshavare i SAS koncernen.

### ÖVRIGT

Övriga typiska chefsavtal i SAS koncernen baseras på de fem hörnstenar som beskrivits ovan under rubriken Principer.

Under 2015 har den sammanlagda ersättningen utgjorts av fast lön, övriga förmåner samt pension. För ledare och medarbetare inom försäljningsorganisationen är en rörlig lönomodell introducerad under 2013. Denna lönomodell utgörs av en "mållön", bestående av en fast grundlön motsvarande 60–80% av "mållönen" och en rörlig lön motsvarande 20–40% av "mållönen". Den rörliga lönedelen baseras på utfall i förhållande till i förväg uppsatta individuella försäljningsmål som fastställs i ett målkontrakt.

### BEREDNING- OCH BESLUTSPROCESSEN

Frågan om styrelsens arvoden bereds av valberedningen, som består av representanter valda vid årsstämman. Förslag till styrelsearvoden framläggs på stämman av valberedningen för stämmans beslut.

Det av styrelsen inrättade ersättningsutskottet har som sin primära uppgift att för styrelsens beslut bereda frågor som rör den verkställande direktörens lön och övriga anställningsvillkor, samt utarbeta och föreslå de huvudprinciper och ramvillkor som ska gälla för lönesättning och andra ersättnings- och anställningsvillkor (inklusive, i förekommande fall, rörlig lön, pension och principer för avgångsvederlag) för ledande befattningshavare och övriga ledare i SAS koncernen. Förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen framläggs av styrelsen på årsstämman för stämmans beslut.

Ersättningsutskottet har under året behandlat samt givit styrelsen rekommendationer gällande övergripande principer för ersättningspolicys i SAS koncernen innefattande bland annat principerna och nivåerna för den avvecklade rörliga lönen baserat på koncernens resultat. Styrelsen har diskuterat ersättningsutskottets rekommendationer och fattat beslut i enlighet därmed. Ersättningar till andra ledande befattningshavare än VD har beslutats av verkställande direktören efter samråd med ersättningsutskottet och i enlighet med av stämman fastställda principer.

Ersättningsutskottet har haft fyra protokollförda sammanträden under räkenskapsåret 2014/2015 och därutöver ett antal informella diskussioner.

## ERSÄTTNINGAR OCH FÖRMÅNER TILL VD OCH ÖVRIGA LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE 2014–2015 (NOV–OKT), TSEK

Namn	Fast lön <sup>1</sup>	Övriga förmåner <sup>2</sup>	Summa fast lön och övriga förmåner	Pensionspremier
Rickard Gustafson	8 176	195	8 371	2 516
Göran Jansson	4 505	92	4 597	1 343
Övriga <sup>2</sup>	27 396	638	28 034	4 489

1) Inkluderar semesterersättning.

2) Två medlemmar för hela räkenskapsåret, två medlemmar i tio månader varav det för den ena medlemmen ingår ytterligare tolv månadslöner, två medlemmar i sex månader och en medlem i fyra månader.

3) Övriga förmåner inkluderar bil- och reseförmån, sjukvårdsförsäkringar samt grupplivförsäkringar.



**NOT 4 ÖVRIGA RÖRELSEKOSTNADER**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Försäljnings- och distributionskostnader	2 518	2 228
Flygbränsle	8 430	8 806
Luftfartsavgifter	4 087	3 962
Cateringkostnader	836	756
Hanteringskostnader	1 998	1 703
Tekniskt flygplansunderhåll	2 757	2 468
Data- och telekommunikationskostnader	1 159	1 067
Övrigt	2 773	4 132
<b>Summa</b>	<b>24 558</b>	<b>25 122</b>

**NOT 5 AVSKRIVNINGAR OCH NEDSKRIVNINGAR**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Immateriella tillgångar	207	92
Flygplan	1 129	1 213
Reservmotorer och reservdelar	40	57
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	16	18
Övriga inventarier och fordon	37	28
Byggnader och inredningar	37	35
<b>Summa</b>	<b>1 466</b>	<b>1 443</b>

**NOT 6 RESULTAT- OCH KAPITALANDELAR I INTRESSEFÖRETAG**

<i>Resultatandelar i intresseföretag:</i>	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Air Greenland A/S <sup>1</sup>	30	23
Malmö Flygfraktterminal AB	7	7
Övriga	0	0
<b>Summa</b>	<b>37</b>	<b>30</b>
Totala intäkter i intresseföretag	1 788	1 610
Resultat efter skatt i intresseföretag	94	79

1) Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med 1 (0) MSEK.

<i>Kapitalandelar i intresseföretag:</i>	Organisationsnr	Säte	Kapitalandel %	Kapitalandel	
				2015 31 okt	2014 31 okt
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	404	377
Malmö Flygfraktterminal AB	556061-7051	Malmö, Sverige	40,0	13	13
Övriga				4	5
<b>Summa</b>				<b>421</b>	<b>395</b>
Totala tillgångar i intresseföretag				2 038	1 988
Totala skulder i intresseföretag				-914	-936
<b>Eget kapital i intresseföretag</b>				<b>1 124</b>	<b>1 052</b>

**NOT 7 RESULTAT VID FÖRSÄLJNING AV FLYGPLAN, BYGGNADER OCH SLOTS-PAR**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Airbus A330	46	36
Boeing 717	36	-
Boeing 737	14	-4
MD-82/83/87	-	-31
Reservmotorer	1	-15
Fastigheter	2	-2
Slots-par	678	-
<b>Summa</b>	<b>777</b>	<b>-16</b>

**NOT 8 RESULTAT FRÅN ANDRA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andra andelar	1	3
Nedskrivning av aktier	-270	-18
Nedskrivning av fordringar	-33	-34
Utdelning	2	6
<b>Summa</b>	<b>-300</b>	<b>-43</b>

**NOT 9 FINANSNETTO**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
<b>Finansiella intäkter</b>		
Ränteintäkter på finansiella tillgångar ej värderade till verkligt värde	14	29
Ränteintäkter på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	103	73
Övriga finansiella intäkter	0	0
<i>Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:</i>		
Innehav för handel, ränteintäkt	7	0
<b>Summa</b>	<b>124</b>	<b>102</b>
<b>Finansiella kostnader</b>		
Räntekostnader på finansiella skulder ej värderade till verkligt värde	-554	-731
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till verkligt värde	-46	-103
Övriga finansiella kostnader	-35	-319
Valutakursdifferenser, netto	5	23
<i>Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:</i>		
Innehav för handel, räntekostnad	-1	0
Andra skulder, räntekostnad	-1	0
<i>Säkringsredovisning</i>		
Säkring av verkligt värde		
– varav värdeförändring på säkringsinstrument	-21	-20
– varav värdeförändring på säkrad post	21	20
Ineffektivitet på kassaflödessäkring	-	-
Ineffektivitet på säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet	-	-
<b>Summa</b>	<b>-632</b>	<b>-1 130</b>
<b>Summa finansnetto</b>	<b>-508</b>	<b>-1 028</b>

**NOT 10 SKATT**

Följande komponenter ingår i koncernens skatt.

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Aktuell skatt	-	-1
Uppskjuten skatt	-461	200
<b>Summa skatt redovisad i årets resultat</b>	<b>-461</b>	<b>199</b>
Skatt redovisad i övrigt totalresultat	-302	153
<b>Summa skatt redovisad i övrigt totalresultat</b>	<b>-302</b>	<b>153</b>

Aktuell skatt har beräknats utifrån fastställd skattesats i respektive land. Uppskjuten skatt har beräknats till den skattesats som förväntas gälla då skatten realiserar.

Skatten för räkenskapsåret kan stämmas av mot resultat före skatt enligt följande:

	2014–2015 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt (%)	2013–2014 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt (%)
Resultat före skatt	1 417		-918	
Skatt enligt skattesats i Sverige	-312	-22,0	202	22,0
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-96	-6,8	-27	-2,9
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	61	4,3	0	0
Skatteeffekt av omvärdering av uppskjuten skatt	-129	-9,1	33	3,6
Övrigt	15	1,0	-9	-1,0
<b>Skatt och effektiv skattesats för räkenskapsåret</b>	<b>-461</b>	<b>-32,5</b>	<b>199</b>	<b>21,7</b>

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Uppskjuten skatteskuld/skattefordran:</b>		
Uppskjuten skatteskuld	0	0
Uppskjuten skattefordran	375	1 111
<b>Uppskjuten skattefordran, netto</b>	<b>375</b>	<b>1 111</b>

I tabellerna nedan redovisas koncernens väsentligaste uppskjutna skatteskulder och skattefordringar efter kategori samt hur skulderna och fordringarna förändrats.

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:</b>		
Anläggningstillgångar	1 407	1 481
Kassaflödessäkringar	316	92
Pensioner	559	341
Övriga temporära skillnader	164	229
Kvittning av uppskjutna skattefordringar/skatteskulder	-2 446	-2 143
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:</b>		
Skattemässiga underskottsavdrag	2 314	2 704
Anläggningstillgångar	117	123
Övriga temporära skillnader	390	427
Kvittning av uppskjutna skattefordringar/skatteskulder	-2 446	-2 143
<b>Summa</b>	<b>375</b>	<b>1 111</b>

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Avstämning av uppskjuten skattefordran, netto:</b>		
Ingående balans	1 111	800
Årets förändring avseende kassaflödessäkringar	-262	-92
Förändring enligt resultaträkningen	-461	199
Uppskjuten skatt redovisad mot eget kapital	-40	245
Kursdifferenser m m	27	-41
<b>Uppskjuten skattefordran, netto, per 31 oktober</b>	<b>375</b>	<b>1 111</b>

Per balansdagen har koncernen outnyttjade underskottsavdrag uppgående till cirka 10 300 (12 800) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 2 314 (2 704) MSEK. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det finns faktorer som talar för att skattepliktiga överskott kommer att skapas. Bedömningen om respektive koncernföretags framtida resultatutveckling baseras såväl på redovisade resultat under senare år som på förbättrade lönsamhetsutsikter. Redovisade underskottsavdrag på totalt 2 314 MSEK avser verksamheter i Danmark med 641 MSEK, Norge med 366 MSEK samt Sverige med 1 307 MSEK. Avseende Sverige finns ytterligare

## Fortsättning Not 10

potentiella uppskjutna skattefordringar hänförliga till svenska pensioner, men då utredning pågår kan beloppet ej kvantifieras. För underskottsavdrag uppgående till 108 (1 270) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. För underskottsavdrag finns ingen förfallotidpunkt.

Avsättning för uppskjuten skatt på temporära skillnader relaterade till icke utdelade vinster i dotter- och intresseföretag har inte skett, då dessa vinster inte kommer att delas ut inom överskådlig framtid alternativt att utdelning kan ske utan att vinstmedlen blir föremål för beskattning.

**NOT 11 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

	Goodwill		Övriga tillgångar <sup>1</sup>		Summa immateriella tillgångar	
	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	810	804	2 565	2 373	3 375	3 177
Investeringar	10	-	168	189	178	189
Försäljning/utrangering	-	-	-811	-	-811	-
Företagsförvärv <sup>2</sup>	3	-	-	-	3	-
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-
Valutakursdifferenser	-72	6	1	3	-71	9
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>751</b>	<b>810</b>	<b>1 923</b>	<b>2 565</b>	<b>2 674</b>	<b>3 375</b>
Ingående avskrivningar	-99	-98	-1 371	-1 277	-1 470	-1 375
Årets avskrivningar	-	-	-207	-92	-207	-92
Försäljning/utrangering	-	-	811	-	811	-
Företagsförvärv <sup>2</sup>	-2	-	-	-	-2	-
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-
Valutakursdifferenser	7	-1	-1	-2	6	-3
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-94</b>	<b>-99</b>	<b>-768</b>	<b>-1 371</b>	<b>-862</b>	<b>-1 470</b>
Ingående nedskrivning	-	-	-	-	-	-
Nedskrivning <sup>3</sup>	-14	-	-	-	-14	-
<b>Utgående nedskrivning</b>	<b>-14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-14</b>	<b>-</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>643</b>	<b>711</b>	<b>1 155</b>	<b>1 194</b>	<b>1 798</b>	<b>1 905</b>

1) Avser aktiverade systemutvecklingskostnader.

2) Under året förvärvades Cimber A/S.

3) Avser dotterföretaget Blue1 Oy.

SAS koncernen bedriver ingen verksamhet avseende forskning och utveckling (FoU).

Goodwill:	2015 31 okt	2014 31 okt
SAS Scandinavian Airlines Norge	632	697
Blue1	-	14
Cimber	11	-
<b>Summa goodwill</b>	<b>643</b>	<b>711</b>

**PRÖVNING AV NEDSKRIVNINGSBEHOV AV IMMATERIELLA TILLGÅNGAR**

Bedömning av värdet av koncernens immateriella tillgångar har gjorts genom jämförelse med återvinningsvärdet som har baserats på koncernens kassagenererande nyttjandevärde utifrån fem års kassaflöden i koncernens affärsplan. För perioden efter planperioden ligger tillväxttakt och kostnadsutveckling kvar på slutårets nivå.

De prognostiserade kassaflödena baseras på antaganden avseende volymutveckling, enhetsintäkt, driftsmarginaler och diskonteringsräntor, som fastställs av företagsledningen baserat på historisk erfarenhet och marknadsdata. Principerna för ovan bedömning är oförändrade sedan 2013/2014 års prövning. Diskonteringsräntan har estimerats baserat på en vägd kapitalkostnad efter skatt om 9,1% (9,1%).

För att stödja den nedskrivningsprövning som gjorts av goodwill i koncernen har en övergripande analys gjorts av känsligheten i de variabler som använts i modellen. En försämring av vart och ett av de väsentliga antagandena som ingår i affärsplanerna eller en försämring av den årliga omsättningstillväxten, driftsmarginalerna bortom planperioden eller en höjning av diskonteringsräntan som var och en för sig är rimligt trolig visar att en god marginal ändå finns mellan återvinningsvärde och redovisade värden. Ledningen har därför gjort bedömningen att det inte finns något behov av nedskrivning av goodwill vid utgången av oktober 2015.

**NOT 12 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

	Byggnader & mark		Flygplan <sup>1,2</sup>		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutrustning flygplan	
	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	1 002	1 015	18 658	20 889	305	496	676	1 052
Investeringar	30	13	2 738	509	16	32	29	3
Aktiverade räntor <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-95	-65	-2 950	-1 565	-52	-13	-252	-392
Företagsförvärv <sup>4</sup>	70	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	283	27	463	-1 175	-131	-217	-	5
Valutakursdifferenser	-24	12	-	-	-	7	-1	8
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>1 266</b>	<b>1 002</b>	<b>18 909</b>	<b>18 658</b>	<b>138</b>	<b>305</b>	<b>452</b>	<b>676</b>
Ingående avskrivningar	-759	-774	-11 123	-12 094	-229	-349	-591	-935
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-37	-35	-1 129	-1 213	-40	-57	-16	-18
Försäljning/utrangering	85	60	438	870	45	9	255	371
Företagsförvärv <sup>4</sup>	-11	-	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	1	-	-	1 314	117	168	-	-2
Valutakursdifferenser	15	-10	-	-	-	-	1	-7
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-706</b>	<b>-759</b>	<b>-11 814</b>	<b>-11 123</b>	<b>-107</b>	<b>-229</b>	<b>-351</b>	<b>-591</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>560</b>	<b>243</b>	<b>7 095</b>	<b>7 535</b>	<b>31</b>	<b>76</b>	<b>101</b>	<b>85</b>

	Övriga inventarier & fordon		Pågående investeringar		Förskott anläggnings-tillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	868	1 007	71	21	763	251	22 343	24 731
Investeringar	54	66	213	108	998	506	4 078	1 237
Aktiverade räntor <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	2	-	2
Försäljning/utrangering	-273	-218	-	-	-	-	-3 622	-2 253
Företagsförvärv <sup>4</sup>	1	-	-	-	-	-	71	-
Omklassificeringar	-	1	-94	-58	-466	-11	55	-1 428
Valutakursdifferenser	0	12	-	-	187	15	162	54
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>650</b>	<b>868</b>	<b>190</b>	<b>71</b>	<b>1 482</b>	<b>763</b>	<b>23 087</b>	<b>22 343</b>
Ingående avskrivningar	-740	-902	-	-	-	-	-13 442	-15 054
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-37	-28	-	-	-	-	-1 259	-1 351
Försäljning/utrangering	265	206	-	-	-	-	1 088	1 516
Företagsförvärv <sup>4</sup>	-1	-	-	-	-	-	-12	-
Omklassificeringar	-	-4	-	-	-	-	118	1 476
Valutakursdifferenser	0	-12	-	-	-	-	16	-29
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-513</b>	<b>-740</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-13 491</b>	<b>-13 442</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>137</b>	<b>128</b>	<b>190</b>	<b>71</b>	<b>1 482</b>	<b>763</b>	<b>9 596</b>	<b>8 901</b>

1) Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 oktober 2015 uppgick till 36 846 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leasade) flygplan med 27 621 MSEK.

2) Modifiering av operationellt leasade flygplan ingår i planenligt restvärde med 277 (251) MSEK.

3) Aktivering av räntor har gjorts till en genomsnittlig räntesats om - (5,0%).

4) Under året förvärvades Cimber A/S, Flesland Cargo ANS och Flesland Hangar ANS.

Vid ingången av räkenskapsåret 2014/2015 fanns sju Boeing 737 som förvärvat, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen tio år.

Under året har inga transaktioner avseende finansiellt leasade flygplan genomförts.

Med avseende på finansiellt leasade flygplan är leasingavtalens utformning sådan (särskilt vad avser SAS köpoption under löptiden och vid leasingavtalets slut samt den ekonomiska risk SAS har vad avser flygplanens värde) att avtalen ur SAS synpunkt är att jämföra med köp.

De 7 (7) finansiellt leasade flygplanen ingår i balansräkningen med 968 (1 098) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 19 (24) flygplan till ett bokfört värde om 3 573 (3 928) MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med härtill hörande skuldsättning om 1 507 (1 547) MSEK, att betrakta som finansiellt leasade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2015 31 okt	2014 31 okt
Ägda	6 127	6 437
Finansiellt leasade	968	1 098
<b>Bokfört värde</b>	<b>7 095</b>	<b>7 535</b>

**FINANSIELL LEASING**

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på drygt ett år. Dessutom finns finansiella leasingavtal avseende byggnader med kvarvarande löptid på drygt sex år samt avseende fordon och serviceutrustning för flygplan med kvarvarande löptider på upp till nio år.

## Fortsättning Not 12

Leaseavgifterna består dels av minimileaseavgifter och dels av variabla avgifter. I de fall leaseavgifterna baseras på en rörlig ränta ingår dessa i minimileaseavgifterna enligt den vid avtalets början gällande räntan. Framtida förändringar av räntan ingår i de variabla avgifterna. Totalt erlagda leaseavgifter uppgick till 276 (218) MSEK. Variabla avgifter påverkade årets leaseavgifter med -32 (-34) MSEK. Per balansdagen förekom ingen vidareuthyrning av finansiellt leasade tillgångar. Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

	Flygplan		Andra anläggnings-tillgångar	
	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt
Anskaffningsvärde	2 335	2 323	453	113
Avgår ackumulerade avskrivningar	-1 367	-1 225	-37	-20
<b>Bokfört värde finansiellt leasade tillgångar</b>	<b>968</b>	<b>1 098</b>	<b>416</b>	<b>93</b>

Framtida minimileaseavgifter och dess nuvärden för finansiella leasingavtal gällande på balansdagen:

	2015 31 okt		2014 31 okt	
	Framtida minimi-leaseavgift	Nuvärde av framtida minimi-leaseavgift	Framtida minimi-leaseavgift	Nuvärde av framtida minimi-leaseavgift
Inom ett år	209	207	144	142
1–5 år	684	659	564	542
Över 5 år	106	90	25	16
<b>Summa</b>	<b>999</b>	<b>956</b>	<b>733</b>	<b>700</b>

### NOT 13 FÖRSKOTT AVSEENDE MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	2015 31 okt	2014 31 okt
Airbus	1 482	763
<b>Summa</b>	<b>1 482</b>	<b>763</b>

### NOT 14 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

	Kapitalandelar i intresseföretag		Andra värdepappersinnehav		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordringar		Summa finansiella anläggningstillgångar	
	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt
Ingående anskaffningsvärde	395	352	572	572	3 778	3 428	3 043	3 049	7 788	7 401
Tillskott	-	-	-	-	549	415	762	877	1 311	1 292
Resultatandelar i intresseföretag	37	30	-	-	-	-	-	-	37	30
Företagsförvärv <sup>1</sup>	-	-	-	-	-	-	8	-	8	-
Amortering	-	-	-	-	-	-	-1 574	-1 036	-1 574	-1 036
Utdelning	-15	-5	-	-	-	-	-	-	-15	-5
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	-	-4	-	-4
Valutakursdifferenser	4	18	-	-	41	-65	91	157	136	110
<b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>	<b>421</b>	<b>395</b>	<b>572</b>	<b>572</b>	<b>4 368</b>	<b>3 778</b>	<b>2 330</b>	<b>3 043</b>	<b>7 691</b>	<b>7 788</b>
Ingående nedskrivning	-	-	-299	-280	-	-	-4	-	-303	-280
Nedskrivningar	-	-	-270	-19	-	-	-	-4	-270	-23
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-569</b>	<b>-299</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-573</b>	<b>-303</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>421</b>	<b>395</b>	<b>3</b>	<b>273</b>	<b>4 368</b>	<b>3 778</b>	<b>2 326</b>	<b>3 039</b>	<b>7 118</b>	<b>7 485</b>

1) Under året förvärvades Cimber A/S.

### OPERATIONELL LEASING

SAS koncernen leasar ut ägda tillgångar med bokfört värde som på balansdagen uppgick till:

	Flygplan	
	2015 31 okt	2014 31 okt
Anskaffningsvärde	2 422	2 422
Avgår ackumulerade avskrivningar	-2 147	-2 019
<b>Bokfört värde operationellt utleasade tillgångar</b>	<b>275</b>	<b>403</b>

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade tillgångar var 129 (128) MSEK. Årets leaseintäkter som uppgick till 88 (86) MSEK innehöll ej någon variabel del. Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen:

	2015 31 okt	2014 31 okt
Inom ett år	17	87
1–5 år	17	17
Över 5 år	-	-
<b>Summa</b>	<b>34</b>	<b>104</b>

### KONTRAKTERADE INKÖPSÅTAGANDEN

Koncernen har förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggnings-tillgångar. Kontrakterade beställningar finns för 30 Airbus A320neo, två Airbus A330-300 Enhanced och åtta Airbus A350-900 med leverans under åren 2016–2021 till ett sammanlagt pris, inklusive reservmateriel, om 3 086 MUSD. På balansdagen uppgick övriga inköpsåtaganden till 9 (14) MSEK.

**NOT 15 ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA EFTER AVSLUTAD ANSTÄLLNING**

Tabellen nedan visar var i de finansiella rapporterna som koncernens ersättningar efter avslutad anställning är redovisade.

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Pensionsmedel i balansräkningen</b>		
Nuvärdet av fonderade förpliktelser	-16 477	-17 233
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	21 762	22 146
<b>Överskott i fonderade planer</b>	<b>5 285</b>	<b>4 913</b>
Nuvärdet av ofonderade förpliktelser	-917	-1 135
<b>Överskott i förmånsbaserade pensionsplaner (pensionsmedel, netto)</b>	<b>4 368</b>	<b>3 778</b>

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
<b>Redovisning i rörelseresultatet avseende<sup>1</sup></b>		
Förmånsbestämda pensionsplaner <sup>2</sup>	-73	1 032
Premiebaserade pensionsplaner	-803	-1 065
	<b>-876</b>	<b>-33</b>
Omvärdering avseende förmånsbaserade pensionsplaner <sup>3</sup>	75	-1 222

1) Kostnader redovisat i rörelseresultatet inkluderar kostnader för tjänstgöring under innevarande år, kostnader för tjänstgöring under tidigare år, räntenettokostnader samt vinster och förluster vid regleringar.

2) Inkluderar positiv resultat effekt om 52 (1 044) MSEK till följd av att förmånsbaserade pensionsordningar till stor del ersatts med premiebaserade pensionsordningar under 2013/2014.

3) Redovisas inom Övrigt totalresultat, netto efter skatt.

**FÖRMÅNSBASERADE PENSIONSPLANER**

De flesta pensionsordningar för personal inom Skandinavien har tidigare varit förmånsbaserade. Nya kollektivavtal med flygande personal i Skandinavien ingicks i november 2012. De nya avtalen innebär bland annat att de förmånsbaserade pensionsordningarna till stor del ersatts med premiebaserade pensionsordningar med verkan från första kvartalet 2013/2014. Premiebaserade pensionsordningar återfinns numera för huvuddelen av personalen i Danmark och Norge samt i Sverige för flygande personal, yngre tjänstemän samt personal inom SAF-LO-kollektivet. Merparten av de kvarvarande förmånsbaserade pensionsordningarna är säkrade genom försäkringsbolag i respektive land. I Sverige är pensionsordningarna säkrade främst hos Alecta och Euroben, i Danmark hos Danica och i Norge hos DnB. En stor del av SAS anställda i Sverige omfattas fortsatt av ITP-pension återförsäkrad i Alecta (Alecta-planen). Premien för den förmånsbestämda ålderspensionen är individuell och är bland annat beroende av den försäkrades ålder, lön och tidigare intjänad pension. Förväntade avgifter nästa räkenskapsår (2015/2016) för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta-planen beräknas att uppgå till cirka 60 MSEK. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i % av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkrings- tekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Kollektiv konsolidering, i form av kollektiv konsolideringsnivå, ska normalt sett tillåtas variera mellan 125% och 155%. Om Alectas kollektiva konsolideringsnivå understiger 125% eller överstiger 155% ska åtgärder vidtas i syfte att skapa förutsättningar för att konsolideringsnivån återgår till normalintervallet. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade om den kollektiva konsolideringsnivån överstiger 155%. Alecta tillämpar dock premierreduktioner för att undvika att ett alltför stort överskott uppstår. Vid utgången av räkenskapsåret uppgick Alectas överskott i form av den konsoliderade kollektiva konsolideringsnivån till 148% (146%). Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare (så kallad multi-employer plan) och enligt UFR 6 ska företaget som omfattas av en pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare och som klassificeras som förmånsbestämd redovisa sin proportionella andel av planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader på samma sätt som för vilken annan förmånsbestämd plan som helst. SAS erhåller information som gör det möjligt för SAS att redovisa sin proportionella andel av Alecta-planens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader i enlighet med reglerna i IAS 19 avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

IAS 19 "Ersättningar till anställda" (ändringar) innebär bl a att det inte längre är tillåtet att skjuta upp redovisningen av vissa avvikelser i uppskattningar (den så kallade "korridor metoden" har tagits bort) utan samtliga avvikelser i uppskattningar redovisas omedelbart i övrigt totalresultat. Vidare har räntekostnad och förväntad avkastning på förvaltningstillgångar ersatts med ett "räntenetto", vilket beräknas med diskonteringsräntan på den förmånsbestämda pensionsförpliktelser eller pensionstillgången, netto. SAS klassificerar detta räntenetto

som en personalkostnad och redovisar räntenettet inom rörelseresultatet. SAS redovisar särskild löneskatt enligt reglerna i IAS 19, vilket innebär att de aktuariella antaganden som ska göras vid beräkning av förmånsbestämda pensionsordningar även ska inkludera skatter som löper på pensioner.

De kvarvarande pensionsordningarna i Sverige redovisade per 31 oktober 2015 ett överskott om cirka 5 mdr SEK, vilket kan komma SAS tillgodo i form av framtida premierreduktioner varför särskild löneskatt har redovisats på överskottet. Den särskilda löneskatten uppgår per 31 oktober 2015 till cirka 1,1 mdr (1,1 mdr) SEK.

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
<b>Förmånsbaserade pensionsordningar</b>		
Årets pensionsintjäning	-193	-196
Kostnader för intjäning under tidigare år och vinster/förluster från regleringar	52	1 044
Räntekostnader på pensionsförpliktelser	-525	-656
Ränteintäkter på förvaltningstillgångar	593	840
<b>Årets resultatpåverkan avseende förmånsbaserade pensionsordningar</b>	<b>-73</b>	<b>1 032</b>

Ovanstående resultatpåverkan redovisas i sin helhet som en personalkostnad.

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Förändring av nuvärdet av förmånsbestämda pensionsförpliktelser</b>		
Ingående pensionsförpliktelser	18 368	28 536
Årets pensionsintjäning	193	196
Kostnader för intjäning under tidigare år och vinster/förluster från regleringar	-	-584
Regleringar	-207	-12 408
Räntekostnader	525	656
Utbetalda pensioner	-1 557	-1 297
Valutakursdifferenser	7	193
	<b>17 329</b>	<b>15 292</b>
Omvärderingar:		
– Vinst/förlust (-/+ ) till följd av förändrade demografiska antaganden	514	-
– Vinst/förlust (-/+ ) till följd av förändrade finansiella antaganden	-754	2 589
– Erfarenhetsbaserade vinster/ förluster (-/+ )	305	487
<b>Utgående pensionsförpliktelser 31 oktober</b>	<b>17 394</b>	<b>18 368</b>

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Förändring av förvaltningstillgångarnas verkliga värde</b>		
Ingående förvaltningstillgångar	22 146	30 775
Särskild löneskatt	18	1 192
Omräknad ingående förvaltningstillgångar	22 164	31 967
Regleringar	-155	-11 948
Ränteintäkter	593	840
Inbetalda premier/avgifter	497	818
Utbetalda pensioner	-1 557	-1 297
Valutakursdifferenser	48	127
	<b>21 590</b>	<b>20 507</b>
Omvärderingar:		
– Särskild löneskatt	2	-115
– Valutakursdifferenser	-	-114
– Avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive belopp som ingår i ränteintäkter)	170	1 868
<b>Utgående förvaltningstillgångar 31 oktober</b>	<b>21 762</b>	<b>22 146</b>

## Fortsättning Not 15

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Förändringar av pensionsmedel (netto)</b>		
<b>Ingående pensionsmedel (netto)</b>	<b>3 778</b>	<b>12 507</b>
Förändring p g a ändrad redovisningsstandard (IAS 19)	-	-10 268
Särskild löneskatt	-	1 192
<b>Omräknad ingående pensionsmedel (netto)</b>	<b>3 778</b>	<b>3 431</b>
Årets resultatpåverkan	-73	1 032
Omvärderingar	107	-1 438
Inbetalda premier/avgifter	497	818
Särskild löneskatt	18	-
Valutakursdifferenser	41	-65
<b>Utgående pensionsmedel (netto) 31 oktober</b>	<b>4 368</b>	<b>3 778</b>

Den förmånsbestämda pensionsförpliktelsen och förvaltningstillgångarnas sammansättning per land	2015 31 okt					2014 31 okt				
	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Nuvärdet av förpliktelsen	-14 016	-1 437	-604	-1 337	-17 394	-14 215	-2 084	-807	-1 262	-18 368
Verkligt värde på förvaltningstillgångar	19 351	759	555	1 097	21 762	19 123	1 204	832	987	22 146
<b>Pensionsmedel, netto</b>	<b>5 335</b>	<b>-678</b>	<b>-49</b>	<b>-240</b>	<b>4 368</b>	<b>4 908</b>	<b>-880</b>	<b>25</b>	<b>-275</b>	<b>3 778</b>

Omvärderingar – analys av belopp redovisat inom Övrigt totalresultat	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
– Vinst/förlust (+/-) till följd av förändrade demografiska antaganden	-514	-
– Vinst/förlust (+/-) till följd av förändrade finansiella antaganden	754	-2 589
– Erfarenhetsbaserade vinster/ förluster (+/-)	-305	-487
– Särskild löneskatt	2	-115
– Valutakursdifferenser	-	-114
– Avkastning på förvaltningstillgångar (exklusive belopp som ingår i ränteintäkter)	170	1 868
<b>Summa omvärderingar</b>	<b>107</b>	<b>-1 437</b>

Under året har diskonteringsräntan förändrats och i Sverige har den ökat från 2,80% till 3,25%. Den totala effekten från förändrade diskonteringsräntor medför en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,8 mdr SEK. Dock har antagandet om förväntad livslängd ändrats (stigit) vilket har haft en negativ påverkan på övrigt totalresultat om 0,5 mdr SEK. I tillägg har ytterligare pensionsförmåner skuldvärderats vilket redovisas inom raden Erfarenhetsbaserade vinster/förluster. Avkastningen på förvaltningstillgångarna har överstigit diskonteringsräntan, vilket har inneburit en positiv påverkan på övrigt totalresultat om 0,2 mdr SEK.

**AKTUARIELLA ANTAGANDEN**

Den beräkning som enligt IAS 19 ska tillämpas vid beräkning av förmånsbestämda planer benämns Projected Unit Credit Method. Metoden kräver flera beräkningsmässiga antaganden (aktuariella parametrar) för att fastställa nuvärdet på den förmånsbestämda förpliktelsen. Aktuariella antaganden omfattar både demografiska och finansiella antaganden. Då antagandena måste vara neutrala och ömsesidigt förenliga ska de varken vara oförsiktiga eller överdrivet försiktiga. De ska återspegla det ekonomiska sambandet mellan faktorer såsom inflation, löneökningstakt, avkastning på förvaltningstillgångar och diskonteringsränta. Detta innebär att de ska vara realistiska utifrån kända ekonomiska samband och avspegla SAS bästa bedömning av de faktorer som avgör den slutliga kostnaden för att lämna ersättningar efter avslutad anställning, d v s pensionskostnaden.

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjäning och avkastning på fonderade medel används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Detta innebär att parametrarna utgår från marknadens förväntningar vid rapportperiodens slut beträffande den tidsperiod under vilken förpliktelsen ska regleras.

Diskonteringsräntan har fastställts baserat på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer (bostadsobligationer) och löptiden återspeglar den uppskattade tidsfördelningen och storleken av pensionsutbetalningarna (durationen) samt den valuta som dessa ska betalas i.

Övriga antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelsens löptid. Bedömningen avseende framtida lönejusteringar motsvarar inflationsantagandet i respektive land och förväntad livslängd är fastställd till DUS14 (DUS06) för Sverige samt till K2013 (K2009) för Norge.

De viktigaste aktuariella antagandena var följande:	2015 31 okt					2014 31 okt				
	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Diskonteringsränta	3,25%	2,70%	1,50%	3,75%	2,99%	2,80%	3,50%	3,50%	3,89%	2,98%
Inflation	2,00%	0,50%	1,75%	2,50%	1,86%	2,00%	1,75%	1,75%	2,50%	1,98%
Löneökningar	2,00%	1,75%	1,75%	0,00%	1,96%	2,00%	1,75%	1,75%	0,00%	1,96%
Pensionsökningar	2,00%	0,50%	1,75%	2,50%	1,86%	2,00%	0,50%	1,75%	2,50%	2,00%

Den genomsnittliga durationen i de förmånsbaserade pensionsordningarna var följande:	Sverige	Norge	Danmark	Övriga
År 2014/2015	14,5	8,1	6,7	12,0
År 2013/2014	13,0	8,0	12,0	12,0

## Koncernens noter

Fortsättning Not 15

	2015 31 okt		2014 31 okt	
	Summa	%	Summa	%
<b>Förvaltningstillgångarna består av följande<sup>1)</sup>:</b>				
<b>Alecta (Sverige):</b>				
Aktier, varav 42% är placerade i svenska aktier	3 548	41	3 269	38
Räntebärande värdepapper, varav 57% är placerade i svenska räntebärande instrument	4 414	51	4 731	55
Fastigheter	692	8	602	7
	<b>8 654</b>	<b>100</b>	<b>8 602</b>	<b>100</b>
<b>Euroben (Sverige):</b>				
Aktier, varav 35% är placerade i svenska aktier	2 496	26	2 172	23
Räntebärande värdepapper	6 433	67	6 800	72
Fastigheter	-	-	434	4
Övrigt	672	7	39	1
	<b>9 601</b>	<b>100</b>	<b>9 445</b>	<b>100</b>
<b>Danica (Danmark):</b>				
Aktier	61	11	75	9
Räntebärande värdepapper	405	73	657	79
Fastigheter	89	16	100	12
	<b>555</b>	<b>100</b>	<b>832</b>	<b>100</b>
<b>DnB (Norge):</b>				
Aktier	99	13	148	12
Räntebärande värdepapper	530	70	847	70
Fastigheter	103	13	177	15
Övrigt	27	4	32	3
	<b>759</b>	<b>100</b>	<b>1 204</b>	<b>100</b>
<b>Övriga länder:</b>				
Aktier	474	43	520	53
Räntebärande värdepapper	617	56	467	47
Övrigt	6	1	-	-
	<b>1 097</b>	<b>100</b>	<b>987</b>	<b>100</b>

1) Förvaltningstillgångar i de svenska pensionsordningarna exkluderar särskild löneskatt som inte ingår i de förvaltningstillgångar som respektive Alecta och Euroben förvaltar. Endast en obetydlig andel av förvaltningstillgångarna är placerade i SAS-aktier.

Medlemsstatistik, per 31 oktober 2015	Aktiva	Förtidspensionärer	Fribrevshavare	Ålderspensionärer
Alecta-planen	2 282	-	3 284	3 292
Euroben	103	-	575	941
Övriga planer i Sverige (ofonderade)	-	-	-	285
DnB	11	644	-	770
Danica	44	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 440</b>	<b>644</b>	<b>3 859</b>	<b>5 288</b>

Inverkan/känsligheten i den förmånsbaserade pensionsförpliktelsen för ändringar i de väsentliga antagandena är:	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Diskonteringsränta, -1%	-2 389	-121	-64	-245	-2 819
Inflation, +1%	-1 990	-1	-24	-79	-2 094

Inverkan/känsligheten på förvaltningstillgångarna:	Sverige	Norge	Danmark	Övriga	Summa
Avkastning på förvaltningstillgångar, +1%	178	8	8	11	205

Ovanstående känslighetsanalys baseras på en förändring i ett antagande medan alla andra antaganden hålls konstanta.



**NOT 16 VARULAGER OCH FÖRRÅD**

	2015 31 okt	2014 31 okt
Förråd, flygmateriel	281	266
Förråd, övrigt	31	44
Varulager	33	32
<b>Summa</b>	<b>345</b>	<b>342</b>
Värderat till anskaffningskostnad	341	342
Värderat till nettoförsäljningsvärde	4	-
<b>Summa</b>	<b>345</b>	<b>342</b>

**NOT 17 KORTFRISTIGA FORDRINGAR**

Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, samt nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har belastat resultatet med 46 (45) MSEK.

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Åldersanalys ej nedskrivna kundfordringar</b>		
Ej förfallna kundfordringar	1 193	907
Förfallna < 31 dagar	46	139
Förfallna 31–90 dagar	6	10
Förfallna 91–180 dagar	1	8
Förfallna >180 dagar	3	3
<b>Summa</b>	<b>1 249</b>	<b>1 067</b>

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Avsättning för osäkra kundfordringar</b>		
Ingående avsättning	13	17
Reservering för befarade förluster	2	11
Återförda reserveringar	-1	-6
Konstaterade förluster	-4	-9
<b>Utgående avsättning</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

**NOT 18 KORTFRISTIGA FORDRINGAR HOS INTRESSEFÖRETAG**

	2015 31 okt	2014 31 okt
Air Greenland A/S	2	0
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

**NOT 19 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

	2015 31 okt	2014 31 okt
Förutbetalda kostnader	732	787
Upplupna intäkter	361	150
<b>Summa</b>	<b>1 093</b>	<b>937</b>

**NOT 20 KORTFRISTIGA PLACERINGAR**

	2015 31 okt	2014 31 okt
Statsskuldsväxlar	250	250
Depositioner	1 696	2 159
Företagscertifikat	3 079	1 148
Skatteavdragskonto i Norge	126	146
<b>Summa</b>	<b>5 151</b>	<b>3 703</b>

Bokfört värde på kortfristiga placeringar överensstämmer med det verkliga värdet. Verkligt värde är det belopp som skulle ha erhållits för utestående kortfristiga placeringar vid avyttring på balansdagen. Depositioner och skatteavdragskonto är kategoriserade som lånefordringar och kundfordringar. Övriga finansiella instrument kategoriserar som innehav för handel.

Samtliga placeringar har en löptid om högst tre månader. I posten depositioner ingår fordran övriga finansiella institut 1 163 (997) MSEK.

**NOT 21 AKTIEKAPITAL****AKTIEKAPITAL**

Bolaget har tre slags aktier, stamaktier, preferensaktier och förlagsaktier. Per 31 oktober 2015 fanns 329 000 000 stamaktier och 7 000 000 preferensaktier utfärdade och utestående, som tillsammans utgör ett registrerat aktiekapital om 6 753 600 000 SEK. Under räkenskapsåret 2013/2014 genomfördes en emission av 7 000 000 preferensaktier med kvotvärde 20,10 SEK. De 329 000 000 stamaktierna har ett kvotvärde om vardera SEK 20,10. 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 förlagsakties kvotvärde uppräknat från första dagen för registrering av förlagsaktie till och med dagen för utskiftning med en räntefaktor motsvarande STIBOR 90 dagar med tillägg av två procentenheter.

För att säkra att bolagets ägandeförhållanden uppfyller de krav som ställs i bilaterala luftfartsavtal eller i lag eller förordning rörande tillstånd för lufttrafik inom EES, har styrelsen enligt bolagsordningen rätt att besluta om obligatorisk inlösen av aktier som innehas av utomskandinaviska aktieägare utan återbetalning till berörda aktieägare. Om inlösen av sådana aktier inte är möjlig, har styrelsen rätt att (efter godkännande av bolagsstämman) överlåta teckningsoptioner, vilka ger rätt till teckning av förlagsaktier, till skandinaviska aktieägare för att späda ut utomskandinaviska aktieägares aktieinnehav till den nivå som krävs enligt ovan nämnda regler.

**UTDELNINGSPOLICY**

SAS AB har två noterade aktieslag. SAS övergripande mål är att skapa värden för aktieägarna. Utdelning förutsätter att bolagsstämman beslutar därom, samt att SAS AB har utdelningsbara medel. Hänsyn ska även tas till koncernens resultat och förväntade utveckling, finansiella ställning, investeringsbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningspolicyn strävar efter en långsiktigt hållbar utdelning.

**Stamaktier**

Utdelning till stamaktieägarna kan ges när värde skapats genom att SAS avkastning på investerat kapital överstiger den genomsnittliga kapitalkostnaden. Utdelningsbeloppet ska ta i beaktande restriktioner i koncernens finansiella instrument<sup>1</sup>.

**Preferensaktier**

SAS ska ge en utdelning till preferensaktieägarna med 50 SEK per år, med kvartalsvis utbetalning om 12,50 SEK per preferensaktie fram till och med det utbetalningstillfälle av preferensutdelning som infaller närmast efter avstämningsdagen den 5 februari 2019, varefter den årliga företrädesrätten till utdelning ökas med motsvarande 1% av teckningskursen per preferensaktie och år fram till och med det utbetalningstillfälle för preferensaktieutdelning som infaller närmast efter avstämningsdagen den 5 februari 2023. Därefter ska den årliga företrädesrätten till utdelning på preferensaktier uppgå till ett belopp motsvarande 50 SEK plus 5% av teckningskursen. Utdelning ska i samtliga fall vara jämnt fördelat över året genom kvartalsvisa utbetalningar.

1) SAS har för närvarande utgett två finansiella instrument som begränsar utdelningsrätten till SAS stamaktieägare. SAS obligation om 1,5 mrd SEK med förfall i november 2017 anger att ingen utdelning får ges till stamaktieägare om SAS soliditet understiger 35%. Enligt preferensaktievillkoren kan utdelning till stamaktieägare inte ges om preferensaktiekapitalet överstiger 50% av bokfört eget kapital. Full utdelning måste också ha betalats ut till preferensaktieägarna.

**NOT 22 RESERVER**

Omräkningsreserv	2015	2014
Ingående omräkningsreserv	-109	-195
Årets omräkningsdifferenser	-177	90
Avgår: Säkring av valutarisk i utlandsverksamhet	-	-3
Skatt avseende säkring av valutarisk i utlandsverksamhet	-	-1
<b>Utgående omräkningsreserv 31 oktober</b>	<b>-286</b>	<b>-109</b>
<b>Säkringsreserv</b>		
Ingående säkringsreserv	290	-35
Kassaflödessäkringar:		
– Redovisade direkt i övrigt totalresultat	1 020	602
– Förändring i resultaträkningen	170	-185
– Skatt hänförlig till årets förändring av säkringsreserv	-262	-92
<b>Utgående säkringsreserv 31 oktober</b>	<b>1 218</b>	<b>290</b>
<b>Summa reserver</b>		
Ingående reserver	181	-230
Årets förändring av reserver:		
– Omräkningsreserv	-177	86
– Säkringsreserv	928	325
<b>Utgående reserver 31 oktober</b>	<b>932</b>	<b>181</b>

**OMRÄKNINGSRESERV**

Omräkningsreserven omfattar alla valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter som har upprättat sina finansiella rapporter i en annan valuta än svenska kronor. Vidare består omräkningsreserven av valutakursdifferenser som uppstår vid omvärdering av skulder och valutaterminer som upptagits som säkringsinstrument av en nettoinvestering i utländsk verksamhet.

**SÄKRINGSRESERV**

Säkringsreserven innefattar den effektiva andelen av den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på ett kassaflödesinstrument hänförligt till säkringstransaktioner som ännu inte inträffat.

**NOT 23 LÅNGFRISTIGA SKULDER**

Långfristiga skulder som förfaller till betalning senare än fem år efter balansdagen.

	2015 31 okt	2014 31 okt
Förlagslån	1 104	1 003
Obligationslån	-	-
Övriga lån	893	937
<b>Summa</b>	<b>1 997</b>	<b>1 940</b>

**NOT 24 FÖRLAGSLÅN**

Under verksamhetsåret 1985/1986 emitterades ett förlagslån på 200 MCHF. Lånet löper utan fastställd förfallodag. Räntesatsen fastställs för perioder om tio år och uppgår från och med januari 2006 till 2,375%. SAS har exklusiv rätt att säga upp lånet vart femte år. Vid uppsägning i samband med ränteomsättning har SAS rätt att återbetala lånet till 100% av nominellt värde. Sker uppsägning fem år efter ränteomsättning ska lånet återbetalas till 102,5% av nominellt värde.

SAS har tidigare år återköpt obligationer för 73 MCHF varefter lånet uppgår till nominellt 127 (127) MCHF, motvärde 1 096 (974) MCHF. Lånets ränteexponering har ändrats från fast till rörlig ränta genom ränteswapavtal. Lånet ingår i en verkligt värdesäkring och det verkliga värdet uppgick på balansdagen till 1 104 (1 003) MCHF.

Lånet är noterat på Basel Stock Exchange, Geneva Stock Exchange och Swiss Exchange. På balansdagen uppgick det totala marknadsvärdet (inklusive kreditrisk) till 39 (48) MCHF, motvärde 332 (368) MCHF.

**NOT 25 OBLIGATIONSÅN**

I maj 2001 etablerades ett program för europeiska medellånga lån på 1 000 MEUR. EMTN-programmet gör det möjligt för koncernen att emittera obligationer med fast eller rörlig ränta i valfri valuta. På balansdagen uppgick SAS koncernens

emitterade obligationer till 2 744 (2 713) MSEK. Nedan följer en specifikation på enskilda obligationslån:

Ursprungligt emitterat belopp	Kuponränta	Löptid	Återstående skuld valuta	2015	2014
				31 okt	31 okt
				Bokfört värde	Bokfört värde
60,0 MEUR	4,4% <sup>1</sup>	2010/16	59,7 MEUR	560	544
40,0 MEUR	5,5% <sup>1</sup>	2011/17	38,7 MEUR	363	356
1 500,0 MSEK	9,0%	2013/17	1 493,5 MSEK	1 493	1 490
35,0 MEUR	8,7%	2013/18	35,0 MEUR	328	323
<b>Summa</b>				<b>2 744</b>	<b>2 713</b>
Avgår amorteringar 2015/2016 resp. 2014/2015				-560	-
<b>Summa</b>				<b>2 184</b>	<b>2 713</b>

1) Kuponränta vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta.

Återstående skuld i valuta och bokfört värde i MSEK överensstämmer med upplupet anskaffningsvärde. Koncernen har ingått valutaderivatavtal för vissa av dessa obligationer i syfte att begränsa valutarisken.

**NOT 26 ÖVRIGA LÅN**

	2015		2014	
	31 okt		31 okt	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiell leasing	837	837 <sup>1</sup>	605	605 <sup>1</sup>
Konvertibel	1 466	1 358	3 007	2 684
Övriga lån	3 208	3 213 <sup>1</sup>	2 872	2 867 <sup>1</sup>
Derivat	-	-	17	17 <sup>1</sup>
<b>Summa före amortering</b>	<b>5 511</b>	<b>5 408</b>	<b>6 501</b>	<b>6 173</b>
Avgår amortering 2015/2016 resp. 2014/2015				
<b>Summa övriga lån</b>	<b>4 807</b>	<b>4 706</b>	<b>4 419</b>	<b>4 073</b>

Förfalloprofil för övriga lån	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020>	Totalt
Finansiell leasing	179	454	40	45	49	70	837
Konvertibel	-	-	-	1 466	-	-	1 466
Övriga lån	525	838	372	387	263	823	3 208
Derivat	-	-	-	-	-	-	0
<b>Totalt</b>	<b>704</b>	<b>1 292</b>	<b>412</b>	<b>1 898</b>	<b>312</b>	<b>893</b>	<b>5 511</b>

1) Utan hänsyn tagen till SAS kreditrisk.

Övriga lån, finansiell leasing och konvertibel kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

Under 2014 emitterades ett konvertibelt skuldebrev om 1 600 MSEK som löper på fem år. Vid utställandedagen var värdet på skuldandelen 1 399 MSEK och värdet på eget kapitalandelen (konverteringsrätt och återköpsrätt) 201 MSEK. Lånets konverteringskurs är 24,0173 SEK och är konverteringsbart på begäran av innehavaren. I övriga lån ingår viss upplåning inom ramen för olika revolverande kreditfaciliteter (se Not 27 för ytterligare information). Dessa lån ränteomsätts till gällande interbankränta som baseras på valutan i lånet plus en marginal. Den genomsnittliga räntesatsen uppgick på balansdagen till 3,24% för finansiell leasing, 3,625% för konvertibel och 3,28% för övriga lån.

**NOT 27 FINANSIELL RISKHANTERING OCH FINANSIELLA DERIVAT**

SAS koncernen är exponerad för olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställda policys. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa bränsle-, valuta- och räntexponeringen.

**BRÄNSLEPRISRISK**

SAS koncernen är exponerad mot förändringar i priset på flygbränsle. Exponeringen hanteras genom att löpande säkra 40–80% av den prognostiserade bränsleförbrukningen för kommande tolv månader. De finansiella derivat som används för säkring av flygbränsle är huvudsakligen optioner och swappar. Den 31 oktober 2015 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 55% av koncernens beräknade bränslebehov för november 2015–april 2017. Under november 2014–oktober 2015 stod kostnader i samband med flygbränsle för 22,0% av koncernens rörelsekostnader, jämfört med 23,3% under november 2013–oktober 2014.

**VALUTARISK**

SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk.

*Transaktionsrisk* uppkommer när flöden i utländsk valuta exponeras för valutakursförändringar. För att hantera den transaktionsrisk som SAS koncernen exponeras för, säkras prognostiserade kommersiella valutaflöden med hjälp av valuta-derivat. Säkringsnivån ska enligt finanspolicyn uppgå till 40–80% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos. Framtida kontrakterade flygplansköp i USD kan valutasäkras med upp till 80% av kontrakterade belopp. Vidare kan framtida flygplansförsäljningar säkras med valutaderivat och lån i USD upp till 80% av flottans bokförda värde. Den 31 oktober 2015 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 57% av koncernens beräknade operationella valutaexponering för november 2015–oktober 2016 samt säkrat framtida kontrakterade flygplansköp genom köp av valutaderivat till ett värde av 0 MUSD (720 MUSD).

*Translationsrisk* uppkommer vid omräkning av balansposter i utländska valutor till följd av valutakursförändringar. För att begränsa translationsrisken anger policyn att den finansiella nettoskulden huvudsakligen ska hållas i respektive dotterföretags redovisningsvaluta. Vidare har SAS koncernen säkrat utländska dotterföretags egna kapital genom skuldsättning i lån och derivat.

**RÄNTERISK**

SAS koncernen exponeras för ränterisk när marknadsvärdet på den finansiella nettoskulden (räntebärande tillgångar och skulder) påverkas vid rörelser i avkastningskurvan (marknadsräntor vid olika löptider). Koncernens upplåning inkluderar lån till både fast och rörlig ränta. För att hantera ränterisken används räntederivat i syfte att förändra den underliggande finansiella bruttoskuldens räntebindningstid. Enligt gällande policy är målsättningen att den genomsnittliga räntebindningen på den finansiella bruttoskulden ska motsvara 2 år. Därutöver ska den finansiella bruttoskuldens utveckling för nästkommande tolv månader samt kontrakterade framtida flygplansköp beaktas. Per 31 oktober 2015 var den genomsnittliga räntebindningstiden 1,4 (1,1) år.

**KÄNSLIGHETSANALYS, OMVÄRDERINGSEFFEKT PER BALANSDAGEN**

Känslighetsanalysen avseende bränslepris visar den omedelbara omvärderingseffekten vid ett 10-procentigt parallellskifte av priskurvan för bränslederivat.

Känslighetsanalysen avseende valuta visar den omedelbara omvärderingseffekten på balansdagen för kassaflödessäkringar, kundfordringar och leverantörs-skulder vid en 10-procentig förstärkning eller försvagning av den svenska kronan gentemot samtliga valutor som SAS koncernen är exponerad för. Utöver ovanstående effekt på eget kapital påverkas eget kapital vid 10% valutaförändring med 0 (36) MSEK av värdeförändringar för säkringar av nettoinvesteringar. Motsvarande värdeförändring uppstår för nettoinvesteringar i utlandsverksamhet. Nettoeffekten av ovanstående värdeförändringar ger ingen påverkan på eget kapital.

Känslighetsanalysen avseende marknadsräntor visar den omedelbara omvärderingseffekten på balansdagen för räntederivat, verkligt värdesäkringar och kortfristiga placeringar vid en 1-procentig parallellförskjutning av avkastningskurvan. Utöver omvärderingseffekten påverkas SAS koncernens räntenetto under perioden november 2015–oktober 2016 med cirka 45 (38) MSEK om korta marknadsräntor stiger med 1 procentenhet. Om korta marknadsräntor däremot faller med 1 procentenhet ger det motsvarande negativ effekt på räntenettet med -45 (-38) MSEK. Beräkningen inkluderar även räntederivat.

**KÄNSLIGHETSANALYS, OMVÄRDERINGSEFFEKT PER BALANSDAGEN**

		2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt
Marknadsrisk	Förändring	Resultatpåverkan	Resultatpåverkan	Eget kapital påverkan	Eget kapital påverkan
Bränslepris	+10%	-	-	101	244
Bränslepris	-10%	-	-	-144	-264
Valutarisk	+10%	15	1	192	610
Valutarisk	-10%	-15	-1	-192	-610
Marknadsräntor	+1%	-2	0	0	7
Marknadsräntor	-1%	2	0	0	-7

**FINANSIELLA DERIVAT**

För att hantera valutaexponeringen används olika typer av valutaderivat såsom valutaterminkontrakt, valutaswapavtal och valutaoptioner. Vidare hanteras ränterisikexponering med olika typer av räntederivat såsom FRA (forward rate

agreement), futures, ränteswapavtal och valutaränteswapavtal.

Per 31 oktober 2015 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt 359 (135) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell.

	2015 31 okt Verkligt värde				2014 31 okt	
	Utestående volym	Tillgångar	Skulder	Netto	Utestående volym	Verkligt värde, netto
Valutaderivat	28 553	456	-63	393	20 243	444
Räntederivat	1 200	8	24	32	2 193	29
Bränslederivat	5 862	50	-116	-66	4 404	-338
<b>Summa</b>	<b>35 615</b>	<b>514</b>	<b>-155</b>	<b>359</b>	<b>26 840</b>	<b>135</b>

## Fortsättning Not 27

Per 31 oktober 2015 överensstämmer verkligt värde med bokfört värde.

Verkligt värde är det belopp som erhålls/erläggs vid avyttring på balansdagen av utestående finansiella instrument. Ej säkringsredovisade derivat kategoriseras som finansiella instrument som innehas för handel. Med utestående volym menas derivatkontraktens nominella belopp uttryckt i absoluta tal.

Det totala bokförda värdet för koncernens finansiella derivatinstrument presenteras i följande balansposter i tabellen till höger.

**KVITTNING AV FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT**

För att begränsa kreditrisker i fordringar från banker relaterade till derivatinstrument har SAS ingått nettningssavtal, under ISDA-avtal, med de flesta av sina motparter.

Upplysningarna i tabellen nedan inkluderar finansiella tillgångar och skulder som är föremål för rättsligt bindande ramavtal om nettning eller liknande som täcker finansiella instrument.

	2015 31 okt	2014 31 okt
Andra långfristiga fordringar	8	29
Övriga fordringar	506	511
<b>Summa derivattillgångar</b>	<b>514</b>	<b>540</b>
Övriga lån	-	-17
Kortfristiga skulder	-155	-388
<b>Summa derivatkskulder</b>	<b>-155</b>	<b>-405</b>
<b>Derivattillgångar/-skulder netto vid periodens slut</b>	<b>359</b>	<b>135</b>
Allokering av derivat enligt följande:		
Kassaflödessäkringar	277	71
Verkligt värdesäkringar	31	47
Säkring av nettoinvesteringar	-	8
Derivat som inte betecknas som säkringar ur redovisningssynpunkt	51	9
<b>Derivattillgångar/-skulder netto vid periodens slut</b>	<b>359</b>	<b>135</b>

	2015 31 okt			2014 31 okt		
	Finansiella tillgångar	Finansiella skulder	Summa	Finansiella tillgångar	Finansiella skulder	Summa
Bruttobelopp	514	-155	359	540	-405	135
Belopp som har kvittats	0	0	0	0	0	0
<b>Redovisat i balansräkningen</b>	<b>514</b>	<b>-155</b>	<b>359</b>	<b>540</b>	<b>-405</b>	<b>135</b>
Belopp som omfattas av avtal om nettning	-121	23	-98	-121	3	-118
<b>Nettobelopp efter avtal om nettning</b>	<b>393</b>	<b>-132</b>	<b>261</b>	<b>419</b>	<b>-402</b>	<b>17</b>

**SÄKRINGSREDOVISADE DERIVAT, KASSAFLÖDESSÄKRING***Flygplanssäkringar*

Säkringar av framtida kontrakterade flygplansköp/försäljningar utgör säkrings-transaktioner utifrån att det är betalningsflödet i utländsk valuta vid ett framtida köp/försäljning som säkras enligt kassaflödesmetoden. De lån och de valutaterminkontrakt som ingår i säkringsförhållanden valutaomräknas till aktuell balansdagkurs och den förändring som beräknats effektiv, bokförs i övrigt totalresultat. Per 31 oktober 2015 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på kassaflödessa-krade lån och derivat avseende framtida flygplansköp och -försäljningar i eget kapital med 1 121 (375) MSEK.

*Kommersiella flöden*

För att hantera transaktionsrisken gällande kommersiella prognostiserade flöden används valutaderivat. Dessa valutaderivat utgör säkringstransaktioner enligt kassaflödesmetoden och är villkorsmässigt matchade mot underliggande likviditetsprognos. Under förutsättning att effektiviteten hos säkringarna kan påvisas, redovisas den ackumulerade förändringen i marknadsvärdet för varje säkrings-transaktion i eget kapital tills den återförs till resultaträkningen som en kostnad/intäkt. Per 31 oktober 2015 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på dessa kassaflödessa-krade valutaderivat i eget kapital med 130 (186) MSEK.

*Räntederivat*

När SAS koncernen lånar till rörlig ränta och ändrar ränteeponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att rörlig ränta erhålles och fast ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en kassaflödessa-kring. När säkrings-redovisning tillämpas redovisas den effektiva delen av säkringsinstrumentets värdeförändring i övrigt totalresultat. De räntederivat som utgör säkrings-transaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån. Per 31 oktober 2015 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessa-krade räntederivat i eget kapital med 0 (-13) MSEK.

*Bränslederivat*

För att hantera prisrisken gällande flygbränsle används bränslederivat. Dessa derivat utgör säkringstransaktioner enligt kassaflödesmetoden och är villkorsmässigt matchade mot underliggande prognostiserade bränslebehov. Per 31 oktober 2015 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessa-krade bränslederivat i eget kapital med -33 (-259) MSEK. Tidsvärdet omvärderas löpande och tidsvärdeförändringen redovisas till verkligt värde över resultaträkningen.

Totalt redovisas 1 218 (289) MSEK avseende kassaflödessa-kringar i eget kapital per 31 oktober 2015 och beräknas påverka resultaträkningen under följande år:

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021>	Summa
Flygplan	33	43	259	483	247	372	1 437
Kommersiella flöden	167	-	-	-	-	-	167
Räntederivat	-	-	-	-	-	-	-
Bränslederivat	-43	-	-	-	-	-	-43
Uppskjuten skatt	-35	-9	-57	-106	-54	-82	-343
<b>Effekt på eget kapital</b>	<b>122</b>	<b>34</b>	<b>202</b>	<b>377</b>	<b>193</b>	<b>290</b>	<b>1 218</b>

## Koncernens noter

Fortsättning Not 27

### SÄKRINGSREDOVISADE DERIVAT, VERKLIG VÄRDESÄKRING

I de fall SAS koncernen lånar till fast ränta och ändrar räntexponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att fast ränta erhålles och rörlig ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en verkligt värdesäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas värdeförändringarna hänförliga till säkringsinstrumentet över räntenettet där effekterna motverkas genom att även underliggande säkrad position (lånets räntedel) värderas till verkligt värde och redovisas över räntenettet. De räntederivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån.

### EJ SÄKRINGSREDOVISADE DERIVAT

Övriga derivat säkringsredovisas ej utan omvärderas löpande och redovisas till verkligt värde över resultaträkningen. Räntederivat som inte kan kopplas till specifik upplåning är inte heller föremål för säkringsredovisning och omvärderas löpande till verkligt värde över resultaträkningen.

### UTSLÄPPSRÄTTER

SAS har för 2015 erhållit cirka 53% av utsläppsrätterna utan kostnad. Resterande behov har köpts på den öppna marknaden. Per 31 oktober uppgick säkringen till 100% av 2015 års behov och 43% av 2016 års förväntade underskott av utsläppsrätter. Under perioden november 2014 till oktober 2015 har SAS kostnadsfört 90 MSEK gällande utsläppsrätter.

### KREDITRISK

Koncernens finansiella transaktioner ger upphov till exponering för kreditrisk gentemot de finansiella motparterna. Med kreditrisk eller motpartsrisk avses risken för förlust om motparten inte fullgör sina åtaganden enligt ingångna avtal. Finanspolicyn föreskriver att transaktioner endast får ingås med motparter med hög kreditvärdighet, definierat som kategori A3/P-1 eller bättre enligt Moody's alternativt A-/A-1 enligt Standard & Poor's.

Fastställda motpartsgränser finns för varje motpart och revideras kontinuerligt. För att begränsa motpartsrisken ytterligare har ISDA-avtal (nettningsavtal) ingåtts med de flesta motparter. Den kreditmässiga exponeringen är geografiskt koncentrerad till Norden med 83%. Resterande kreditexponering är fördelad med 17% i övriga Europa och med 0% i övriga världen. Den maximala kreditexponeringen för derivatinstrument motsvaras av det bokförda värdet, se tabell under rubriken finansiella derivat. För likvida medel utgörs kreditriskens storlek av det bokförda värdet och fördelas sig enligt följande:

Rating (Moody's)	Bokfört värde	
	2015 31 okt	2014 31 okt
Aaa/P-1	250	320
Aa1/P-1	1 723	38
Aa2/P-1	300	140
Aa3/P-1	2 225	987
A1/P-1	2 044	2 534
A2/P-1	1 031	1 250
A3/P-1	625	2 148
<b>Summa</b>	<b>8 198</b>	<b>7 417</b>

Beträffande SAS koncernens kundfordringar är kreditrisken spridd på ett stort antal kunder, såväl privatpersoner som företag i olika branscher. Kreditupplysning erfordras för försäljning på kredit i syfte att minimera risken för kundförluster och baseras på koncernintern information om betalningsbeteende kompletterad med kredit- och affärsinformation från externa källor.

Den maximala kreditrisken för SAS koncernen överensstämmer med de finansiella tillgångarnas bokförda värde enligt kategoriseringstabell.

### LIKVIDITETS- OCH UPPLÅNINGSRISK

Med likviditets- och upplåningsrisk avses risken att tillräcklig likviditet inte är tillgänglig vid önskad tidpunkt, samt att refinansiering av förfallna lån blir kostsam eller försärad.

Målsättningen är att den finansiella beredskapen minimum ska uppgå till 20% av SAS koncernens fasta kostnader. Den finansiella beredskapen motsvarar likvida medel plus totala outnyttjade kreditfaciliteter. Per 31 oktober 2015 uppgick den finansiella beredskapen till 9 747 (8 802) MSEK där likvida medel uppgick till 7 035 (6 420) MSEK och totala outnyttjade kreditfaciliteter till 2 712 (2 382) MSEK eller 40% (37%) av koncernens fasta kostnader. SAS koncernens likvida medel ska hållas i instrument med god likviditet eller kort löptid med kreditvärdighet om lägst A3/P-1 enligt kreditvärderingsinstitutet Moody's alternativt A-/A-1 enligt Standard & Poor's.

Följande tabeller visar återstående kontraktssenlig löptid för SAS finansiella skulder och tillgångar exklusive verksamheter för försäljning. Beloppen är kontraktssenliga ej diskonterade kassaflöden. Tabellerna visar kontrakterad tidpunkt när SAS är skyldig att betala eller erhålla och innehåller både ränta och nominellt belopp. Framtida ränteflöden till rörlig ränta är beräknade med gällande räntesats på balansdagen, vilket medför att dessa kan falla ut med andra belopp.

Per 31 oktober 2015 uppgick koncernens räntebärande skulder till 9 745 (10 805) MSEK, 0% (0%) av de räntebärande skulderna är förenade med krav på finansiella nyckeltal såsom kassaflödes-, skuldsättnings- och likviditetsmått. Löptiden för den räntebärande bruttoskulden uppgick vid utgången av året till 2,7 (2,9) år, exklusive förlagslånet på 127 MCHF som löper utan fastställd förfallodag.

Fortsättning Not 27

**LIKVIDITETSRIK, MSEK**

31 okt 2015	Upp till och med 3 mån	4–12 mån	1–5 år	Över 5 år
<b>Finansiella skulder</b>				
Förlagslån	5	-	15	1 135 <sup>2</sup>
Obligationslån	6	715	2 442	-
Finansiella leasingar	90	115	630	71
Konvertibel	-	58	1 803	-
Övriga lån	133	506	2 033	878
Övriga skulder	4	12	185	-
Kortfristiga lån	67	7	-	-
Bränslederivat	2	114	-	-
Valutaderivat	54	9	-	-
Räntederivat	-24	-	-	-
Leverantörsskulder	1 528	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>1 865</b>	<b>1 536</b>	<b>7 108</b>	<b>2 084</b>
Valutaderivat brutto <sup>1</sup>	22 771	5 782	-	-
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Andra långfristiga fordringar	1	3	1 955	-
Kundfordringar	1 249	-	-	-
Övriga fordringar	-	-	314	-
Kortfristiga placeringar	5 164	-	-	-
Kassa och bank	3 055	-	-	-
Bränslederivat	50	-	-	-
Valutaderivat	323	133	-	-
Räntederivat	8	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>9 850</b>	<b>136</b>	<b>2 269</b>	<b>0</b>
<b>Netto</b>	<b>7 985</b>	<b>-1 400</b>	<b>-4 839</b>	<b>-2 084</b>

31 okt 2014	Upp till och med 3 mån	4–12 mån	1–5 år	Över 5 år
<b>Finansiella skulder</b>				
Förlagslån	5	-	23	974 <sup>2</sup>
Obligationslån	16	20	3 159	-
Finansiella leasingar	59	64	496	-
Konvertibel	20	1 683	1 803	-
Övriga lån	134	346	1 772	999
Övriga skulder	2	3	167	-
Kortfristiga lån	40	34	-	-
Bränslederivat	201	139	-	-
Valutaderivat	59	4	-	-
Räntederivat	-	18	-19	-
Leverantörsskulder	1 499	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>2 035</b>	<b>2 311</b>	<b>7 401</b>	<b>1 973</b>
Valutaderivat brutto <sup>1</sup>	16 852	3 391	-	-
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Andra långfristiga fordringar	1	3	1 903	-
Kundfordringar	1 067	-	-	-
Övriga fordringar	-	720	32	-
Kortfristiga placeringar	3 703	-	-	-
Kassa och bank	3 714	-	-	-
Bränslederivat	-	-	3	-
Valutaderivat	379	129	-	-
Räntederivat	-	-	29	-
<b>Summa</b>	<b>8 864</b>	<b>852</b>	<b>1 967</b>	<b>-</b>
<b>Netto</b>	<b>6 829</b>	<b>-1 459</b>	<b>-5 434</b>	<b>-1 973</b>

1) Valutaderivaten har i stort sett motsvarande positiva kassaflöden.

2) Förlagslån med evig löptid.

## Koncernens noter

Fortsättning Not 27

### KONTRAKTERADE KREDITFACILITETER

Koncernen har träffat avtal om olika kreditfaciliteter för att säkra ytterligare finansiering vid behov. I tabellen nedan finns en detaljerad beskrivning av dessa faciliteter per 31 oktober 2015.

Facilitet	Förfall	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	2015	2014
				31 okt	31 okt
Kreditfacilitet, 150 MEUR	2017	1 405	-	1 405	1 385
Kreditfacilitet, 137 MUSD	2017	1 167	29	1 138	982
Kreditfacilitet, 38 MUSD	2017	320	320	-	-
Kreditfacilitet, 82 MUSD	2020	698	698	-	-
Kreditfacilitet, 54 MUSD	2021	460	460	-	-
Kreditfacilitet, 54 MUSD	2016	460	306	154	-
Övriga faciliteter	2015	15	-	15	15
<b>Summa</b>		<b>4 525</b>	<b>1 813</b>	<b>2 712</b>	<b>2 382</b>

### VÄRDERING TILL VERKLIGT VÄRDE

Enligt IFRS 7 ska upplysningar avseende finansiella instrument som värderas till verkligt värde i balansräkningen lämnas om metod för fastställande av verkligt värde enligt en värderingshierarki bestående av tre nivåer. Nivåerna ska återspegla i vilken utsträckning verkligt värde bygger på observerbar marknadsdata respektive egna antaganden. Nedan följer en beskrivning av de olika nivåerna för fastställande av verkligt värde.

#### Nivå 1

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån observerbara (ojusterade) noterade priser på en aktiv marknad för identiska tillgångar och skulder. En marknad betraktas som aktiv om noterade priser från en börs, bank, prissättningsstjänst såsom Thomson Reuters eller övervakningsmyndighet finns lätt och regelbundet tillgängliga och dessa priser representerar verkliga och regelbundet förekommande marknadstransaktioner på armslängds avstånd.

Denna grupp inkluderar i huvudsak statsskuldsväxlar och standardiserade derivat där det noterade priset används vid värderingen. Kassa och tillgodohavande hos bank kategoriseras även till nivå 1.

#### Nivå 2

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller som baseras på andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade i nivå 1, antingen direkt (det vill säga som prisnoteringar) eller indirekt (det vill säga härledda från prisnoteringar).

Exempel på observerbara data inom nivå 2 är data som kan utgöra grund för bedömning av pris, till exempel marknadsräntor och avkastningskurvor.

Denna grupp inkluderar i huvudsak certifikat och ej standardiserade derivat (ränte-, valuta- och bränsleswappar, valuta- och bränsleoptioner) som inte handlas på en aktiv marknad och det verkliga värdet fastställs med hjälp av värderingstekniker som baseras i all väsentlighet på observerbar marknadsdata.

#### Nivå 3

Finansiella instrument där verkligt värde fastställs utifrån värderingsmodeller där väsentlig indata baseras på icke observerbar data.

SAS koncernen har för närvarande inga finansiella tillgångar eller skulder där värderingen väsentligen baseras på icke observerbar data.

### FASTSTÄLLANDE AV VERKLIGT VÄRDE – VÄRDERINGSTEKNIK

#### Andra värdepappersinnehav

Balansposten "Andra värdepappersinnehav" 3 (273) MSEK utgörs av aktieinnehav som inte är intresseföretag eller dotterföretag.

Hela balansposten värderas till anskaffningsvärde på grund av att dess verkliga värde inte kan beräknas på ett tillförlitligt sätt till en försvarbar kostnad. Av detta skäl ingår inte balansposten "Andra värdepappersinnehav" i vidstående tabeller "Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde".

#### Räntederivat

**Ränteswappar:** Verkligt värde för ränteswappar fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden. Diskontering sker utifrån avkastningskurvor som baseras på aktuella marknadsräntor på balansdagen.

**Futures:** Standardiserade terminkontrakt med daglig avräkning. Det verkliga värdet bestäms därigenom via daglig marknadsvärdering "market to market".

**Forward Rate Agreement, FRA:** Verkligt värde för OTC FRA-kontrakt fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden. Diskontering sker utifrån avkastningskurvor som baseras på aktuella marknadsräntor på balansdagen. Standardiserade FRA-kontrakt med kontantavräkning värderas till verkligt värde utifrån noterade köp- respektive säljräntor per bokslutsdagen för ett FRA-kontrakt med motsvarande återstående löptid.

#### Valutaderivat

**Valutaswappar:** Verkligt värde för valutaswappar fastställs genom diskontering av bedömda framtida kassaflöden i respektive valuta och ränta. Diskontering sker utifrån avkastningskurvor på balansdagen. Omräkning av valutakomponenten sker utifrån aktuella valutakurser på balansdagen.

**Valutaoptioner:** Verkligt värde för optioner fastställs genom användandet av Black and Scholes värderingsmodell som är en erkänd och accepterad värderingsmodell på de finansiella marknaderna. Modellen baseras på i huvudsak observerbar data som till exempel spotkurs, lösenkurs, löptid, ränta, volatilitet med mera.

#### Bränslederivat

**Bränsleoptioner:** Verkligt värde för bränsleoptioner fastställs genom användandet av Black and Scholes värderingsmodell. Modellen baseras på i huvudsak observerbar data som till exempel fuelswapkurvan, lösenkurs, löptid, ränta, volatilitet med mera.

**Bränsleswappar:** Verkligt värde för bränsleswappar fastställs utifrån fuelswapkurvan på balansdagen.

#### Kortfristiga placeringar

Kortfristiga placeringar som kategoriserats som innehav för handel utgörs av stats-skuldväxlar, bostads- och företagscertifikat med maximal återstående löptid av tre månader. Verkligt värde fastställs genom diskontering utifrån avkastningskurvor på balansdagen.

#### Kassa och bank

Kassa och bank utgörs av kassamedel samt disponibla tillgodohavanden hos banker och motsvarande institut. Bokfört värde motsvarar verkligt värde.



Fortsättning Not 27

**VERKLIGT VÄRDE OCH BOKFÖRT VÄRDE PÅ FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER**

	2015 31 okt		2014 31 okt	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
<b>Finansiella tillgångar</b>				
Finansiella tillgångar till verkligt värde	444	444	472	472
Finansiella tillgångar innehav för handel	6 629	6 629	5 179	5 179
Övriga tillgångar	3 398	3 398	4 052	4 052
<b>Summa</b>	<b>10 471</b>	<b>10 471</b>	<b>9 703</b>	<b>9 703</b>
<b>Finansiella skulder</b>				
Finansiella skulder till verkligt värde	136	136	346	346
Finansiella skulder innehav för handel	19	19	59	59
Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde	9 590	8 820	10 400	9 461
<b>Summa</b>	<b>9 745</b>	<b>8 975</b>	<b>10 805</b>	<b>9 866</b>

**FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER VÄRDERADE TILL VERKLIGT VÄRDE**

	2015 31 okt			2014 31 okt		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
<b>TILLGÅNGAR</b>						
Andra långfristiga fordringar						
– Räntederivat	-	8	-	-	29	-
Övriga fordringar						
– Bränslederivat	-	50	-	-	3	-
– Valutaderivat	-	456	-	-	508	-
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-
Kortfristiga placeringar	433	3 079	-	250	1 147	-
Kassa och bank	3 047	-	-	2 775	939	-
<b>Summa</b>	<b>3 480</b>	<b>3 593</b>	<b>0</b>	<b>3 025</b>	<b>2 626</b>	<b>0</b>
<b>SKULDER</b>						
Övriga lån						
– Räntederivat	-	-	-	-	17	-
Kortfristiga lån						
– Bränslederivat	-	116	-	-	341	-
– Valutaderivat	-	63	-	-	65	-
– Räntederivat	-	-24	-	-	-18	-
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>155</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>405</b>	<b>0</b>

## Koncernens noter

Fortsättning Not 27

### KATEGORISERING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

	Innehav för handel	Låne- & kundfordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Andra skulder	Säkringsinstrument, derivat	Icke finansiella poster	Summa bokfört värde	Summa verkligt värde <sup>1</sup>
31 okt 2015	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde			
<b>TILLGÅNGAR</b>								
Andra värdepappersinnehav	-	-	3	-	-	-	3	3
Andra långfristiga fordringar	-	1 710	-	-	-	233	1 943	1 943
– Räntederivat	-	-	-	-	8	-	8	8
Kundfordringar	-	1 249	-	-	-	-	1 249	1 249
Fordringar hos intresseföretag	-	-	-	-	-	2	2	2
Övriga fordringar	-	47	-	-	-	314	361	361
– Bränslederivat	-	-	-	-	50	-	50	50
– Valutaderivat	70	-	-	-	386	-	456	456
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	0	0
Kortfristiga placeringar	3 512	1 639	-	-	-	-	5 151	5 151
Kassa och bank	3 047	-	-	-	-	-	3 047	3 047
<b>Summa</b>	<b>6 629</b>	<b>4 645</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>444</b>	<b>549</b>	<b>12 270</b>	<b>12 270</b>
<b>SKULDER</b>								
Förlagslån	-	-	-	1 104	-	-	1 104	332
Obligationslån	-	-	-	2 184	-	-	2 184	2 288
Övriga lån	-	-	-	4 807	-	-	4 807	4 706
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	0	0
Övriga skulder	-	-	-	157	-	31	188	188
Kortfristig del av långfristiga lån	-	-	-	1 264	-	-	1 264	1 264
Kortfristiga lån	-	-	-	74	-	-	74	74
– Bränslederivat	-	-	-	-	116	-	116	116
– Valutaderivat	19	-	-	-	44	-	63	63
– Räntederivat	-	-	-	-	-24	-	-24	-24
Leverantörsskulder	-	-	-	1 528	-	-	1 528	1 528
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11 118</b>	<b>136</b>	<b>31</b>	<b>11 304</b>	<b>10 535</b>

	Innehav för handel	Låne- & kundfordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Andra skulder	Säkringsinstrument, derivat	Icke finansiella poster	Summa bokfört värde	Summa verkligt värde <sup>1</sup>
31 okt 2014	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde	Uppl. ansk. värde	Verkligt värde			
<b>TILLGÅNGAR</b>								
Andra värdepappersinnehav	-	-	273	-	-	-	273	273
Andra långfristiga fordringar	-	1 663	-	-	-	236	1 899	1 899
– Räntederivat	-	-	-	-	29	-	29	29
Kundfordringar	-	1 067	-	-	-	-	1 067	1 067
Fordringar hos intresseföretag	-	-	-	-	-	-	0	0
Övriga fordringar	-	83	-	-	-	669	752	752
– Bränslederivat	-	-	-	-	3	-	3	3
– Valutaderivat	68	-	-	-	440	-	508	508
– Räntederivat	-	-	-	-	-	-	0	0
Kortfristiga placeringar	1 397	2 306	-	-	-	-	3 703	3 703
Kassa och bank	3 714	-	-	-	-	-	3 714	3 714
<b>Summa</b>	<b>5 179</b>	<b>5 119</b>	<b>273</b>	<b>0</b>	<b>472</b>	<b>905</b>	<b>11 948</b>	<b>11 948</b>
<b>SKULDER</b>								
Förlagslån	-	-	-	1 003	-	-	1 003	368
Obligationslån	-	-	-	2 713	-	-	2 713	2 725
Övriga lån	-	-	-	4 402	-	-	4 402	4 073
– Räntederivat	-	-	-	-	17	-	17	17
Övriga skulder	-	-	-	126	-	35	161	156
Kortfristig del av långfristiga lån	-	-	-	2 082	-	-	2 082	2 100
Kortfristiga lån	-	-	-	74	-	-	74	74
– Bränslederivat	-	-	-	-	341	-	341	341
– Valutaderivat	59	-	-	-	6	-	65	65
– Räntederivat	-	-	-	-	-18	-	-18	-18
Leverantörsskulder	-	-	-	1 499	-	-	1 499	1 499
<b>Summa</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11 899</b>	<b>346</b>	<b>35</b>	<b>12 339</b>	<b>11 400</b>

1) Verkligt värde för kortfristiga placeringar och förlagslån fastställt i sin helhet genom användandet av officiella prisnoteringar. Verkligt värde för övriga finansiella tillgångar och skulder har fastställts genom att delvis använda sig av officiella prisnoteringar, såsom diskontering av framtida kassaflöden till noterad ränta.

**NOT 28 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR**

	Omstrukturering		Lojalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt
Ingående avsättningar	1 329	977	1 462	1 236	6	3	2 797	2 216
Nya avsättningar	177	1 036	990	793	5	2	1 172	1 831
Ianspråktaga avsättningar	-607	-694	-890	-567	-2	-1	-1 499	-1 262
Omklassificeringar	-	-2	-	-	-	2	-	-
Valutakurseffekter	0	12	-	-	1	-	1	12
<b>Utgående avsättningar</b>	<b>899</b>	<b>1 329</b>	<b>1 562</b>	<b>1 462</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>2 471</b>	<b>2 797</b>
<b>Fördelning i balansräkningen:</b>	<b>2015 31 okt</b>	<b>2014 31 okt</b>	<b>2015 31 okt</b>	<b>2014 31 okt</b>	<b>2015 31 okt</b>	<b>2014 31 okt</b>	<b>2015 31 okt</b>	<b>2014 31 okt</b>
Långfristiga skulder	420	620	1 562	1 462	10	6	1 992	2 088
Kortfristiga skulder	479	709	-	-	-	-	479	709
	<b>899</b>	<b>1 329</b>	<b>1 562</b>	<b>1 462</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>2 471</b>	<b>2 797</b>

**OMSTRUKTURERING**

I samband med rapporten för fjärde kvartalet 2013/2014 presenterade SAS omfattande kostnads- och effektiviseringsåtgärder som innebär genomgripande förändring och förenkling av verksamheten och som kommer att ge en kraftig reduktion av enhetskostnaden. Avsättningen i oktober 2014 bestod till största delen av kostnader direkt hänförliga till omställningsprogrammet.

Förutom omstruktureringssavsättningar för personal innehåller reserven bland annat avsättningar för hyreskostnader avseende outnyttjade lokaler.

**LOJALITETSPROGRAM**

Genom medlemskap i koncernens lojalitetsprogram, EuroBonus, kan kunderna tjäna bonuspoäng genom att flyga med SAS och/eller andra Star Alliance-bolag samt genom att handla från kommersiella samarbetspartners, till exempel hyrbils- och kreditkortsföretag.

Enligt IFRIC 13 är tilldelning av lojalitetspoäng att betrakta som en separat identifierbar transaktion vid köp av flygbiljetter. Den del av biljettpriset som allokeras till lojalitetspoängen värderas till verkligt värde och redovisas som en intäkt först i den period som åtagandet uppfylls.

Beloppet för ianspråktaga avsättningar inkluderar omvärderingar avseende EuroBonus poängsskuld. Tidigare uppskattningar av verkligt värde per poängkategori har under de senaste åren fortlöpande justerats ned drivet av fortsatta prisreduceringar, ändrade EuroBonus-regler och uttagsmönster.

**NOT 29 KORTFRISTIGA LÅN**

	2015 31 okt	2014 31 okt
Upplupna räntor	74	74
Derivat	155	388
<b>Summa</b>	<b>229</b>	<b>462</b>

**NOT 30 TRAFIKAVRÄKNINGSSKULD**

Trafikavräkningssskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se Not 1 – Väsentliga redovisningsprinciper, sid 59 – intäktsredovisning.

**NOT 31 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

	2015 31 okt	2014 31 okt
Semesterlöneskuld	1 089	981
Övriga upplupna personalkostnader	167	379
Försäljningsomkostnader	417	429
Bränslekostnader	186	228
Luftfartsavgifter	325	266
Hanteringskostnader	165	213
Reserv för underhåll på leasade motorer	1 364	672
Övriga upplupna kostnader	927	1 014
Förutbetalda intäkter	44	173
<b>Summa</b>	<b>4 684</b>	<b>4 355</b>

**NOT 32 STÄLLDA SÄKERHETER**

	2015 31 okt	2014 31 okt
<i>Avseende skulder:</i>		
Inteckningar i flygplan	4 986	5 450
<i>Avseende depositioner:</i>		
Depositioner och spärrade bankmedel	2 948	2 693
<b>Summa</b>	<b>7 934</b>	<b>8 143</b>

Utestående skuld per 31 oktober 2015 avseende inteckningar i flygplan uppgick till 2 900 (2 877) MSEK.

**NOT 33 EVENTUALFÖRPLIKTELSER**

	2015 31 okt	2014 31 okt
<i>Garantier avseende:</i>		
Utsläppsrätter	38	-
Övrigt	15	8
<b>Summa</b>	<b>53</b>	<b>8</b>

Koncernen är inblandad i diverse processer och juridiska förfaranden som har uppstått genom den vardagliga affärsverksamheten. Dessa anspråk relaterar till, men är inte begränsade till, koncernens affärspraxis, personalfrågor och skattefrågor. Avsättningar har redovisats för dessa frågor i enlighet med de sannolika och kvantifierbara förlustriskerna. Vad gäller frågor som inte kräver några avsättningar har bedömningen gjorts, med utgångspunkt i information som finns tillgänglig för närvarande, att dessa inte kommer att ha någon betydande negativ effekt på koncernens finansiella resultat.

Rättsprocesser är emellertid oförutsägbara till sin karaktär och även om bedömning skett att de aktuella avsättningarna är tillräckliga och/eller att koncernen har ett tillräckligt försvar i dessa frågor, kan ofördelaktiga resultat ändå uppstå. Detta skulle kunna ha en betydande negativ effekt på koncernens finansiella resultat under kommande redovisningsperioder. För ytterligare information, se förvaltningsberättelsen sid 31.

**NOT 34 HYRESFÖRPLIKTELSER**

SAS koncernen har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021>
Flygplan	2 916	2 755	2 367	1 917	1 542	3 910
Fastigheter	616	571	572	578	554	2 796
Maskiner och inventarier	323	330	333	322	317	474
<b>Summa</b>	<b>3 855</b>	<b>3 656</b>	<b>3 272</b>	<b>2 817</b>	<b>2 413</b>	<b>7 180</b>

Hyreskontrakt med en årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under räkenskapsåret 2014/2015 uppgick till 3 735 (3 680) MSEK, varav en positiv effekt om 31 MSEK avsåg förändringen av variabla avgifter jämfört med avtalets ursprungliga villkor. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor.

Utöver dessa hyresförpliktelser finns åtaganden i samband med återlämning av operationellt leaseade flygplan. Den finansiella effekten vid ett faktiskt åter-

lämnande är beroende av ett stort antal faktorer som är svåra att bedöma och har därför inte medtagits som en förpliktelse.

Under räkenskapsåret 2014/2015 vidareuthyrdes objekt för 165 MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till 349 MSEK.

SAS koncernen hade vid utgången av räkenskapsåret 2014/2015 totalt 166 flygplan i flygplansflottan, varav 115 inhyrda.

**NOT 35 JUSTERING FÖR ÖVRIGA POSTER SOM INTE INGÅR I KASSAFLÖDET MED MERA**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Resultatandelar i intresseföretag	-37	-30
Utdelningar från intresseföretag	15	5
Aktiverad ränta på förskott till flygplansleverantörer	-	-2
Resultateffekt vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39	170	-80
Nedskrivningar	314	100
Avsättningar	177	1 036
Justering av pensionsvillkor	-47	-1 044
Övrigt	-53	-30
<b>Summa</b>	<b>539</b>	<b>-45</b>

**NOT 36 FÖRVÄRV AV DOTTERFÖRETAG OCH ANDELAR**

Under räkenskapsåret 2014/2015 förvärvades Cimber A/S samt Flesland Cargo ANS och Flesland Hangar ANS innehållande flygplatsfastigheter i Norge.

Under räkenskapsåret 2013/2014 förvärvades Gardermoen Technical Base ANS från Airport Properties Norway AS.

Värdet av förvärvade tillgångar och skulder var enligt förvärvsanalysen följande:

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Anläggningstillgångar	68	668
Omsättningstillgångar	28	-
Likvida medel	8	-
Långfristiga skulder	-4	-
Kortfristiga skulder	-44	-
<b>Summa</b>	<b>56</b>	<b>668</b>
Optionsersättning	1	19
Goodwill	11	-
<b>Köpeskilling</b>	<b>68</b>	<b>687</b>
Likvida medel i förvärvade företag	-8	-
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>60</b>	<b>687</b>

**NOT 37 AVYTTRING AV DOTTERFÖRETAG OCH ANDELAR**

Under räkenskapsåret 2014/2015 avyttrades Blue Travel Services samt call center-verksamhet som bedrevs inom SAS konsortiet.

Under räkenskapsåret 2013/2014 avyttrades Gardermoen Technical Base ANS som även förvärvades samma år.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Anläggningstillgångar	0	687
Omsättningstillgångar	0	-
Likvida medel	4	-
Långfristiga skulder	-	-
Kortfristiga skulder	-1	-
<b>Summa</b>	<b>3</b>	<b>687</b>
Realisationsresultat exklusive försäljningskostnader	11	5
<b>Köpeskillning</b>	<b>14</b>	<b>692</b>
Försäljningskostnader	0	-4
Tilläggsköpeskillning avseende avyttringar 2013	-	5
Ej betald köpeskillning	-	-1
Likvida medel i avyttrade företag	-4	-
<b>Påverkan på koncernens likvida medel</b>	<b>10</b>	<b>692</b>

**NOT 38 LIKVIDA MEDEL**

	2015 31 okt	2014 31 okt
Kortfristiga placeringar	5 151	3 703
Kassa och bank	3 047	3 714
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	<b>8 198</b>	<b>7 417</b>

*Uppllysning om betalda räntor:*

Under året erhållen ränta uppgick till 106 (98) MSEK varav 78 (24) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. Under året betald ränta uppgick till 516 (760) MSEK varav 63 (116) MSEK avser terminspremier för valutaderivat.

**NOT 39 ERSÄTTNING TILL REVISORER**

Följande ersättningar har utgått till revisionsföretag för revisionsuppdrag.

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Revisionsuppdrag		
PwC	7	7
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget		
PwC	1	2
Skatterådgivning		
PwC	1	-
Övriga tjänster		
PwC	-	1
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

**NOT 40 TRANSAKTIONER MED INTRESSEFÖRETAG**

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 13 (13) MSEK.

Kostnader vid inköp från intresseföretag var 40 (45) MSEK.

**NOT 41 SEGMENTRAPPORTERING****GEOGRAFISK UPPEDELNING**

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Summa	
	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Passagerarintäkter	9 113	8 592	3 509	3 102	11 412	11 018	6 462	5 998	30 496	28 710
Frakt- och postintäkter	7	10	17	23	93	88	1 148	1 158	1 265	1 279
Charterintäkter	0	0	0	0	1 742	2 108	0	0	1 742	2 108
Övriga trafikintäkter	620	540	237	195	770	691	439	377	2 066	1 803
<b>Summa trafikintäkter</b>	<b>9 740</b>	<b>9 142</b>	<b>3 763</b>	<b>3 320</b>	<b>14 017</b>	<b>13 905</b>	<b>8 049</b>	<b>7 533</b>	<b>35 569</b>	<b>33 900</b>

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övriga länder		Summa	
	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Övriga rörelseintäkter	705	579	1 423	1 449	756	659	696	768	501	651	4 081	4 106

**ÖVRIGA UPPLYSNINGAR**

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övriga länder		Ej fördelat		Summa	
	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt	2015 31 okt	2014 31 okt
Tillgångar <sup>1</sup>	1 414	1 068	692	1 055	3 756	3 496	1 859	1 219	207	270	7 126	7 611	15 054	14 719

<sup>1</sup>) Flygplan och reservdelar är ej fördelade, se Not 1, Väsentliga redovisningsprinciper – Segmentrapportering, sid 55.

Under 2014/2015 och 2013/2014 fanns ingen enskild kund som stod för mer än 10% av koncernens intäkter.

**NOT 42** DOTTERFÖRETAG I SAS KONCERNEN

					2015 31 okt	2014 31 okt
	Säte	Organisationsnummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde	Bokfört värde
<i>Ägda av SAS AB:</i>						
SAS Sverige AB	Sigtuna	556042-5414	70 500 000	100	1 937	737
SAS Norge AS	Bærum	811176702	47 000 000	100	3 028	628
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	3 971	571
SAS Individual Holdings AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	721	756
SAS Tech AB	Stockholm	556137-6764	940 000	100	-	1 150
Linjeflyg AB	Sigtuna	556062-8454	2 000 000	100	237	237
OY Nordair Ab	Vantaa	525.232	150	100	6	71
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	0	0
SAS Ground Handling Denmark A/S	Tårnby	32339026	55 000	100	37	33
SAS Ground Handling Norway AS	Oslo	912056228	5 000	100	52	46
SAS Ground Handling Sweden AB	Stockholm	556934-7924	445 000	100	64	58
Övriga					0	0
					<b>10 053</b>	<b>4 287</b>
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>						
SAS Scandinavian Airlines Norge AS	Bærum	962308449	150 000	100	-	387
SAS Scandinavian Airlines Sverige AB	Sigtuna	556235-5908	710 000	100	810	810
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	8	8
SAS Ground Services Sweden AB	Stockholm	556657-7374	101 000	100	-	222
SAS Ground Services Norway AS	Oslo	986978364	12 100	100	-	260
Övriga					2	1
					<b>820</b>	<b>1 688</b>
<i>Ägt av SAS Sverige AB:</i>						
SAS Tech AB	Stockholm	556137-6764	940 000	100	2 271	-
<i>Ägda av SAS Individual Holdings AB:</i>						
RED1 A/S	Köpenhamn	24202941	500	100	1	1
Spirit Air Cargo Handling Group AB	Stockholm	556690-7076	11 000	100	58	58
					<b>59</b>	<b>59</b>
<i>Ägt av RED1 A/S:</i>						
Cimber A/S	Tårnby	34576890	600 000	100	13	-

**NOT 43** VÄSENTLIGA HÄNDELSER  
EFTER BALANSDAGEN

- SAS genomförde försäljningen av Blue1 till CityJet. CityJet kommer från våren 2016 att flyga regional jettrafik för SAS med åtta helt nya Bombardier CRJ900.
- EU-domstolen upphävde EU-kommissionens böter om 70,2 MEUR från 2010. Beslutet kan överklagas av EU-kommissionen.
- Mattias Forsberg tillträdde som koncerndirektör och CIO den 1 januari 2016.
- SAS slutförde finansieringen av förskottsbetalningar för fem Airbus A320neo med leverans till 2018 från Airbus.
- Efter konvertering av SAS konvertibellån ökade SAS AB:s antalet utgivna stamaktier med 1 082 551 stamaktier till 330 082 551 stamaktier.

# SAS AB, MODERFÖRETAG

## RESULTATRÄKNING

MSEK	Not	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Intäkter		0	0
Personalkostnader	1	-30	-34
Övriga rörelsekostnader		-19	-65
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-49</b>	<b>-99</b>
Resultat från andelar i koncernföretag	2	864	4
Resultat från andra värdepappersinnehav	2	-268	-3
Ränteintäkter och liknande resultatposter		286	379
Räntekostnader och liknande resultatposter		-368	-433
Valutakursdifferenser		-3	3
<b>Resultat före bokslutsdisposition och skatt</b>		<b>462</b>	<b>-149</b>
Bokslutsdisposition		31	82
Skatt	3	5	12
<b>Årets resultat</b>		<b>498</b>	<b>-55</b>

Moderföretaget redovisar inga poster i övrigt totalresultat för 2014/2015 respektive 2013/2014. Årets resultat för moderföretaget utgör därmed även bolagets totalresultat.

## BALANSRÄKNING

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i dotterföretag	4	10 053	4 287
Andra värdepappersinnehav	5	2	272
Uppskjuten skattefordran	3	692	700
Fordringar på koncernföretag		4 004	0
Andra långfristiga fordringar		77	114
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>14 828</b>	<b>5 373</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		0	0
Fordringar på koncernföretag		1 169	12 484
Övriga fordringar		5	17
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		0	0
		<b>1 174</b>	<b>12 501</b>
Kassa och bank		1	1
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>1 175</b>	<b>12 502</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>16 003</b>	<b>17 875</b>

Som ett led i förstärkning av SAS konsortiets eget kapital lämnade SAS AB aktieägartillskott i april 2015 om totalt 7 mdr SEK till konsortiets moderföretag SAS Danmark A/S, SAS Norge AS och SAS Sverige AB. SAS konsortiets moderföretag lämnade därefter andelstillskott till konsortiet om totalt 12 mdr SEK. Resultat från andelar i koncernföretag omfattar realisationsresultat 1 121 MSEK vid koncernintern avyttring av dotterföretaget SAS Tech AB samt nedskrivningar av dotterföretagsinnehav.

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		6 754	6 754
Reservfond		306	306
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserade vinstmedel		5 221	5 626
Årets resultat		498	-55
<b>Summa eget kapital</b>		<b>12 779</b>	<b>12 631</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Konvertibelt lån	6	1 466	1 426
Obligationslån	7	1 494	1 490
Långfristiga skulder till koncernföretag		7	429
Uppskjuten skatteskuld	3	36	49
Övriga skulder		0	1
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>3 003</b>	<b>3 395</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristig del av långfristiga lån	6	0	1 581
Skulder till koncernföretag		10	1
Leverantörsskulder		2	0
Övriga skulder		198	252
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		11	15
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>221</b>	<b>1 849</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>16 003</b>	<b>17 875</b>
<b>Ställda säkerheter</b>			
Eventualförpliktelser	8	-	336

## FÖRÄNDRING I EGET KAPITAL

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
<b>Eget kapital 31 oktober 2013</b>	<b>6 613</b>	<b>473</b>	<b>2 389</b>	<b>9 475</b>
Omklassificering		-167	167	-
Nyemission preferensaktier	141		3 359	3 500
Kostnader nyemission			-96	-96
Utdelning preferensaktier			-350	-350
Övrigt tillskjutet kapital			201	201
Skatteeffekt övrigt tillskjutet kapital			-44	-44
Årets resultat			-55	-55
<b>Eget kapital 31 oktober 2014</b>	<b>6 754</b>	<b>306</b>	<b>5 571</b>	<b>12 631</b>
Utdelning preferensaktier			-350	-350
Årets resultat			498	498
<b>Eget kapital 31 oktober 2015</b>	<b>6 754</b>	<b>306</b>	<b>5 719</b>	<b>12 779</b>

Antal aktier: 329 000 000 (329 000 000) stamaktier, kvotvärde 20,10 (20,10) samt 7 000 000 (7 000 000) preferensaktier, kvotvärde 20,10. Varje stamaktie berättigar till en röst och samtliga stamaktier äger lika rätt till andel i företagets tillgångar och vinst. Preferensaktier berättigar vardera till en tiondels röst. Ingen utspädning har skett under året.

## KASSAFLÖDESANALYS

MSEK	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat före bokslutsdisposition och skatt	462	-149
Resultat vid försäljning av aktier	-1 121	-5
Nedskrivning av aktier	370	1
Nedskrivning av fordringar	157	8
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet	33	31
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-99</b>	<b>-114</b>
<i>Förändring av:</i>		
Rörelsefordringar	15	16
Rörelseskulder	-40	-160
<b>Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital</b>	<b>-25</b>	<b>-144</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-124</b>	<b>-258</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Investering i dotterföretag	-7 000	-1
Avyttring av dotterföretag	2 271	4
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-4 729</b>	<b>3</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Upptagande av lån	-	1 600
Återbetalning av lån	-1 600	-
Emission av preferensaktier	-	3 500
Utdelning på preferensaktier	-350	-175
Erhållet koncernbidrag	82	3
Förändring av kortfristiga placeringar	10 913	-5 313
Förändring av räntebärande fordringar och skulder	-4 192	640
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>4 853</b>	<b>255</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Likvida medel vid årets början	1	1
<b>Likvida medel vid periodens slut</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

### Upplysning om betalda räntor:

Under året erhållen ränta uppgick till 155 (336) MSEK. Under året betald ränta uppgick till 323 (357) MSEK.



**NOT 1 ANTAL ANSTÄLLDA, LÖNER, ANDRA ERSÄTTNINGAR OCH SOCIALA KOSTNADER**

Medelantalet anställda uppgick till 5 (6) personer. Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av nedanstående tabell.

	2014–2015 Nov–okt		2013–2014 Nov–okt	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	-	-	-	1
Sverige	2	3	2	3
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Totalt män och kvinnor</b>	<b>5</b>		<b>6</b>	

För löner, ersättningar och sociala avgifter samt ersättning till styrelse, VD och övriga ledande befattningshavare i SAS AB hänvisas till SAS koncernens Not 3, Personalkostnader sid 61–62.

**NOT 2 RESULTAT FRÅN FINANSIELLA POSTER**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Utdelning	2	5
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andra andelar	1 121	5
Nedskrivning av aktier	-370	-1
Nedskrivning av fordringar	-157	-8
<b>Summa</b>	<b>596</b>	<b>1</b>

**NOT 3 SKATT**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Aktuell skatt	-	-
Uppskjuten skatt	5	12
<b>Summa skatt</b>	<b>5</b>	<b>12</b>
<b>Uppskjuten skattefordran/skuld</b>		
Ingående balans	651	683
Skatteeffekt på poster i eget kapital	0	-44
Uppskjuten skatt	5	12
<b>Utgående skattefordran/skuld</b>	<b>656</b>	<b>651</b>

**NOT 4 ANDELAR I DOTTERFÖRETAG**

Se SAS koncernens Not 42 – Dotterföretag i SAS koncernen, sid 84.

**NOT 5 ANDRA VÄRDEPAPPERSINNEHAV**

	2015 31 okt	2014 31 okt
Widerøe's Flyveselskap AS	-	270
Incorporate Cell Company	2	2
<b>Summa</b>	<b>2</b>	<b>272</b>

**NOT 6 KONVERTIBELT LÅN**

Under 2014 emitterades ett konvertibelt skuldebrev om 1 600 MSEK som löper på fem år. Värdet på skuld- respektive eget kapitalandel var vid utställandedagen 1 399 MSEK respektive 201 MSEK. Lånets konverteringskurs är 24,0173 SEK. Det är konverteringsbart på begäran av innehavaren och har en räntesats på 3,625%.

Lånet kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

**NOT 7 OBLIGATIONSÅN**

	2015 31 okt	2014 31 okt
Emitterat belopp 1 500 MSEK	1 494	1 490
<b>Summa</b>	<b>1 494</b>	<b>1 490</b>

Under 2013 emitterades ett obligationslån med förfall 2017. Lånet löper med 9% ränta. Lånet kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

**NOT 8 EVENTUALFÖRPLIKTELSE**

SAS AB har med effekt från 31 december 2003 förbundit sig att såsom för egen skuld garantera SAS konsortiets nuvarande och framtida räntebärande förpliktelser, leasingåtaganden och andra finansiella förpliktelser (så kallad "Irrevocable undertaking").

	2015 31 okt	2014 31 okt
<b>Övriga eventualförpliktelser till förmån för:</b>		
Blue1	-	336
<b>Summa</b>	<b>-</b>	<b>336</b>

**NOT 9 ERSÄTTNING TILL REVISORER**

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Revisionsuppdrag		
PwC	6	5
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget		
PwC	-	1
Skatterådgivning	-	-
<b>Summa</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Revisionsarvodet faktureras till moderbolaget där sedan vidarefakturering sker för respektive kostnad till berörda dotterbolag inom koncernen.

## UNDERSKRIFTER

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen samt RFR 2 'Redovisning för juridiska personer' och ger en rättvisande bild av företagets ställning och resultat och att förvaltningsberättelsen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför.

Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att koncernredovisningen har upprättats enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU, och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat och att förvaltningsberättelsen för koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm 11 februari 2016

**Fritz H. Schur**  
Styrelsens ordförande

**Jacob Wallenberg**  
Förste vice ordförande

**Dag Mejdell**  
Andre vice ordförande

**Monica Caneman**  
Styrelseledamot

**Carsten Dilling**  
Styrelseledamot

**Lars-Johan Jarnheimer**  
Styrelseledamot

**Birger Magnus**  
Styrelseledamot

**Sanna Suvanto-Harsaae**  
Styrelseledamot

**Jens Lippestad**  
Styrelseledamot

**Sven Cahier**  
Styrelseledamot

**Bo Nielsen**  
Styrelseledamot

**Rickard Gustafson**  
Verkställande direktör och koncernchef

Årsredovisningen och koncernredovisningen har som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 11 februari 2016. Koncernens resultat- och balansräkning och moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 8 mars 2016.

Vår revisionsberättelse har avgivits den 11 februari 2016

PricewaterhouseCoopers AB

**Bo Hjalmarsson**  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig

**Eva Medbrant**  
Auktoriserad revisor

# REVISIONSBERÄTTELSE

Till årsstämman i SAS AB  
Organisationsnummer 556606-8499

## RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för SAS AB (publ) för räkenskapsåret 2014-11-01–2015-10-31 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sid 37–46. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sid 26–88.

### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen*

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### *Revisorns ansvar*

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionsssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### *Uttalanden*

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 oktober 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 oktober 2015 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sid 37–46. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

## RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för SAS AB (publ) för räkenskapsåret 2014-11-01–2015-10-31. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen samt att bolagsstyrningsrapporten på sid 37–46 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

### *Revisorns ansvar*

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionsssed i Sverige. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat enligt ovan är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Därutöver har vi läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår lagstadgade genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionsssed i Sverige har.

### *Uttalanden*

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess lagstadgade information är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Stockholm den 11 februari 2016

PricewaterhouseCoopers AB

**Bo Hjalmarsson**  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig

**Eva Medbrant**  
Auktoriserad revisor

# SAS AKTIE OCH NYCKELTAL



# POSITIV AKTIEUTVECKLING

SAS tre strategiska prioriteringar syftar till att ge förutsättningar att uppnå det övergripande målet att skapa långsiktiga värden för SAS aktieägare. Genomförandet av SAS prioriteringar och höjda förväntningar på SAS och industrins lönsamhet i kombination med lägre flygbränslepriser bidrog till att SAS stam- och preferensaktie hade en positiv utveckling under 2015.

## BAKGRUND TILL SAS NUVARANDE AKTIESTRUKTUR

SAS har en börshistorik som sträcker sig tillbaka till 1920 då SAS danska moderbolag Det Danske Luftfartsselskab A/S noterades på Köpenhamns Fondbörs. Efter SAS Konsortiets bildande 1951 noterades SAS Konsortiets ägarbolag successivt separat på respektive börs i Köpenhamn, Oslo och Stockholm. Under 2001 noterades SAS AB:s stamaktie på Nasdaq Nordic i Stockholm (primärnotering) med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo. I mars 2014 noterades SAS preferensaktie på Nasdaq Nordic i Stockholm.

Per 31 oktober 2015 hade SAS AB 336 miljoner utestående aktier. Av dessa är 329 miljoner stamaktier och 7 miljoner preferensaktier. Den 31 oktober 2015 hade SAS ett utställt konvertibellån om 1,6 mdr SEK som emitterades 2014. Konverteringspriset var 24,0173 SEK i oktober 2015. I januari 2016 ökade antalet utgivna stamaktier med drygt 1 miljon till följd av konvertering av 26 MSEK av konvertibellånet.

## AKTIEUTVECKLING 2014/2015

SAS stamaktie steg under räkenskapsåret med 45,4% till 16,50 SEK och SAS preferensaktie steg med 20,7% till 501 SEK. Stockholmsbörsen index OMX30 ökade under motsvarande period med 6,1%. SAS totala börsvärde inklusive preferensaktierna utgör cirka 0,1% av Stockholmsbörsens värde.

Jämfört med ett vägt genomsnitt av konkurrenters börsvärden hade SAS stamaktie en 14,2 procentenheter sämre utveckling under räkenskapsåret 2014/2015. Industrins och SAS positiva aktieutveckling sammanföll med lägre flygbränslepriser, förväntningar på ökad lönsamhet och stabilare kapacitetssituation.

Värdet av antalet omsatta stamaktier på samtliga tre börser där SAS är noterat uppgick till 6,3 (5,7) mdr SEK. Ökningen berodde på en högre genomsnittlig aktiekurs och fler omsatta aktier. Fördelningen av handeln mellan börserna i antal omsatta stamaktier under räkenskapsåret var: Stockholm 64%, Köpenhamn 32% och Oslo 4%.

## OMSATTA AKTIER I RELATION TILL UTESTÅENDE AKTIE

	2014/2015	2013/2014
Stamaktier <sup>1</sup>	238%	223%
Preferensaktier	56%	68%

1) Justerat för de tre skandinaviska staternas ägarandel på 50% av utestående stamaktier.

## ÄGARSPRIDNING OCH FÖRÄNDRING

SAS hade 53 366 stamaktieägare och 6 019 preferensaktieägare per den 31 oktober 2015. Antalet enskilda aktieägare uppgick till 58 626, i nivå med föregående år.

Ägarandelen i Skandinavien var cirka 89%, fördelat på 46% i Sverige, 27% i Danmark och 16% i Norge. Ägarandelen utanför Skandinavien har ökat med 4 procentenheter och uppgick till 11% i oktober 2015. Utanför EES-området var ägarandelen under 3%, varav huvuddelen registrerade i USA.

## AKTIEÄGARSERVICE

En del av SAS service till aktieägare är den kontinuerliga resultatrapporteringen som tillhandahålls genom årsredovisningen, delårsrapporter, pressmeddelanden och månatliga trafikrapporter. För den institutionella marknaden arrangerar SAS investerarräffar och analytiker möten. Presentationer för privata aktieägare arrangeras också på olika platser i Skandinavien.

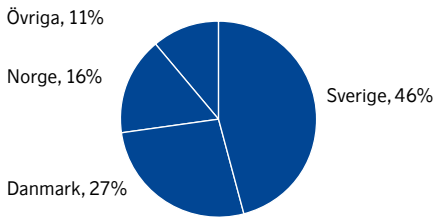
I samband med kvartalsrapporterna arrangerar SAS en telefonkonferens som kan följas genom webcast på SAS hemsida [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net). Därutöver tillhandahåller SAS kompletterande information och fakta till aktieägare och investerare på hemsidan.

## DE 20 STÖRSTA AKTIEÄGARNA I SAS AB

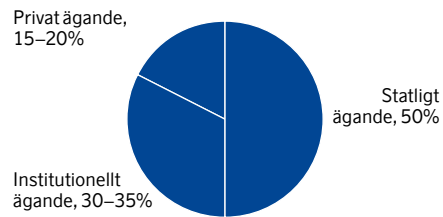
2015-10-31	Antal stamaktier	Antal preferensaktier	Röstandel
Svenska staten	70 500 000	-	21,4%
Danska staten	47 000 000	-	14,3%
Norska staten	47 000 000	-	14,3%
Knut och Alice Wallenbergs stiftelse	24 855 960	-	7,5%
Försäkringsaktiebolaget Avanza Pension	3 987 524	331 355	1,3%
Unionen	4 150 359	-	1,3%
Robur Försäkring	2 737 299	288 799	0,9%
JPMC Escrow Swiss Resident Account	2 969 245	5 000	0,9%
Vätterleden aktiebolag	2 731 349	113 050	0,9%
Gladiator	2 330 000	270 000	0,8%
BP2S Lux/Fim/Belgian Funds	1 799 357	-	0,5%
JP Morgan Bank Luxembourg	1 554 801	60 454	0,5%
Gamla Livförsäkringsaktiebolaget	1 392 479	-	0,4%
Gerald Engström	1 300 000	-	0,4%
Nordnet Pensionsförsäkring AB	1 141 421	149 133	0,4%
Barclays Capital Securities Ltd	1 052 711	-	0,3%
SSB Client Omnibus AC OM03	998 702	34 560	0,3%
Svea Ekonomi AB	1 000 000	-	0,3%
BNY GCM Client Accounts	845 760	-	0,3%
Morgan Stanley And Co LLC, W9	831 103	-	0,3%
Övriga aktieägare	108 821 930	5 747 649	34,7%
<b>Totalt</b>	<b>329 000 000</b>	<b>7 000 000</b>	<b>100,0%</b>

Källa: Euroclear, VP och VPS.

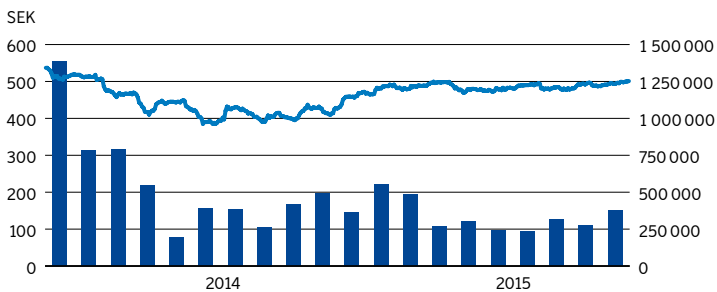
**LANDSFÖRDELNING AV RÖSTANDEL I SAS,  
31 OKTOBER 2015**



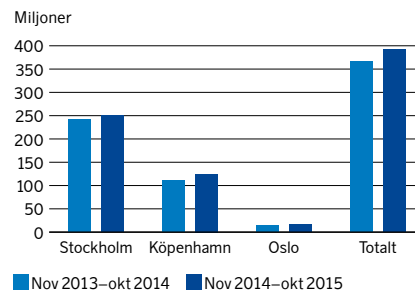
**FÖRDELNING AV SAS ÄGARKAPITAL,  
RÖSTER, 31 OKTOBER 2015**



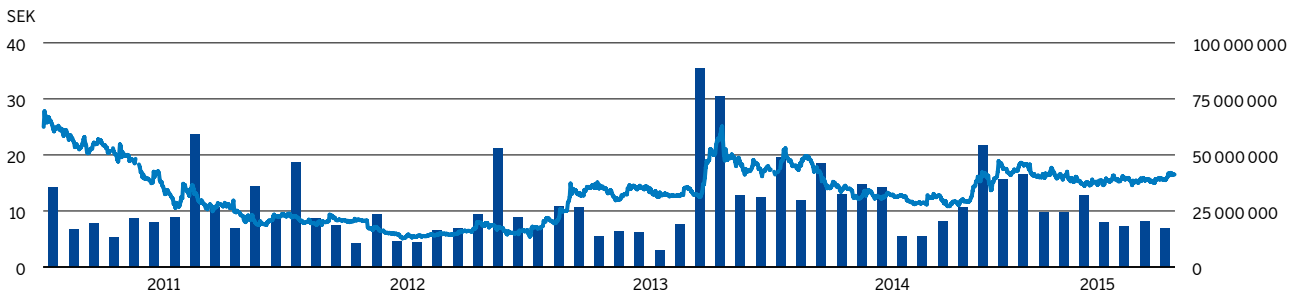
**PREFERENSAKTIEKURS**



**ANTAL OMSATTA AKTIER FÖRDELAT  
PÅ DE TRE BÖRSERNA SAMT TOTALT**



**STAMAKTIEKURS**



Svag yield-utveckling kombinerat med oro för avmattning i världsekonomin och finanskrisen i Sydeuropa påverkade SAS-aktien samt hela flygindustrin negativt.

SAS aktiekurs steg kraftigt under 2013 efter lanseringen av omställningsprogrammet och de nya undertecknade kollektivavtalen i november 2012.

SAS stamaktie hade en negativ kursutveckling i början av 2014 i samband med kraftig yield-press.

SAS-aktien steg i början av räkenskapsåret 2014/2015 i samband med att flygbränslepriserna sjönk.

**ANTAL AKTIEÄGARE**

	2015 31 okt	2014 31 okt	2013 31 okt
Stamaktieägare	53 366	54 300	61 383
Preferensaktieägare	6 019	4 927	-
<b>Totalt antal aktieägare</b>	<b>58 626</b>	<b>58 434</b>	<b>61 383</b>

Totalt antal aktieägare summerar inte mellan stamaktieägare och preferensaktieägare då vissa aktieägare har båda aktieslagen.

## AKTIERELATERADE NYCKELTAL

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2012–2013 Nov–okt	2012 Jan–okt	2011 Jan–dec
Börsvärde <sup>1</sup> , MSEK	8 936	6 639	6 416	2 122	2 632
Antal utställda stamaktier, miljoner	329	329	329	329	329
Antal utställda preferensaktier, miljoner	7	7	-	-	-
Omsatta antal stamaktier, miljoner	391,5	366,3	422,0	200,7	309,8
Omsatta antal preferensaktier, miljoner	3,9	4,7	-	-	-
Resultat per stamaktie, <sup>2</sup> SEK	1,84	-3,03	4,12	-2,99	-5,13
Kassaflöde från den löpande verksamheten, stamaktie, SEK	9,23	3,33	3,12	7,79	-1,47
Utdelning (stamaktie), SEK	0	0	0	0	0
Utdelning (preferensaktie), SEK	50	25	-	-	-
Eget kapital per stamaktie <sup>2</sup> , SEK	8,10	3,66	9,76	33,91	37,79

	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2012–2013 Nov–okt	2012 Jan–okt	2011 Jan–dec
<b>Kursrelaterade nyckeltal, stamaktien, SEK</b>					
Börsvärde <sup>2</sup> /eget kapital vid årets slut, %	141	135	199	19	21
p/e-tal, stamaktien	8,6	neg	3,2	neg	neg
p/ce-tal, stamaktie	1,7	4,4	4,3	0,9	-11,0
Aktiekurs vid räkenskapsårets slut	16,50	11,35	19,50	6,45	8,00
Högsta stängningskurs under året	18,90	21,20	25,10	9,50	27,80
Lägsta stängningskurs under året	11,60	10,85	5,40	5,10	7,50
Genomsnittlig stängningskurs under året	15,78	14,65	13,31	7,13	16,16

1) Avser det sammanlagda värdet från stam- och preferensaktierna.

2) Nyckeltalen har för 2012/2013 omräknats för ändringen av redovisningsstandarden IAS19.

## AKTIEFÖRDELNING, STAM- OCH PREFERENSAKTIER

2015-10-31	Antal aktie- ägare	Antal röster	% av aktie- kapital	% av alla aktieägare
1–1 000	47 157	10 359 920	3,1%	80,4%
1 001–5 000	8 639	19 879 087	6,0%	14,7%
5 001–10 000	1 474	10 472 665	3,2%	2,5%
10 001–100 000	1 218	31 237 719	9,5%	2,1%
100 001–1 000 000	121	34 914 710	10,6%	0,2%
1 000 001–	17	217 626 442	66,0%	0,0%
Okända aktieägare		5 209 457	1,6%	0,0%
<b>Totalt</b>	<b>58 626</b>	<b>329 700 000</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Källa: Euroclear, VP och VPS.

## OMSATTA STAMAKTIER PER BÖRS

	Värde, MSEK		Antal aktier, miljoner	
	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Stockholm	4 018	3 732	250	242
Köpenhamn	2 005	1 683	125	110
Oslo	272	221	17	14
<b>Totalt</b>	<b>6 295</b>	<b>5 636</b>	<b>392</b>	<b>366</b>

Källa: Nasdaq OMX Nordic.

## OMSATTA PREFERENSAKTIER

	Värde, MSEK		Antal aktier, miljoner	
	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt	2014–2015 Nov–okt	2013–2014 Nov–okt
Stockholm	1 996	2 786	3,9	4,7

Källa: Nasdaq OMX Nordic.

FÖRÄNDRING AV AKTIEKAPITAL<sup>1</sup>

	Händelse	Antal nya aktier	Totalt antal aktier	Nom. värde/aktie SEK	Nominellt aktiekapital
Maj-01	Bolagsregistrering	50 000	50 000	10	500 000
Jul-01	Apportemission	155 272 395	155 322 395	10	1 553 223 950
Aug-01	Apportemission	6 494 001	161 816 396	10	1 618 163 960
Maj-05 <sup>2</sup>	Nyemission, stamaktier	2 683 604	164 500 000	10	1 645 000 000
Apr-09	Nyemission, stamaktier	2 303 000 000	2 467 500 000	2,5	6 168 750 000
Apr-10	Nyemission, stamaktier	7 402 500 000	9 870 000 000	0,67	6 612 900 000
Jun-10	Sammanläggning, stamaktier	-	329 000 000	20,1	6 612 900 000
Feb-14	Nyemission preferensaktier	7 000 000	336 000 000	20,1	6 753 600 000

1) Innan SAS AB bildades i maj 2001 var SAS noterad genom SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.

2) Teknisk förändring i samband med omläggning till en gemensam aktie.

# OPERATIONELLA NYCKELTAL

Passagerartrafikrelaterade nyckeltal	2014–2015	2013–2014	2012–2013	2012						
	Nov–okt	Nov–okt	Nov–okt	Jan–okt	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Antal beflugna destinationer, linjetrafik	119	125	150	136	128	127	134	157	158	164
Antal flygningar, linjetrafik	293 898	294 679	402 460	338 870	396 134	367 817	380 470	427 201	423 807	552 899
Antal passagerare, totalt (000) <sup>1</sup>	28 884	29 408	30 436	25 916	28 990	27 096	26 967	30 936	31 381	43 138
Antal passagerare, linjetrafik (000)	26 941	27 061	28 057	23 979	27 206	25 228	24 898	29 000	29 164	39 059
Offererade säteskm, totalt (milj.) <sup>1</sup>	44 289	45 158	44 629	36 126	40 953	38 851	39 934	45 764	44 433	63 555
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.)	40 877	40 971	40 583	32 813	37 003	34 660	35 571	41 993	40 019	54 907
Betalda passagerarkm, totalt (milj.) <sup>1</sup>	33 781	34 714	33 451	27 702	30 668	29 391	29 025	33 097	33 082	46 770
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.)	30 561	30 686	29 650	24 746	27 174	25 711	25 228	29 916	29 365	39 247
Kabinfaktor, totalt (%) <sup>1</sup>	76,3	76,9	75,0	76,7	74,9	75,6	72,7	72,3	74,5	73,6
Genomsnittlig passagerarsträcka, totalt (km)	1 170	1 180	1 099	1 069	1 058	1 085	1 076	1 070	1 054	1 084
<b>Viktrelaterade nyckeltal</b>										
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj. tonkm)	5 553	5 617	5 527	4 475	5 089	4 835	5 052	5 991	5 812	7 775
Offererade tonkm, linjetrafik (milj. tonkm)	5 132	5 119	5 042	4 098	4 604	4 318	4 463	5 291	4 987	6 461
Offererade tonkm, övrigt (milj. tonkm)	421	498	485	377	485	517	589	700	827	1 314
Betalda tonkm, RTK, totalt (milj. tonkm)	3 989	4 067	3 930	3 201	3 555	3 448	3 327	4 136	4 210	5 496
Passagerare och överviktsbagage (milj. tonkm)	3 354	3 446	3 308	2 733	3 018	2 897	2 863	3 268	3 265	4 489
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	71,8	72,4	71,1	71,5	69,9	71,3	65,9	69,0	72,4	70,7
Trafikintäkt/betald tonkm (SEK)	7,64	8,34	9,53	9,94	10,23	10,42	11,34	10,12	9,72	9,46
<b>Nyckeltal för kostnader och effektivitet</b>										
Enhetskostnad <sup>2</sup>	0,79	0,75	0,80	0,81	0,86	0,95	1,02	0,96	0,87	0,78
Betald flygbränslekostnad inkl hedging, snitt (USD/ton)	757	978	1 093	1 116	970	773	831	1 120	786	707
<b>Intäktsrelaterade nyckeltal</b>										
Passagerarintäkt/betald passagerarkm, linjetrafik, yield (SEK)	1,00	0,94	1,07	1,09	1,12	1,16	1,30	1,27	1,25	1,12
Passagerarintäkt/offererade säteskm, linjetrafik, (SEK)	0,75	0,70	0,78	0,82	0,82	0,86	0,92	0,91	0,92	0,80
<b>Miljönyckeltal</b>										
CO <sub>2</sub> , gram/passagerarkm <sup>3</sup>	101	100	104 <sup>6</sup>	118	122	121	127	131	130	131
Klimatindex <sup>4</sup> (Miljöindex <sup>5</sup> )	92	92	94 <sup>6</sup>	98	100	90	94	98	96	95
<b>Scandinavian Airlines specifika nyckeltal</b>										
Marknadsandel, hemmamarknad	35	35	35	35	36	37	39			
Yield, valutajusterad förändring, (%)	4,0	-7,4	-0,4	-1,0	-2,0	-7,4	-5,2			
PASK, valutajusterad förändring, (%) <sup>7</sup>	3,8	-5,8	-3,2	1,1	-1,3	-0,2	-7,3			
Total enhetskostnad, förändring, (%)	-3,8	-2,2	-6,0	-0,1	2,0	-7,8	-8,1			
Genomsnittligt flygväst., linjetrafik, km	866	865	861	844	847	823	816			
Antal dagliga avgångar, linjetrafik, årligt snitt	805	807	791	773	683	667	707			
Antal flygplan i trafik <sup>8</sup>	151	156	151	156	157	159	172			
Flygplan, blocktimmar/dag	8,8	9,0	8,7	8,2	8,1	7,5	8,0			
Piloter, heltidstjänster	1 228	1 396	1 413	1 328 <sup>9</sup>	1 304	1 297	1 609			
Piloter, blocktimmar/år	688	685	665	659	650	630	550			
Piloter, personalkostnad, MSEK	2 543	2 641	2 757	2 510	3 019	3 120	-			
Kabinpersonal, heltidstjänster	2 325	2 564	2 607	2 613 <sup>9</sup>	2 528	2 442	2 835			
Kabinpersonal, blocktimmar	762	762	721	674	660	640	616			
Kabinpersonal, personalkostnad, MSEK	1 793	1 823	2 015	1 785	2 333	2 337	-			
Regularitet, (%)	98,7	99,0	98,8	99,0	98,5	96,6	99,3			
Punktlighet, (%) inom 15 min	87,9	88,4	86,2	89,4	88,9	86,9	90,1			
Kundnöjdhet, CSI	74	72	71	72	72	70	68			

1) Total produktion, vilket inkluderar reguljärtrafik, charter, ad hoc-flygningar och så kallade bonusresor m. m., vilket gör att siffrorna avviker från trafiktotalen hos respektive flygbolag.

2) Inkluderar enbart flygplansavskrivningar för åren 2006–2007.

3) Koldioxidutsläpp per passagerarkilometer som omfattar samtliga passagerare ombord på samtliga genomförda flygningar (linjetrafik, charter etc.).

4) Justerat från 2005 för att återspegla förändringar i koncernen. I samband med 4Excellence ändrades basår till helår 2011. Resultatet januari–oktober 2012 omfattar november 2011–oktober 2012.

5) Avser Scandinavian Airlines.

6) Exklusive Widerøe.

7) Avser RASK före räkenskapsåret 2013/2014.

8) Inklusive wet lease.

9) Avser januari–oktober 2012.

Definitioner och begrepp se sid 96.



# EKONOMISK TIOÅRSÖVERSIKT

Resultaträkningar, MSEK	2015	2014	2013	2012 <sup>1</sup>	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Intäkter	39 650	38 006	42 182	35 986	41 412	41 070	44 918	52 870	50 598	50 152
Rörelseresultat före avskrivningar	2 877	1 576	3 647	955	3 019	246	-1 311	997	2 677	2 618
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 446	-1 443	-1 658	-1 426	-2 413	-1 885	-1 845	-1 550	-1 457	1 757
Resultatandelar i intresseföretag	37	30	25	32	28	12	-258	-147	32	59
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-	6	700	400	-	-73	429	-	-	-
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och slots-par	777	-16	-118	-247	12	-239	-97	4	41	85
Resultat före skatt, EBT	1 417	-918	1 648	-1 245	-1 629	-3 069	-3 423	-969	1 044	177
Resultat från avvecklade verksamheter	-	-	-	-	-	-	-327	-5 395	-135	4 528
Resultat, EBT, före realisationsresultat och engångsposter i kvarvarande och avvecklade verksamheter	1 174	-697	919	23	94	-444	-2 247	-1 947	824	1 279
Resultat, EBT, före realisationsresultat och engångsposter i kvarvarande verksamheter	1 174	-697	919	23	94	-444	-1 754	-339	1 234	727
<b>Balansräkningar, MSEK</b>										
Anläggningstillgångar	18 512	18 291	18 600	29 692	29 883	30 591	29 636	26 840	26 663	31 189
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	3 556	3 617	3 462	4 273	5 494	6 191	8 670	10 741	13 216	9 172
Likvida medel	8 198	7 417	4 751	2 789	3 808	5 043	4 189	5 783	8 891	10 803
Totalt eget kapital	6 339	4 907	3 226	11 156	12 433	14 438	11 389	7 312	17 149	16 388
Långfristiga skulder	10 275	10 384	10 173	12 111	13 889	13 932	13 069	19 160	11 274	17 847
Kortfristiga skulder	13 652	14 034	13 414	13 487	12 863	13 455	18 037	16 892	20 347	16 929
Balansomslutning	30 266	29 325	26 813	36 754	39 185	41 825	42 495	43 364	48 770	51 164
<b>Kassaflödesanalyser, MSEK</b>										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 036	1 096	1 028	2 562	-482	-155	-3 414	-2 651	2 866	2 102
Investeringar	-4 306	-2 113	-1 877	-2 595	-2 041	-2 493	-4 661	-4 448	-2 908	-2 299
Försäljning av anläggningstillgångar m. m.	3 193	1 632	1 644	1 976	517	697	2 050	1 535	2 695	9 784
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	1 923	615	795	1 943	-2 006	-1 951	-6 025	-5 564	2 653	9 587
Nyemission	-	3 500	-	-	-	4 678	5 808	-	-	-
Utdelning	-350	-175	-	-	-	-	-	-	-	-
Extern finansiering, netto	-787	-1 275	1 171	-2 961	763	-1 859	-1 524	2 480	-4 492	-7 438
Årets kassaflöde	786	2 665	1 966	-1 018	-1 243	868	-1 741	-3 084	-1 839	2 149
<b>Nyckeltal</b>										
Bruttovinstmarginal, %	7,3	4,1	8,6	2,7	7,3	0,6	-2,9	1,9	5,3	5,2
EBIT-marginal, %	5,6	0,4	6,2	-0,8	1,6	-4,7	-6,9	-1,3	2,6	2,1
EBT-marginal före engångsposter i kvarvarande verksamheter, %	3,0	-1,8	2,2	0,1	0,2	-1,1	-3,9	-0,6	2,4	1,4
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), % <sup>2</sup>	12,9	1,6	23,6	-8,1	-2,2	-7,6	-11,7	-19,6	6,7	18,2
Avkastning på eget kapital efter skatt, % <sup>2</sup>	18,3	-14,6	456,9	-24,8	-12,0	-17,0	-26,8	-47,6	3,8	37,8
Justerad soliditet, % <sup>3</sup>	13	11	8	24	26	28	21	13	27	22
<b>Övriga finansiella mått</b>										
Finansiella intäkter	124	102	50	96	224	174	304	660	787	585
Finansiella kostnader	-632	-1 130	-999	-1 055	-1 030	-1 041	-645	-933	-1 041	-1 367
Räntebärande skulder	9 745	10 805	11 510	10 887	13 338	11 897	14 660	16 117	12 042	16 478
Operationellt leasingkapital <sup>3</sup>	17 535	14 287	11 970	10 654	9 527	10 318	13 804	13 573	14 462	23 331
Finansiell nettoskuld	-726	1 102	4 567	6 549	7 017	2 862	6 504	8 912	1 231	4 134
Skuldsättningsgrad <sup>4</sup>	-0,11	0,22	1,42	0,59	0,56	0,20	0,57	1,22	0,07	0,25
Justerad finansiell nettoskuld (x 7)/ eget kapital <sup>3</sup>	2,65	3,14	5,13	1,54	1,33	0,89	1,70	3,08	0,92	1,68
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	5,6	7,4	7,6	8,1	7,3	6,9	5,6	7,6	7,8	6,1
Räntetäckningsgrad	3,2	0,2	2,6	-1,6	-0,6	-1,9	-4,4	-5,3	1,8	4,4

1) Som följd av att koncernens räkenskapsår ändrats till perioden 1 november–31 oktober är räkenskapsåret 2012 förkortat till perioden 1 januari–31 oktober. Avkastningsbaserade nyckeltal är beräknade med 12 månaders resultatposter.

2) Inkluderar resultat från avvecklade verksamheter.

3) Beräknas från och med 2007 med kvarvarande verksamheters leasingkostnader. I tidigare års nyckeltal ingår även avvecklade verksamheters leasingkostnader.

4) Beräknas på finansiell nettoskuld.

Definitioner och begrepp, se sid 96.

# DEFINITIONER OCH BEGREPP

**AEA** The Association of European Airlines. En sammanslutning av de största europeiska flygbolagen.

**AOC (Air Operator Certificate)** Flygoperativt tillstånd.

**ASK, offererade säteskilometer** Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs.

**ATK, Offererade tonkilometer** Antalet tillgängliga kapacitetston för transport av både passagerare, frakt och post multiplicerat med den sträcka i km som kapaciteten flygs.

**Avkastning på eget kapital efter skatt** Periodens resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget i relation till genomsnittligt eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande.

**Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), %** Rörelseresultatet ökat med finansiella intäkter i relation till genomsnittligt sysselsatt kapital. Med sysselsatt kapital avses totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Betalda passagerarkilometer (RPK)** Se RPK.

**Betalda tonkilometer (RTK)** Se RTK.

**Blocktimmar** Avser tiden från det att flygplanet lämnar gate till dess att det ankommer vid gate.

**Bruttovinstmarginal** Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) i relation till intäkter.

**Börsvärde** Aktiekurs multiplicerat med utestående antal aktier.

**CAGR** Genomsnittlig årlig tillväxttakt.

**CAPEX (Capital Expenditure)** Framtida betalningar avseende flygplan på fasta order.

**CASK** Se enhetskostnad.

**Code share** När ett eller flera flygbolags flygnummer anges i tidtabellen på en flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

**CSI** Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar tjänster.

**Direktavkastning, genomsnittskurs** Utdelning i % av genomsnittlig aktiekurs under året.

**EBIT** Rörelseresultat.

**EBIT-marginal** EBIT dividerat med intäkterna.

**EBITDA** Resultat före skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag och resultat från försäljning av anläggningstillgångar.

**EBITDA-marginal** EBITDA dividerat med intäkterna.

**EBITDAR** Resultat före skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och leasingkostnader för flygplan.

**EBITDAR-marginal** EBITDAR dividerat med intäkterna.

**EBT** Resultat före skatt.

**EES** Europeiska ekonomiska samarbetsrådet.

**Eget kapital per stamaktie** Eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare med avdrag för preferenskapital i relation till antal utestående stamaktier på balansdagen.

**Enhetsintäkt** Se PASK.

**Enhetskostnad (CASK)** Flygverksamhetens rörelsekostnader inklusive flygplansleasing och totala avskrivningar justerade för valuta- och omstrukturingskostnader minskade med ej trafikrelaterade intäkter per total ASK (scheduled och charter).

**Finansiell beredskap** Likvida medel samt outnyttjade kreditfaciliteter i relation till fasta kostnader.

**Finansiell nettoskuld** Räntebärande skulder minskade med räntebärande tillgångar exklusive pensionsmedel netto.

**Finansiell leasing** Baseras på ett leasingavtal vari de risker och förmåner som är förknippade med ägandet av objektet i allt väsentligt finns kvar hos leasetagaren. Objektet redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen på grund av att leasetagaren har en skyldighet att köpa tillgången när leasen är slut. Förpliktelsen att betala framtida leasingavgifter tas upp som skuld.

**FTE** Full Time Equivalent, heltidstjänster.

**IATA** International Air Transport Association. En global sammanslutning av mer än 200 flygbolag.

**ICAO** International Civil Aviation Organization. FNs fackorgan för internationell civil luftfart.

**Interline-intäkter** Biljettavräkning mellan flygbolag.

**Intresseföretag** Företag där SAS koncernens ägarandel uppgår till minst 20% och högst 50%.

**Justerad skuldsättningsgrad** Finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader (x 7) i relation till eget kapital.

**Justerad soliditet** Eget kapital dividerat med totalt kapital plus 7 gånger den årliga operationella leasingkostnaden.

**Kabinfaktor** RPK dividerat med ASK. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser. Kallas även passagerarbeläggning.

**Kapitalandelsmetoden** Andelar i intresseföretag upptas till SAS koncernens andel av eget kapital med hänsyn till förvärvade över- respektive undervärden.

**Kapitaliserade leasingkostnader (x 7)** Den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing multiplicerat med sju.

**Kassaflöde från verksamheten** Kassaflödet från löpande verksamhet före rörelsekapitalförändring.

**Koldioxid (CO<sub>2</sub>)** En färglös gas som bildas vid förbränning av alla fossila bränslen. Flygindustrins koldioxidutsläpp minskas genom en övergång till mer flygbränsleeffektiva flygplan.

**LCC** Low Cost Carrier. Lågstkostnadsbolag.

**Nettoskuld** Räntebärande skulder minskade med räntebärande tillgångar.

**NPV** Nuvärde – netto, används bland annat vid beräkning av den kapitaliserade framtida kostnaden för operationell flygplansleasing.

**Offererade säteskilometer** Se ASK.

**Offererade tonkilometer** Se ATK.

**Operationell leasing** Baseras på ett leasingavtal vari risker och förmåner förknippade med ägandet kvarstår hos leasegivaren och jämställs med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

**PASK (Enhetsintäkt)** Passagerarintäkter/ASK (scheduled).

**P/CE-tal** Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per stamaktie från den löpande verksamheten.

**P/E-tal** Genomsnittlig aktiekurs dividerad med resultat efter skatt per stamaktie.

**Preferenskapital** Preferenskapital, motsvarande inlösenbeloppet efter årsstämman 2018 för 7 000 000 preferensaktier till 105% av teckningskursen 500 kronor, uppgår till 3 675 MSEK.

**RASK** Totala trafikintäkter/total ASK (scheduled + charter).

**Regularitet** Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar.

**Resultat per stamaktie (EPS)** Periodens resultat hänförligt till moderföretagets ägare med avdrag för utdelning på preferensaktier i relation till genomsnittligt antal utestående stamaktier.

**RPK, Betalda passagerarkilometer** Antalet betalande passagerare multiplicerat med den sträcka i kilometer som dessa flygs.

**RTK, Betalda tonkilometer** Antalet ton betald trafik (passagerare, frakt och post) multiplicerat med den sträcka i kilometer som denna trafik flygs.

**Räntetäckningsgrad** Rörelseresultat ökat med finansiella intäkter i relation till finansiella kostnader.

**Sale and leaseback** Försäljning av en tillgång (flygplan, fastighet etc.) som sedan hyrs tillbaka.

**Skuldsättningsgrad** Finansiell nettoskuld i relation till eget kapital.

**Soliditet** Eget kapital i relation till balansomslutningen.

**Sysselsatt kapital** Totalt kapital enligt balansräkningen med räntefria skulder frånräknade.

**Total lastfaktor** RTK dividerat med ATK.

**Totalavkastning** Summan av aktiens kursförändring inklusive utdelning.

**WACC** Genomsnittlig total kapitalkostnad, består av den genomsnittliga kostnaden för skulder, eget kapital och operationell flygplansleasing. Finansieringskällorna beräknas och vägs i enlighet med dagens marknadsvärde för eget kapital och skulder samt kapitaliserat nuvärde för kostnaden för operationell flygplansleasing.

**Wet lease-avtal** Inhyrning av flygplan inklusive besättning.

**Yield** Passagerarintäkter/RPK (scheduled).

## ÅRSSTÄMMA 2016

### Delta på årsstämman

SAS årsstämma äger rum den 8 mars 2016, kl 15.00 i Solna:  
SAS huvudkontor, Frösundaviks allé 1.

Aktieägare som önskar att delta på årsstämman måste meddela detta i förväg.  
Detaljer om anmälningsförfarandet framgår av kallelsen till årsstämman.

### Förslag eller frågor till kallelsen till årsstämman

Aktieägare som önskar att ta upp en specifik fråga eller har ett förslag i kallelsen till årsstämman kan göra det i god tid före kallelsens utskick. Sista datum för förslag anges i god tid, enligt Kodens bestämmelser, på SAS hemsida.

### Ärende i kallelsen

- Sista dag för att ta emot ärende för att tas upp i kallelsen var 19 januari 2016.

### Utskick av kallelsen och anmälan

- Kallelsen publicerades den 2 februari 2016.
- Sista anmälningsdag: 1 mars 2016 i Danmark och Norge samt 2 mars 2016 i Sverige.

### Avstämningsdag

- 2 mars 2016

### Utskick av deltagarkort

- 1–2 mars 2016

### Årsstämman

- 8 mars 2016

## FINANSIELL KALENDER 2016

Månatlig trafiktalsinformation utkommer normalt den femte arbetsdagen.  
Utförlig uppdaterad finansiell kalender finns på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) under Investor Relations.

8 mars 2016	Delårsrapport 1 november 2015–januari 2016
8 mars 2016	Årsstämma 2016
10 juni 2016	Delårsrapport 2 februari 2016–april 2016
8 september 2016	Delårsrapport 3 maj 2016–juli 2016
13 december 2016	Bokslutskommuniké november 2015–oktober 2016
Januari/februari 2017	Årsredovisning och Hållbarhets- redovisning 2015/2016

För mer information se [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)  
Kontakt: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)

## DISTRIBUTIONSPOLICY

Alla rapporter finns på engelska och svenska och kan hämtas på [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

SAS tryckta årsredovisning distribueras endast till de aktieägare som begärt detta, men kan även beställas via e-mail: [investor.relations@sas.se](mailto:investor.relations@sas.se)

Produktion: SAS och Intellecta Corporate.  
Form: Bold och Intellecta Corporate.  
Foto: Peter Knutson och SAS bildbank.  
Tryck: TMG Sthlm (ISO 14001 certifierad).  
Miljögodkänt papper: Galerie Art Silk.



[www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net)

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