



EUROPAS PUNKTLIGASTE FLYGBOLAG

För tredje året i rad

Så här hittar du i SAS årsredovisning – och mera på webben

Inledning

Året i siffror	1
Händelser under året	2
VD-ord	4



Under 2011 utnämndes SAS till Europas punktligaste flygbolag för tredje året i rad. Flera andra viktiga milstolpar nåddes, som till exempel den högsta kundnöjdheten på 11 år och moderniseringen av flygplansflottan genom beställningen av 30 Airbus A320neo.

SAS position – finansiellt	6
SAS position – kunder	8
Externa drivkrafter och marknad	10



SAS har under året uppnått viktiga konkurrensfördelar. En förutsättning för detta var det framgångsrika genomförandet av Core SAS. Kostnadsminskningen uppgår till 7,6 miljarder SEK och enhetskostnaden (CASK) har minskat med 23% sedan 2008.

Strategi 4Excellence	12
Commercial Excellence	13
Sales Excellence	16
Operational Excellence	18
People Excellence	22



4Excellence lanserades i september 2011. SAS ska fortsatt vara förstahandsvalet för affärsresande samtidigt som erbjudandet inom fritidsresande ska stärkas. En annan målsättning är att minska enhetskostnaden med 3–5% per år och under 2012–2013 ska 4Excellence leverera 5 miljarder SEK i totala effekter.

Flygbolagens verksamhet	24
Kvalitet och säkerhet	30
Luftfartens villkor	31
Risker och riskhantering	32
Finansiella mål och finansiering	35
Aktien och aktieägarservice	38
Hållbarhet	40



SAS erbjuder fler avgångar, ett bredare nätverk och bättre punktlighet än sina konkurrenter. Under 2011 erbjöds 128 destinationer med Scandinavian Airlines, Widerøe och Blue1. Under 2011 reste 27,2 miljoner passagerare med SAS koncernen, en ökning med 2 miljoner passagerare.

Formell årsredovisning	45
Innehållsförteckning	45

SAS koncernens formella årsredovisning med kommentarer till såväl resultat- som balansräkningar. I noterna finns fördjupad information om till exempel finansiella risker, pensioner och flygbolagens resultat.

Bolagsstyrningsrapport	89
Styrelse	96
Ledning	98

SAS i siffror	102
---------------	-----

För fullständig hållbarhetsredovisning för 2011 och årsredovisning som webbaserad version:
www.sasgroup.net

Genom Core SAS har vi sänkt vår kostnadsnivå och samtidigt förbättrat vår kundposition. Men våra ambitioner är högre än så. Vår vision är att värderas för excellens av alla våra intressenter. Vårt mål är att nå uthållig lönsamhet för att ge tillfredsställande avkastning för våra ägare. Vi ska nå dit genom vår nya strategi 4Excellence. Genom den kommer vi att stärka vårt erbjudande för fritidsresande och fortsatt vara det första valet för nordiska affärsresenärer. Vi ska fortsätta att sänka våra kostnader och samtidigt nå våra högt ställda ambitioner inom miljöområdet. Vår resa mot Excellence har börjat.

SAS koncernens nyckeltal

	2011	2010	Förändring
Intäkter, MSEK	41 412	41 070	+0,8%
EBITDAR före engångsposter, MSEK	4 089	3 858	+6,0%
EBT före engångsposter, MSEK	94	-444	+538
EBT-marginal före engångsposter, %	0,2	-1,1	+1,3 p.e
Resultat före skatt, EBT, MSEK	-1 629	-3 069	+1 440
Periodens resultat, MSEK	-1 687	-2 218	+531
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital, MSEK	734	232	+502
Kassaflöde från löpande verksamhet, MSEK	-482	-155	-327
CFROI, 12 månader rullande, %	17	6	+11 p.e
Resultat per aktie, SEK	-5,13	-7,79	+2,66
Eget kapital per aktie, SEK	37,79	43,88	-6,09
Börskurs vid årets slut, SEK	8,0	22,5	-64,4%
Utdelning (förslag för 2011)	0	0	-

	2011	2010	Förändring
Antal passagerare, miljoner	27,2	25,2	+7,8%
Justerad soliditet, %	26	28	-2 p.e
Justerad skuldsättningsgrad	1,33	0,89	+0,44
Finansiell beredskap, MSEK	8 901	10 189	-1 228
Finansiell beredskap, % av omsättning	21	25	-4 p.e
Finansiell nettoskuld, MSEK	7 017	2 862	+4 155
Investeringar, MSEK	2 041	2 493	-452

	2011	2010	Förändring
Medelantal anställda	15 142	15 559	-2,7%
varav kvinnor	38%	38%	0
Sjukfrånvaro ¹	7,0%	7,1%	-0,1 p.e
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	3 863	3 654	+5,7%
Kväveoxider (NOx), 000 ton	15,6	14,8	+5,4%
Klimatindex	91	90	+1

1 Avser Scandinavian Airlines

Så här summerar vi 2011

Första kvartalet

- Rickard Gustafson tillträdde som VD och koncernchef 1 februari 2011
- Göran Jansson tillträdde som ny CFO och vice VD i SAS 1 mars 2011
- SAS emitterade obligationslån om 2 miljarder SEK
- SAS korades till årets resebranschmarknadsförare av den norska branschorganisationen HSMAI
- God passagerartillväxt noterades, en ökning med 6,2%



Trippelvinst för SAS på Grand Travel Awards

SAS belönades på Grand Travel Awards galan. Läsarna till Sveriges främsta resebranschtidning röstade fram SAS som vinnare i tre kategorier: Flygbolag Europa, Flygbolag interkontinentalt och Transport inrikes.

Andra kvartalet



SAS passagerartrafik fortsatte att växa och SAS noterade sin högsta kundnöjdhet på 11 år

- Core SAS avslutades när kostnadsreduktioner om cirka **7,6 miljarder SEK** var genomförda. Enhetskostnaden minskade genom Core SAS med cirka **23%**
- SAS fortsatte att harmonisera flygplansflottan genom att lägga en order på 30 Airbus A320neo flygplan, med option på ytterligare 11 plan med leverans från och med andra halvåret 2016 och med sista leverans under 2019

Först i Norden med Airbus A320neo



- Blue1 fasar ut flygplanstypen Avro och återfokuserar på skandinaviska/finska marknaden
- SAS Smart Pass, trådlös kommunikationsteknik för enkel, effektiv och snabb process genom flygplatsen, introduceras i hela Skandinavien
- SAS prisades för sin sociala media och PR kampanj Love is in the air, och nominerades för det Stora PR-priset
- Svenska staten har fortsatt förtroende för SAS, som tillsammans med Star Alliance, ännu en gång vunnit statens upphandling av utrikes flygresor

- SAS lanserade Oslo–New York, och aviserade Stockholm–Gdansk, Köpenhamn–Shanghai, samt bland annat fördubbling av avgångarna Stockholm–Milano



Tredje kvartalet

- SAS var i augusti världens punktligaste flygbolag för andra månaden i rad



- SAS lanserade sin nya strategi 4Excellence med målsättningen att 2015 ha uppnått excellens inom 4 kärnområden – Commercial Excellence, Sales Excellence, Operational Excellence och People Excellence



- Ny koncernledning, som blir bredare med ett tydligt förankrat ansvar för strategins fyra excellence-områden
- SAS fick uppdraget att flyga svenska statens medarbetare på samtliga inrikeslinjer som SAS trafikerar
- Joakim Landholm utsågs till ny koncerndirektör och medlem i SAS koncernledning med ansvar för Commercial, en av de fyra huvudinriktningarna i den nya strategin 4Excellence

Fjärde kvartalet

- SAS beslutade om omstrukturering av Blue1 för att stärka SAS långsiktiga position i Finland
- SAS lanserade internet och GSM ombord och erbjuder nu en av marknadens bästa lösningar för WiFi, GSM-telefoni och trådlös underhållning. SAS WiFi internettjänst erbjuds till alla passagerare ombord
- SAS Crew Guide blev värderad som en av de bästa apparna under 2011 av Apple i Skandinavien under kategorin "Travel"
- SAS premium Economy på långlinjer, Economy Extra röstades fram som världens bästa av 36 000 resenärer i en undersökning
- SAS beställde nya bekväma och lätta säten för sina kortlinjeflyg som ger kunderna bättre komfort och mer benutrymme
- SAS genomförde ny finansiering på 500 MSEK för fyra befintliga A321 flygplan
- Tack vare SAS företagsprogram SAS Credits hade över 25 000 företag sänkt sina resekostnader med SAS sedan starten 2008
- SAS tecknade avtal om att sälja 13 MD80 flygplan och 12 reservmotorer till ett dotterbolag till Allegiant Air
- Med start i november utökade SAS antalet avgångar till flera inrikesdestinationer såsom Luleå, Umeå, Malmö och Göteborg
- SAS var bland de första flygbolagen i världen att göra det möjligt att betala med bonuspoäng när kunderna handlar ombord
- SAS beslutade att öppna 21 nya linjer från och med mars 2012, då SAS sommarprogram träder i kraft



Händelser efter 31 december

- Eivind Roald blev ny koncerndirektör med ansvar för Sales & Marketing i SAS koncernledning som därmed blev komplett efter omorganisationen i september
- Spanairs styrelse ansökte om konkurs och SAS gjorde nedskrivningar motsvarande 1,7 miljarder SEK
- Det norska Konkurransetilsynet rekommenderade ett upphörande av det tidigare förbudet mot lojalitetprogram, däribland EuroBonus på norsk inrikestrafik, men enbart på resor mellan Oslo–Stavanger, –Bergen och –Trondheim

**EUROPAS
PUNKTLIGASTE FÖR
TREDJE ÅRET I RAD!**

Källa: FlightStats

Nu accelererar vi vår nya strategi 4Excellence med en resultateffekt om 5 miljarder SEK 2012–2013

2011 var ännu ett år av utmaningar och förändringar. Det började med jordbävningen i Japan, fortsatte med turbulensen i arabvärlden och oljepriser som steg i början av året och sedan stannade kvar på en hög nivå. Andra halvåret har dessutom präglats av en eskalerande hård konkurrens samtidigt som vi noterat en svagare konjunkturutveckling.

Trots de ökade utmaningarna är det glädjande att SAS kunderbjudande står sig fortsatt starkt, vilket syns i en god passagerartillväxt, 2 miljoner nya passagerare, och den högsta kundnöjdheten på elva år. Vårt mål för helåret 2011 var ett kundnöjdhetsindex på 72 vilket uppnåddes redan under det tredje kvartalet. Dessutom utnämndes Scandinavian Airlines till Europas punktligaste flygbolag för tredje året i rad av det oberoende analysföretaget FlightStats. Detta är ett kvitto på att våra kunder ser resultatet av vårt kontinuerliga förbättringsarbete och visar att vår produkt och service står sig väl i konkurrensen.

2012 inleddes med att flygindustrin fick se ett antal konkurser, däribland Spanair och Malev. Konkursen i Spanair, där SAS hade en ägarandel på 10,9%, föranledde en nedskrivning på motsvarande 1,7 miljarder SEK, vilket medförde att vi inte kunde leverera ett positivt resultat för helåret 2011. Det är naturligtvis otillfredsställande. Justerat för Spanaireffekten presterar vi dock ett marginellt positivt resultat. Scandinavian Airlines levererade ett positivt resultat före skatt och engångsposter, mycket tack vare de stora besparingar som uppnått genom Core SAS. Parallellt rapporterar Widerøe ett historiskt starkt resultat. Widerøes framgångar är glädjande och verksamheten utgör en viktig komponent i SAS koncernens breda täckning i Norge. Tyvärr underpresterade däremot Blue1, och rörelseresultatet blev mycket negativt. För att vända den negativa resultatutvecklingen i Blue1 har en rad åtgärder initierats. Bland annat kommer Blue1 att minska kapaciteten till och från övriga Europa och fokusera på trafik till/från Skandinavien och inom Finland. Verksamheten kommer dessutom att tätare integreras med Scandinavian Airlines för att säkerställa och öka synergierna.

Kommersiella framgångar

Vi har fortsatt att investera i vår marknad och under året har vi lanserat 22 nya linjer, däribland Oslo–New York som haft mycket bra beläggning sedan starten. Vi har som ambition att alltid ligga i framkant på elektroniska lösningar som ger mervärde till kunderna och vi fick under hösten 2011 pris från IATA för våra innovativa elektroniska reselösningar. Nu har vi tagit nästa steg med lanseringen av WiFi ombord och ny teknologi såsom NFC (Near Field Communication) för att underlätta reseflödet på flygplatserna. Resenären kan fästa sitt SAS Smart Pass på sin mobiltelefon och hålla upp den mot en läsare vid passering. Detta ger en enkel, effektiv och snabb process genom flygplatsen. Det är också glädjande att kunna erbjuda en av marknadens bästa lösningar för WiFi och GSM-telefoni till alla passagerare. Allt för att göra det smidigt och enkelt för kunderna, som nu kan välja mellan att använda sin laptop, smartphone, GSM mobiltelefon eller sin surfplatta ombord.

EuroBonus är en viktig del av vårt kunderbjudande och det är uppmuntrande att även EuroBonus under 2011 uppmärksammades för bästa poänglösningen i den årliga bransch tävlingen Freddie Awards. I januari 2012 infördes också gratis kaffe och te för samtliga serviceklasser. Detta är ett steg mot ett ännu bättre produkterbjudande som vi tror kommer att öka vår redan rekordhöga kundnöjdhet.



”Detta sammantaget är ett resultat av vårt kontinuerliga förbättringsarbete som visar att vår produkt och service står sig väl i konkurrensen.”

Vår specifika situation ställer höga krav på ansvar och engagemang

Våra medarbetare, som har ett stort engagemang för vårt service-löfte, Service And Simplicity, är en av våra allra viktigaste tillgångar. Vi har i medarbetarundersökningarna under 2011 sett förbättrad arbetsglädje hos personalen. Detta bekräftas också av hur kunderna upplever bemötandet, och som vittnar om en service och punktlig-het i världsklass. Att arbetsglädjen stiger kraftigt i samband med lanseringen av en ny strategisk plattform visar också att våra medarbetare tror på och vill arbeta för den riktning SAS valt. Att våra fackföreningar åtagit sig att reducera personalrelaterade kostnader med 1 miljard SEK visar på engagemang och ansvarstagande för SAS framtid.

Att medarbetarundersökningen också visar ett ökat förtroende för ledarskapet i SAS är mycket positivt. Det visar att våra målmedvetna satsningar på ett starkt ledarskap för att ge medarbetarna rätt förutsättningar att leverera bästa möjliga service har lönat sig.

Under 2011 fortsatte SAS hållbarhetsarbete med oförminskat engagemang och vi accelererade vårt miljömål, vilket nu är att reducera de totala utsläppen med 20% fram till 2015 jämfört med 2005. Vi är dedikerade att nå detta ambitiösa mål och har en rad aktiviteter i gång inom ramen för vårt miljöledningssystem för att säkra dess uppfyllelse.

Finansiell ställning

SAS har en finansiell beredskap som per sista december 2011 uppgick till 9 miljarder SEK motsvarande 21% av intäkterna. Av detta har SAS 3,8 miljarder SEK i likvida medel. Vi har i år haft ett negativt kassaflöde från den löpande verksamheten på –482 MSEK jämfört med –155 MSEK året innan, men justerat för en EU-bot som resultatfördes 2010, men betalades 2011 var kassaflödet svagt positivt. Vi lyckades under 2011 reducera enhetskostnaden med 3,7% justerat för flygbränsle och valuta, och vi kommer att anstränga oss till det yttersta att få ner våra kostnader ytterligare framöver.

Effektivisering och modernisering av flottan

Vi har vidareutvecklat vår flottastrategi och har under året tagit några större strategiska beslut för att förenkla flygplansflottan på våra tre huvudbaser. Stockholm och Oslo blir Boeing 737NG-baser och Köpenhamn blir bas för Airbus. Detta ger oss miljöeffektivare och bränslesnålare flygplan samtidigt som det ger oss en total besparing på 200–300 MSEK fram till 2015.

I dagsläget utgörs drygt två tredjedelar av flottan av så kallade Next Generation flygplan. SAS har redan skrivit leasingkontrakt för 21 stycken 737NG. Vi har fasta order på 30 nya A320neo (New Engine Option) för leverans från 2016 samt option på ytterligare 11. Vi blir således först i Norden med Airbus A320neo. Förutom att flottan förenklas och får bättre driftsekonomi genom dessa åtgärder blir den också mer miljöeffektiv. A320neo kommer att ha 15% lägre bränsleförbrukning och 50% mindre bullermatta än dagens 737NG och A320.

Ny strategisk inriktning – 4Excellence

2011 var även året då vi slutförde Core SAS-strategin med ett kostnadsprogram på 7,6 miljarder SEK. Totalt har SAS sedan 2008 sänkt enhetskostnaden med 23% och de totala kostnaderna med 24%.

Under året lanserade vi den nya strategiska inriktningen 4Excellence, med målsättningen att under 2015 ha uppnått excellens inom 4 kärnområden – Commercial Excellence, Sales Excellence, Operational Excellence och People Excellence. SAS ska fortsatt vara förstahandsvalet för affärsresande samtidigt som erbjudandet för fritidsresande kommer att förstärkas. Vi ska effektivisera vår försäljningsmodell och ha marknadens mest attraktiva lojalitetsprogram. Dessutom ska SAS fortsätta vara Europas punktligaste flygbolag och leverera en kvalitet och service som ger mest värde för både tid och pengar för alla kunder.

Strategin har ett fortsatt starkt fokus på enhetskostnaden, där ett av de strategiska målen är att sänka enhetskostnaden med 3–5% per år. Detta ska genomföras med fokus både på produktivitet och på kostnadsreduktioner. Samtidigt sätter vi flera ambitiösa mål som innebär att vi ska minska våra totala utsläpp med 20% fram till år 2015, vi ska vara Nordens mest uppskattade flygbolag och arbetsglädjen skall ligga Topp 5 i Norden. Sammantaget ska detta göra att vi når en uthållig lönsamhet för att ge tillräcklig avkastning till våra ägare.

”Att våra fackföreningar åtagit sig att reducera personalrelaterade kostnader med 1 miljard SEK visar på engagemang och ansvarstagande för SAS framtid.”

Accelererad 4Excellence 2012–2013

På grund av det utmanande läget med svagare ekonomisk tillväxt accelererar vi planen under 2012 och 2013 för att nå 5 miljarder SEK i intäkts- och kostnadseffekter. Bland annat kommer vi att reducera administrationen med motsvarande 300 fulltidstjänster och SAS fackföreningar har gjort åtaganden om att bidra med besparingar motsvarande 1 miljard SEK för perioden 2012–2013. Genom 4Excellence-strategin vill vi nu fortsätta vår utveckling och ytterligare stärka vår position på den nordiska flygmarknaden.

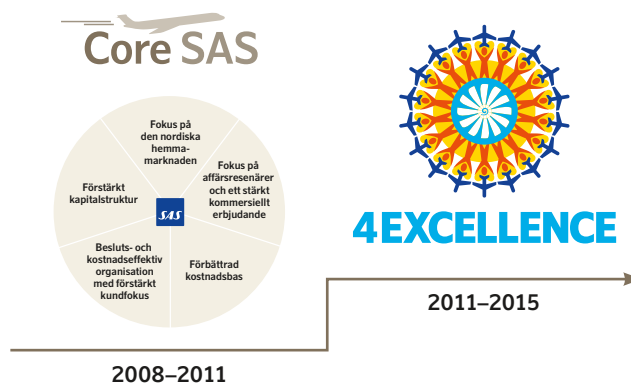
Svårbedömt 2012

Inför 2012 står vi nu inför ett svårbedömt läge med anledning av en svagare BNP-utveckling och fortsatt stor konkurrens samt osäkerhet om bränsle- och valutapriserna. Vi räknar med och planerar för en fortsatt press på yield och RASK under 2012. På grund av det utmanande ekonomiska klimatet samt att resultateffekterna från 4Excellence kommer först i den senare delen av 2012, kommer det normalt säsongsmissigt svaga första kvartalet att bli svagt även under 2012. Bokningsläget är fortsatt relativt stabilt, men en ökad grad av osäkerhet finns med hänvisning till den ekonomiska utvecklingen samt flygbränslepriserna och ytterligare kapacitet i marknaden.

Stockholm i mars 2012

Rickard Gustafson

VD och koncernchef



Core SAS framgångsrikt i mål

Sänkta enhetskostnader, renodling av kärnverksamheten och skärpt fokus på den nordiska marknaden, det är de viktigaste resultaten av slutförandet av Core SAS. Idag är SAS väl positionerat för att möta kommande utmaningar och för att ta vara på de möjligheter som finns för ett bolag med nöjda kunder, en punktlighet i världsklass och engagerade medarbetare.



Core SAS

Sänkt kostnadsnivå

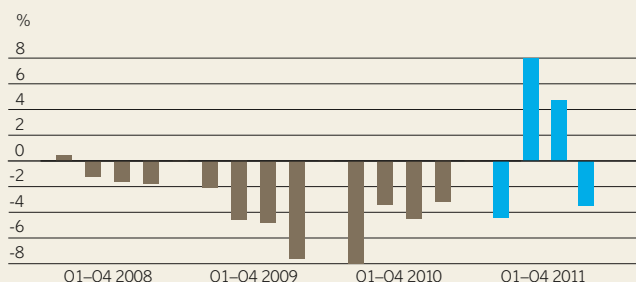
Kostnadsprogrammet om 7,8 miljarder SEK inom Core SAS lanserades ursprungligen i februari 2009. Per december 2011 har kostnadssänkande aktiviteter uppgående till sammanlagt 7,6 miljarder SEK genomförts, 200 MSEK överförs därmed i 4Excellence. Antalet anställda har under 2009–2011 minskat med cirka 4 600. Uppnådd resultateffekt under 2011 är 1,0 miljarder SEK utöver de 3,6 miljarder SEK som realiserades 2010 samt de 2,2 miljarder SEK som realiserades år 2009. Den återstående resultateffekten från Core SAS beräknas uppgå till cirka 0,5 miljarder SEK under 2012, och kvarvarande 0,2 miljarder SEK har överförts till 4Excellence.

7,6 miljarder SEK uppnått 2009–2011

Förbättrad EBT-marginal

EBT-marginalen före engångsposter uppgick till 0,2%. SAS målsättning är en EBT-marginal på 7% så fortsatt är utfallet långt ifrån den nivå som krävs för att ge tillräcklig avkastning.

Rörelsemarginal (EBT), per kvartal



Finansiell beredskap på 8,9 miljarder SEK

SAS hade vid utgången av 2011 en finansiell beredskap på 21%. Målsättningen är att denna ska uppgå till minst 20%. Att upprätthålla en hög finansiell beredskap är viktigt på grund av flygbranschens konjunkturkänslighet och de stora säsongsvariationerna i rörelsekapitalet. I den finansiella beredskapen ingår en likviditetsreserv på 3,8 miljarder SEK samt outnyttjade kreditreserver på 5,1 miljarder SEK.

	Totalt 31 dec 2011, Mdr SEK	Förfall
Likvida medel	3,8	
Bundna kreditlöften:		
Revolverande kreditfacilitet, 366 MEUR	3,3	2013
Revolverande kreditfacilitet, 104 MUSD	0,7	2013
Revolverande kreditfacilitet, 74 MUSD	0,5	2017
Revolverande kreditfacilitet, 125 MUSD	0,9	2016
3 st bilaterala bankfaciliteter, 1 250 MSEK	1,3	2013
Övriga faciliteter	0,4	2012
Totalt bundna kreditfaciliteter	7,0	
- varav nyttjade kreditfaciliteter	1,9	
- varav outnyttjade kreditfaciliteter	5,1	

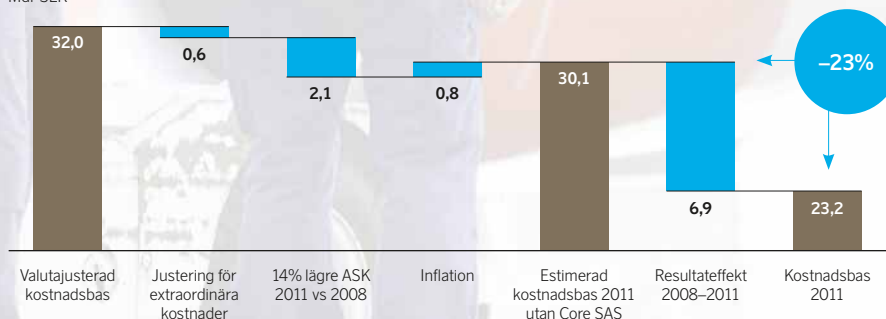
Finansiell beredskap 21%



Lägre enhetskostnader (CASK)

Genom Core SAS har Scandinavian Airlines sänkt enhetskostnaden (CASK) med 23% och de operativa kostnaderna med 24% sedan 2008. Resultatet är att SAS idag är bättre rustat för den rådande situationen med ökad konkurrens, osäker makroekonomisk utveckling samt accelererande bränslepriser.

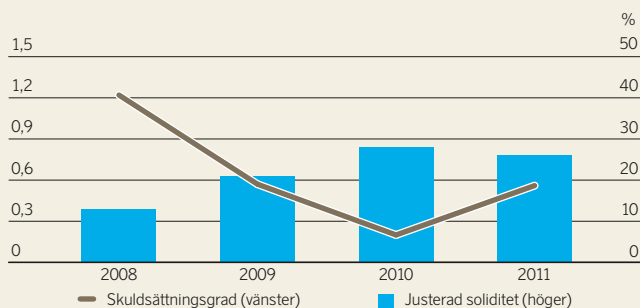
Kostnadsminskning (exkl bränslekostnader) 2008–2011
Mdr SEK



God soliditet men nettoskulden påverkad av Spanairnedskrivning

Som ett resultat av kapitalförstärkningarna och det förbättrade kassaflödet förbättrades nettoskulden 2010. Under 2011 har nettoskulden påverkats av framförallt nedskrivningen av lån till Spanair. Den justerade soliditeten uppgick till 26%.

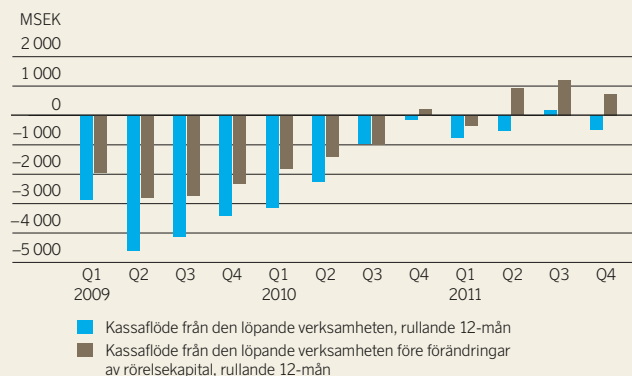
Skuldsättningsgrad och justerad soliditet



Verksamheten ger positivt kassaflöde

SAS har löpande förbättrat kassaflödet och minskat det sysselsatta kapitalet de senaste åren. Under finanskrisen 2008–2009 var båda under stark press, men under 2011 levererade SAS ett positivt kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital, justerat för betalningen av EU-bot avseende SAS Cargo under 2011.

Kassaflöde



Vi har uppnått värdefulla konkurrensfördelar

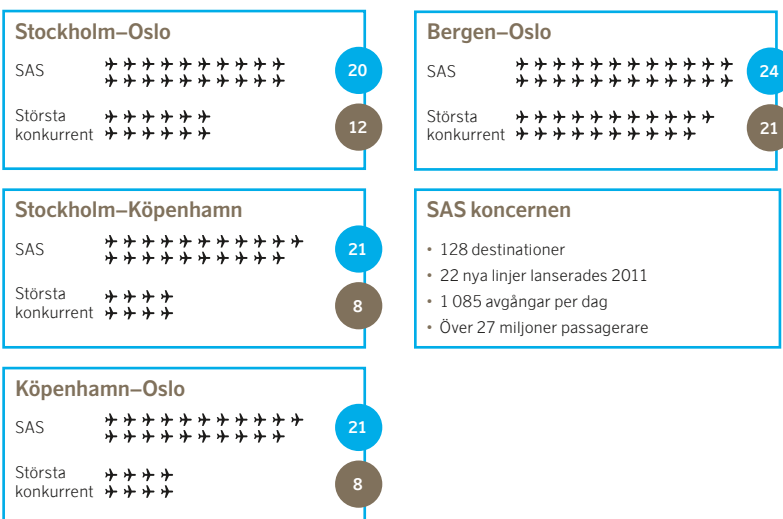
SAS har fortsatt att stärka sin position bland nordiska resenärer. Fördelarna med att resa med SAS innefattar bland annat världsledande punktlighet, det starkaste globala och regionala partner nätverket samt det ledande och attraktiva lojalitetsprogrammet EuroBonus. Därtill är våra priser både konkurrenskraftiga och tydliga. SAS lever helt enkelt upp till sitt varumärkeslöfte – Service And Simplicity.

Flest frekvenser på viktiga destinationer

SAS erbjuder på egna vingar 128 destinationer, 1 085 avgångar per dag och säkerställde 2011 att över 27 miljoner passagerare nådde sina destinationer. Medlemskapet i Star Alliance är kärnan i SAS koncernens globala partner- och nätverksstrategi.

De 28 flygbolagen erbjuder 21 000 dagliga avgångar till 185 länder och transporterar cirka 650 miljoner passagerare årligen. Dessutom arbetar SAS i nära samarbete med tio andra flygbolag, genom vilka SAS har möjlighet att erbjuda ett ännu bredare nätverk till sina kunder. SAS koncernen erbjuder i dag både direktlinjer och reser med till exempel ett stopp. Styrkan i nätverksbolag ligger i det stora antal destinationer som kan nås vid ett stopp.

Till exempel kan passagerare som reser med SAS idag välja mellan 70 000 olika resekombinationer enbart inom Europa. Motsvarande antal resekombinationer för det största lågservicebolaget är 20 000.



Lojalitetsfördelar – fördjupade relationer med våra resenärer

EuroBonus är ett av de största lojalitetsprogrammen i den nordiska marknaden med cirka 3 miljoner medlemmar. Målsättningen är att vara det ledande lojalitetsprogrammet. Det ska uppnås genom att erbjuda en bred portfölj av möjligheter för att tjäna poäng samt smidiga och attraktiva användningsmöjligheter. EuroBonus kan användas för flygresor på SAS koncernens flygbolag samt Star Alliance, hotellövernattningar, biluthyrning eller genom shopping online med mer än 2 000 olika produkter och event. I slutet av året blev det också möjligt att betala med bonuspoäng när kunderna handlar ombord.

SAS punktlighet prisbelönad

SAS behåller sin position som Europas punktligaste flygbolag för tredje året i rad. Detta är en av våra viktigaste kundfördelar som vi värnar om. Under 2011 vann SAS som första flygbolag IATA:s Fast Travel Gold Award för sina många initiativ för att hjälpa passagerare att ta sig igenom flygplatsen så snabbt och enkelt som möjligt. Priset erhöles tillsammans med Köpenhamns flygplats. Resenärer som flyger en gång per vecka sparar cirka 40–50 timmar per år genom att välja SAS.



Europas punktligaste flygbolag



Vinnare av IATA Fast Travel Gold Award

Inga överraskningar

Många faktorer spelar in vid jämförelse av totalt pris mellan SAS och lågservicebolag. SAS annonserade priser inkluderar allt, inklusive 23 kilo incheckat bagage samt 8 kilo handbagage. Lågservicebolagen tar extra betalt för till exempel incheckning och bagage. SAS totalpris blir därför ofta fördelaktigare och framförallt; resenärerna vet redan vid bokning vad priset blir.



Fördel i avgörande kundmöten

SAS kunder är mer nöjda än någonsin när det gäller personalens bemötande i alla delar. Service och bemötande är en viktig del i hela reseupplevelsen. Vårt målmedvetna arbete med vårt totalerbjudande och vår lojala personal är några av SAS prioriteringar och styrkor.

Resenär på sträckan Oslo–London, 14 maj 2011:

"Hennes bemötande och uppträdande gjorde så mycket mer för vårt intryck av SAS än all världens reklam!"

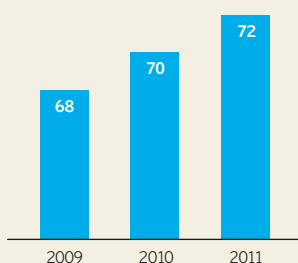
Resenär på sträckan Stockholm–Luleå, 21 juni 2011:

"Försökte hjälpa mig långt bortom vad den mest kräsna resenären kan önska sig, wow vilken service, vilken vilja, You rock!"

Resenär på sträckan Köpenhamn–New York, 7 november 2011:

"Mycket hjälpsam personal. Det är denna typ av händelse som gör skillnaden och som du berättar om för dina kollegor!"

Kundnöjdhet



SPET (SAS Passenger Experience Tracking) för Scandinavian Airlines

Dessa konkurrensfördelar har lett till den högsta kundnöjdheten på 11 år

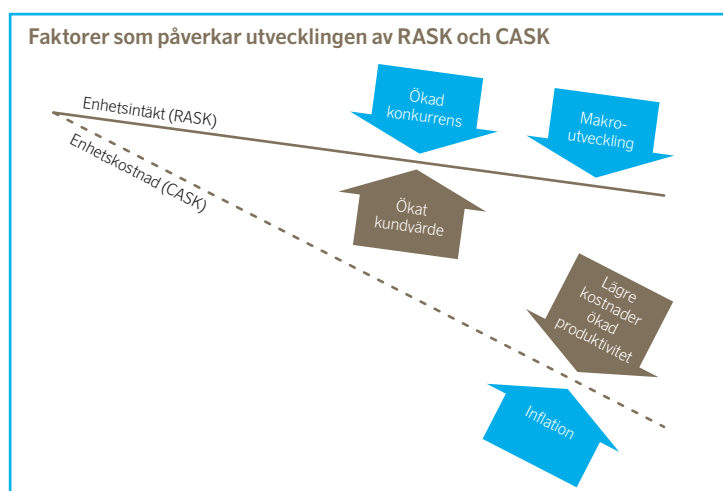
Kundnöjdheten har förbättrats kraftigt de senaste åren. SAS nådde uppsatt mål för kundnöjdhet 2011. Det är en mängd faktorer som ligger till grund för den positiva utvecklingen. Förutom att SAS kunder vet att vi är punktligast har vi även introducerat flera tidsbesparande lösningar. Våra nät- och mobiltjänster används allt mer frekvent och har underlättat resandet – inte minst för våra affärsresenärer.

Både utmaningar och möjligheter på den nordiska marknaden

På SAS hemmamarknad agerar traditionella nätverksbolag och lågservicebolag samt hybrider mellan dessa. Nätverksbolagen baserar sin verksamhet på omfattande nätverk av långlinjetrafik, kortare linjer och samarbeten med globala och regionala partners. Deras lönsamhet kommer främst från långlinjerna. Lågservicebolagen erbjuder en avskalad standardiserad produkt på sträckor med stora passagerarströmmar. Dessa bolags lönsamhet bygger på låg enhetskostnad och systemet att ta extra betalt för bastjänster.

Fortsatt prispress och fokus på kostnadseffektivitet

SAS koncernen är genom sitt omfattande nätverk och sitt produktutbudande i huvudsak ett nätverksbolag. Genom en relativt stor andel medel-/kortdistanstrafik, är SAS samtidigt exponerat mot lågservicebolagens verksamheter. Genom de kraftiga kostnadsåtgärderna som legat inom ramen för Core SAS har SAS reducerat sin enhetskostnad som nu närmar sig lågservicebolagens och kan därför även bedriva lönsam verksamhet på marknader med konkurrens från dessa. Men marknadsläget innebär fortsatt prispress och fokus på kostnadseffektivitet i alla delar av koncernen.

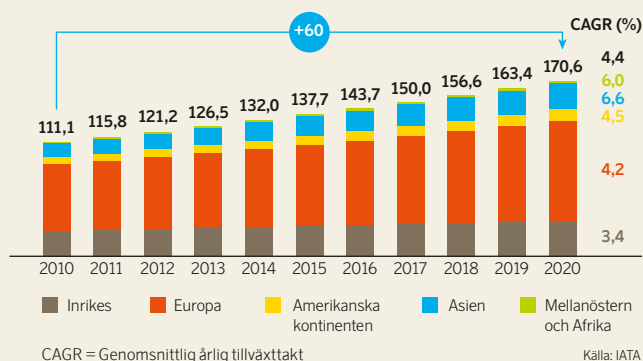


70% av marknadstillväxten förväntas komma från resande inom SAS hemmamarknader

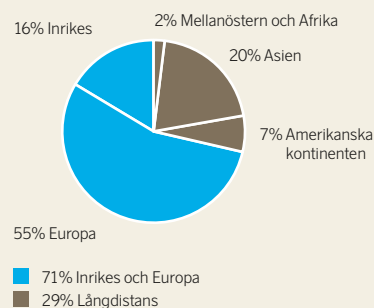
Marknaden för resor till, från och inom Norden förväntas växa med 60 miljarder SEK från 110 miljarder SEK till 170 miljarder SEK fram

till år 2020. SAS hemmamarknad Norden samt Europa förväntas stå för cirka 70% av tillväxten under perioden.

Nordisk reseutveckling, 2010–2020



Andel av resetillväxten

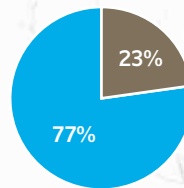




Framtida tillväxt drivs i ökande grad av fritidsresande

Flygets framtida tillväxt bedöms huvudsakligen genereras från ökat fritidsresande. Fram till år 2020 väntas tillväxten inom fritidsresande stå för cirka 80% av marknadstillväxten. Affärsresandet väntas stå för 20%. Denna bedömning är en viktig utgångspunkt för SAS strategi de kommande åren. SAS har en bred kundbas och stark relation med affärsresenärer. Denna relation ska nu breddas och även göra SAS till det logiska valet för kundernas fritidsresande.

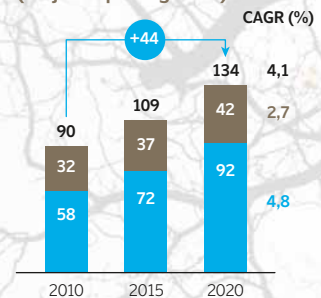
77% av tillväxten kommer från fritidsresor



100% = 44 miljoner passagerare

23% (10) Affärsresor
77% (34) Fritidsresor

Passagerarutveckling (miljoner passagerare)



Källa: IATA

SAS vs lågservice

SAS verkar på en mycket konkurrensutsatt marknad. Huvudkonkurrensen i Norden kommer från olika lågservicebolag som ofta är relativt unga bolag och som har som affärsidé att locka med låga priser, men som i relation till SAS erbjudande inte är jämförbart med hänsyn till produktinnehåll och serviceutbud.

Lågservice – LCC*

Biljett
Ändring mot avgift
Begränsad återbetalning

Inför resan
Avgift för sätesreservering
Avgift för kreditkortsbetalning
Avgift för bagage

Ombord
Köp av mat och dryck ombord
WiFi (vissa bolag)

Loyalitetsprogram
Inte motsvarande omfattning som hos nätverksbolag
Ingen lounge eller extra service

* Avvikelser mellan LCC-bolagen kan förekomma

Economy



Biljett
Ändring mot avgift
Ingen återbetalning

Inför resan
Se "Alltid med SAS" nedan

Ombord
CloudShop Café & Store

EuroBonus
25–100% EuroBonus

Economy Extra



Biljett
Ändring tillåten
Full återbetalning

Inför resan
Se "Alltid med SAS" nedan samt:
Separat dedikerad check-in
Fast Track Security

Ombord
Kall måltid
Dryck till maten
CloudShop Store
Gratis WiFi (om tillgängligt)

EuroBonus
150% EuroBonus

Business



Biljett
Ändring tillåten
Full återbetalning

Inför resan
Se "Alltid med SAS" nedan samt:
Separat dedikerad check-in
Fast Track Security
Tillgång till SAS lounge

Ombord
Varm eller kall måltid
Dryck till maten
CloudShop Store
Middle seat free
Gratis WiFi (om tillgängligt)

EuroBonus
200% EuroBonus

Alltid med SAS

24 timmars ångerrätt
Val av säte
Bagage

Kaffe/te
Dagstidning
Flera incheckningsmöjligheter

Flyginfo via SMS
Baspoäng/EuroBonus intjänning (förutom på Norskt inrikes)

Nätverk & tidtabell
Care



Vår vision:

To be **valued for excellence** by all stakeholders

Vår mission:

We provide **best value for time and money to nordic travelers** whatever purpose of their journey

Vårt varumärkeslöfte:

Service And Simplicity

Vi har ambitiösa mål

Vårt mål är att nå uthållig lönsamhet genom:

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

För att ge tillräcklig avkastning till våra ägare.

Vi ska uppnå det genom vår strategi 4Excellence:



Commercial Excellence
– Fortsätta erbjuda mest värde för tid och pengar



Sales Excellence
– Driva lojalitet bland företag och kunder



Operational Excellence
– Öka effektiviteten och reducera CASK



People Excellence
– Förutsättning för förändringsarbetet



4EXCELLENCE

Accelererad 4Excellence 2012–2013 → Ett 30-tal olika initiativ ska ge 5 miljarder SEK

SAS ökar tempot inom ramen för 4Excellence som ska ge totalt 5 miljarder SEK i intäkts- och kostnadsförbättringar 2012–2013, varav en resultateffekt på 2 miljarder SEK ska uppnås under 2012.

Av den totala resultateffekten om 5 miljarder SEK avser 3,5 miljarder SEK kostnadsbesparingar inom samtliga av de fyra områdena. Aktiviteter inom Commercial Excellence och Sales Excellence ska ge 1,5 miljarder SEK på intäktssidan.



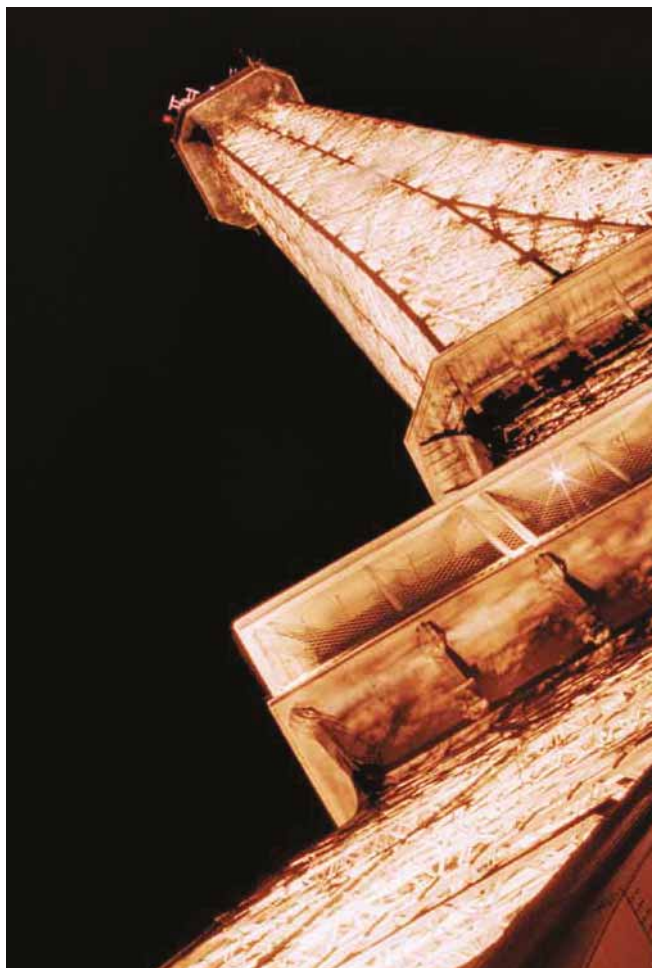
Strategi: Commercial Excellence

Så ska vi leverera mest värde för tid och pengar

Commercial Excellence innebär att SAS ska ha fokus på service som kunderna är beredda att betala för och som gör oss till förstahandsvalet bland nordiska resenärer. Service And Simplicity ska genomsyra kunderbjudandet och kundupplevelsen. SAS erbjudande ska löpande utvecklas, inte minst inom det växande fritidsresandet. Utifrån sin starka utgångsposition kommer SAS att få utväxling på igångsatta initiativ såsom uttullningen av en ny och uppgraderad flotta och smidiga partnersamarbeten, som tar kunderna till över 1100 destinationer världen över.

Strategiska prioriteringar

- Fortsatt fokus på affärsresor och stärkt erbjudande för fritidsresor
- Ökat fokus på intäkter från tilläggstjänster
- Uppgradering av flotta och kabininteriör
- Partnersamarbeten
- Innovativa och tidsbesparande tjänster på marken
- Harmonisering av produktkoncept



Fortsatt fokus på affärsresor...

Drygt 50% av SAS intäkter kommer från affärsresandet. SAS har en stark position och ett starkt erbjudande för denna målgrupp. Grunden i erbjudandet är att flyga till affärsdestinationer, med hög frekvens genom täta avgångar. SAS utvärderar löpande möjligheten till närmare samarbeten med utvalda flygbolag både regionalt och inom Star Alliance. Sådana samarbeten utökar SAS linjenätverk utöver egen kapacitet, vilket kommer att stärka erbjudandet.

...och stärkt erbjudande för fritidsresande

Fritidsresandet förväntas bli allt mer viktigt de närmaste åren och bedöms stå för nära 80% av tillväxten. För att ta del av denna växande marknad kommer SAS säkra ett attraktivare erbjudande för fritidsresenärer. De flesta fritidsresenärer flyger på SAS linjer till europeiska huvudstäder, inrikes och mellan de skandinaviska länderna.

För dessa passagerare kommer SAS erbjuda attraktiva priser, förbättrad tidtabell och fler fördelar för lojala fritidsresenärer. Genom effektivt utnyttjande av flygplansflottan kommer dessutom SAS lansera nya linjer och frekvenser, primärt till Sydeuropa samt ökat charterutbud. Förutom att förstärka kunderbjudandet ger detta högre produktivitet och möjliggör sänkt enhetskostnad.

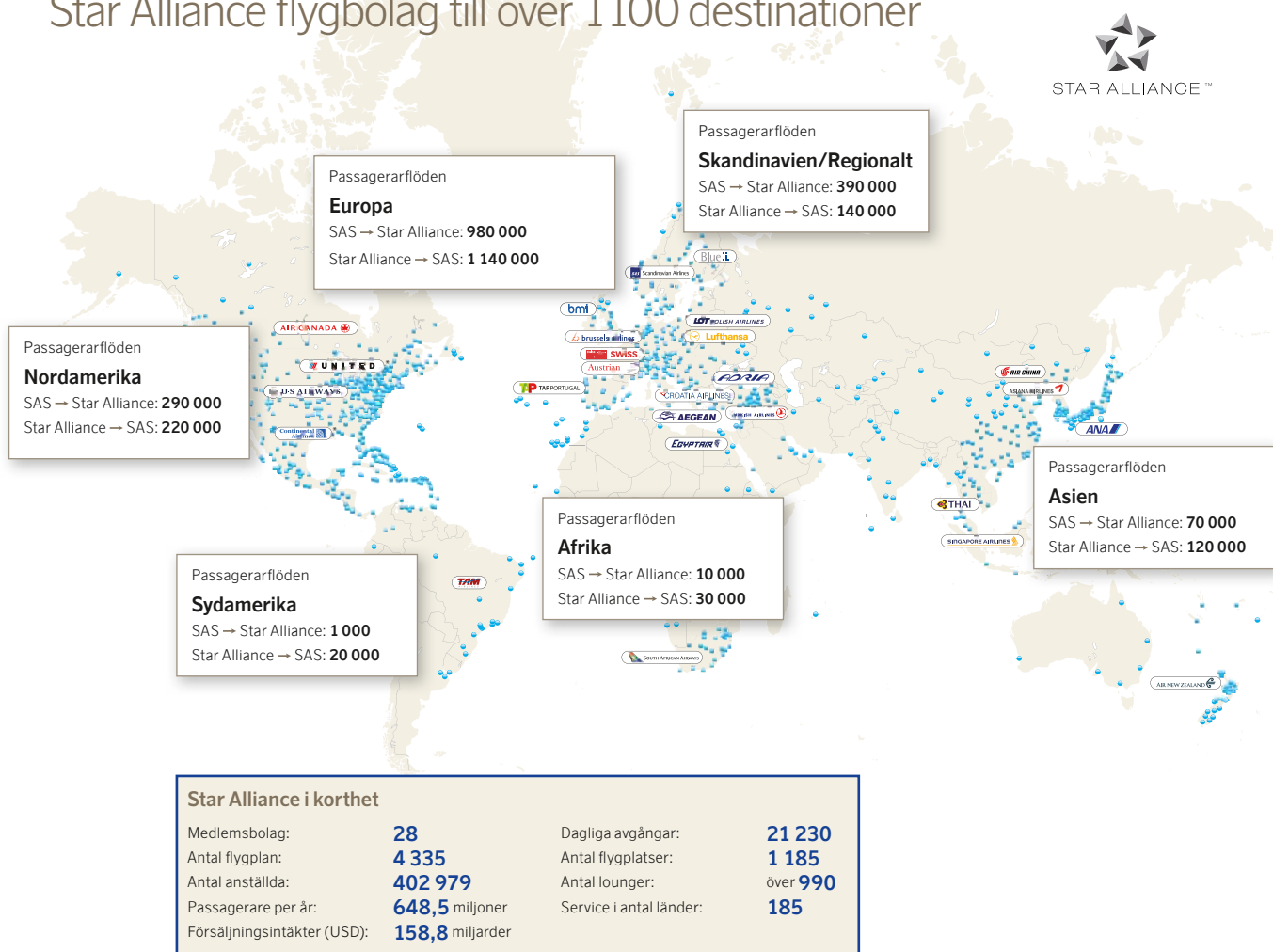
Starkaste nätverket globalt och regionalt

SAS koncernens samverkan inom Star Alliance gör det möjligt att erbjuda SAS kunder flexibel åtkomst till ett globalt flygnätverk med kortare och snabbare passering vid hubbar, en flexibel och smidig reseupplevelse och möjligheter att använda bonuspoäng världen över. Passagerare erbjuds även andra förmåner genom åtkomst till lojalitetsprogram och lounge hos flygbolag som är medlemmar i Star Alliance. SAS koncernen samarbetar även med Estonian Air, Aeroflot, airBaltic, Rossiya-Russian Airlines, Cimber Sterling, Icelandair, Nextjet, OLT, och Skyways på bilaterala villkor.

Utökat samarbete med regionala partners

Under 2011 beslutade SAS att utöka samarbetet med andra regionala flygbolag på vår hemmamarknad. Målet är att stärka erbjudandet till resenärerna i form av bättre flyganslutningar till våra trafikknutpunkter vilket ger kunderna tillgång till hela SAS internationella nätverk. Kunderna kommer därmed att få en bättre och effektivare reseupplevelse. SAS kommer även att erbjuda tillgång till EuroBonus lounge, genomgående incheckning och genomcheckning av bagage. Denna samarbetsmodell kommer att introduceras löpande under 2012.

Cirka 15% av SAS resenärer transporteras via Star Alliance flygbolag till över 1100 destinationer



Ökat fokus på tilläggstjänster

Ett ökat fokus på tilläggstjänster kommer att resultera i flertalet nya erbjudanden med start 2012. Erbjudandena kommer finnas på olika områden. SAS ser bland annat på möjligheten att sälja åtkomst till lounge och att erbjuda uppgraderingar vid fler tillfällen än som är möjligt idag. Ökat fokus på tilläggstjänster ger fler möjligheter att öka intäkterna utöver de direkta biljettintäkterna, samt ger ytterligare värde för våra kunders resa. SAS tilläggsintäkter uppgick under 2011 till cirka 1,2 miljarder SEK. Det finns en outnyttjad potential jämfört med motsvarande nätverksbolags andel av tilläggsintäkter.

Bekvämt och uppkopplat

SAS arbetar med att förbättra och utveckla kabininteriören för ökad komfort och benutrymme. Interiören installeras löpande i fler än 30 av Boeing 737, genom ett anpassat program som påbörjades i oktober 2011. För att ytterligare förbättra passagerarupplevelsen har SAS dessutom tecknat ett avtal för att introducera nya lättviktsäten på ett stort antal av Scandinavian Airlines flygplan från och med maj 2012. SAS introducerar nu en av marknadens bästa lösningar för WiFi och GSM-telefoni till passagerare. Allt för att göra det smidigt och enkelt för kunderna, som nu kan välja mellan att använda sin laptop, Smartphone, GSM mobiltelefon eller sin surfplatta ombord.



Innovativa och tidsbesparande lösningar

SAS fortsätter sitt framgångsrika fokus på tidsbesparande lösningar för passagerarna. SAS Smart Pass kan användas för att starta SAS självservice incheckning, passera säkerhetskontrollen, SAS Fast Track, SAS lounge och för att stiga ombord på flygplanet. Ett annat fokusområde för att göra resan snabbare och enklare är öppnandet av självservice bagageincheckning på ett flertal platser tillsammans med flygplatserna i Skandinavien. SAS kan nu erbjuda självservice bagageincheckning på åtta flygplatser i Skandinavien.



Harmonisering av produktkoncept

SAS förenklar och förtydligar produkt-erbjudandet till alla kunder. Målsättningen är att SAS resenärer ska mötas av samma erbjudande oavsett var man påbörjar sin resa. I januari 2012 införde SAS dessutom gratis kaffe och te oberoende av serviceklass.

Högt ställda mål inom Commercial Excellence

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



Så ökar vi tillgänglighet och driver lojalitet

Sales Excellence handlar om att SAS ska öka kostnadseffektiviteten och öka lojaliteten både bland företagskunder och privatresenärer. SAS säljorganisation och distributionskanaler ska bli mer kostnadseffektiva samtidigt som ökad lojalitet ska nås, både bland företagskunder och privatkunder. Försäljning handlar om relation, inte bara transaktion.

Strategiska prioriteringar

- Säljkostnad i relation till intäkt
- Ökad säljeffektivitet
- Attraktiva lojalitetsprogram
- Attraktiva företagsprogram
- Förbättrade hemsidor
- Effektiva samarbeten med återförsäljare

SAS ser nu över sin affärsmodell i syfte att både öka kostnadseffektiviteten och produktiviteten. En del i detta är att prioritera de mest lönsamma intäkterna, en annan satsning är att rikta fokus på mer kostnadseffektiva säljkanaler däribland SAS online som vidareutvecklas för att skapa mervärde för kunderna och driva ytterligare

försäljning. SAS kommer att förstärka och förbättra lojalitetsprogrammen både för företag och privatpersoner. SAS fortsätter att distribuera sina produkter i alla de kanaler som våra kunder önskar handla genom och vårt fokus på goda relationer till våra återförsäljare är ett viktigt element i vår distributionsstrategi.



Ökad försäljnings-effektivitet

SAS ambition är att minska försäljningskostnaderna med 15% fram till 2015. Därför måste effektiviteten i försäljningsarbetet förbättras. Det ska ske genom att göra en omallokering av resurser till de försäljningsområden som ger störst värde. I detta inryms även att standardisera lösningar och erbjudanden. Produktiviteten ska förbättras genom en vidareutvecklad försäljningsstrategi med tydliga mål och uppföljningar på individnivå.



Attraktiva företagsprogram

SAS koncernen erbjuder tillsammans med partners företagsavtal för såväl stora som små företag. Vårt SAS Credits program riktas till mindre företag och belönas med en företagsbonus som kan omvandlas till resor och tjänster hos tillhörande partners. Våra storkunder erbjuds genom vårt storkundsprogram ett utbud av företagsspecifika lösningar som optimerar deras tids- och kostnadseffektivitet när de reser med SAS och partners. Vårt mål är att stärka företagets lojalitet över tid och genom dialog utveckla ett partnerskap som bygger på ett ömsesidigt värdeskapande.

Förbättrad webb

SAS ambition är att ha branschens bästa webbplats och möta kunden oavsett var i världen kunden befinner sig. Utgångspunkten är att möta kundernas krav på användarvänlighet och enkelhet. SAS e-commerce har 32 webbplatser världen över med fler än 70 miljoner besökare per år. Cirka 35% av SAS totala passagerarvolym säljs genom SAS webbplatser vilket är en avsevärt högre andel än andra nätverksaktörer. Kanalen har en i stort sett jämn fördelning mellan affärs- och fritidsresenärer och ska fortsätta att växa både i form av volym- och intäktsandelar. Detta är inte minst viktigt för SAS ökade fokus på fritidsresor.



Attraktiva lojalitetsprogram

SAS mål är att öka andelen intäkter från EuroBonus-medlemmarna från 41% till 50% vid utgången av 2015. Det ska ske genom att fördubbla både antalet medlemmar och intäkterna från externa partners. SAS kommer nu att förstärka EuroBonus-konceptet som gör att medlemskap lönar sig ännu mer oavsett resemonster, och som driver nyrekrytering och lojalitet.



Antal EuroBonus-medlemmar, 1 000-tal

	2011	2010	Förändring
Antal medlemmar totalt	2 826	2 720	3,9%
varav Sverige	816	763	6,9%
varav Norge	755	729	3,6%
varav Danmark	560	534	4,9%
varav Finland	247	243	1,8%
varav internationellt	448	451	-0,7%
Totalt antal guldmedlemmar	66,1	60,3	9,6%
Totalt antal silvermedlemmar	128,0	128,2	-0,2%

Högt ställda mål inom Sales Excellence

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



Strategi: Operational Excellence

Fortsatt fokus på enhetskostnad och effektivitetsvinster

Operational Excellence innebär att säkerställa att SAS levererar högsta kvalitet och kostnadseffektivitet baserat på upplevt värde för kunden. Ett viktigt kvalitetsmål är att behålla positionen som Europas punktligaste flygbolag. För att säkerställa kontinuerlig förbättring och förenklade processer kommer SAS att implementera Lean i hela koncernen. Förnyelse och harmonisering av flygplansflottan är en viktig förutsättning för att uppnå ökad operationell effektivitet. Genom att minska antalet flygplans-typer blir hela flyglogistiken mindre komplex. Målet är ökad kostnadseffektivitet och konkurrenskraft för att möjliggöra lönsam expansion då marknadsförutsättningarna finns.

Strategiska prioriteringar

- Lean infört i hela organisationen
- Infasning av ny flotta
- Effektivisera hela koncernens verksamhet genom att tillämpa best practice
- Flygplatsstrategi

Core SAS har givit kostnadsänkningar på 23% sedan 2008 och en ny plattform för lönsam tillväxt har skapats. Under hösten 2011 lanserades den nya strategiska inriktningen 4Excellence som bland annat innebär att SAS har ett fortsatt starkt fokus på enhetskostnaden. Målsättningen är att sänka enhetskostnaden med 3–5% per år. Detta ska genomföras både med stöd av kostnadsreduktioner och av ökad produktivitet. Den del av enhetskostnadsreduktionen som är tänkt att baseras på kostnadseffektiviseringar utgörs bland annat av reducerad administration, reducerad IT-kostnad, effektivisering av inköp samt en centralisering inom den internationella försäljningsverksamheten.

Kunderna kommer att få se ett harmoniserat produkterbjudande, vilket också kommer att innebära besparingar för SAS. I tillägg till kostnadseffektiviseringar kommer en förbättrad produktivitet att bidra till att reducera enhetskostnaden. Flygplansutnyttjandet kommer att öka delvis beroende på en utökad produktion till privatresedestinationer. Den genomsnittliga flygplansstorleken kommer successivt att öka som en konsekvens av förändringar i flygplansflottan. Ett omfattande arbete pågår också med Lean inom många områden i bolaget, vilket kommer att bidra till att SAS kan hantera planerad kapacitetsutveckling på ett kostnadseffektivt sätt.



Enhetskostnaden (CASK) ska reduceras med: 3–5% per år

Total minskning av enhetskostnaden fram till 2015: 12–20%

Accelererad Operational Excellence ska ge 3,5 miljarder SEK

Det svårbedömda marknadsläget, prisutvecklingen på flygbränsle och ökad kapacitet i marknaden innebär skärpta utmaningar för SAS. Därför accelereras åtgärderna inom 4Excellence.

Av den totala resultateffekten om 5 miljarder SEK avser 3,5 miljarder SEK kostnadsbesparingar under 2012–2013.

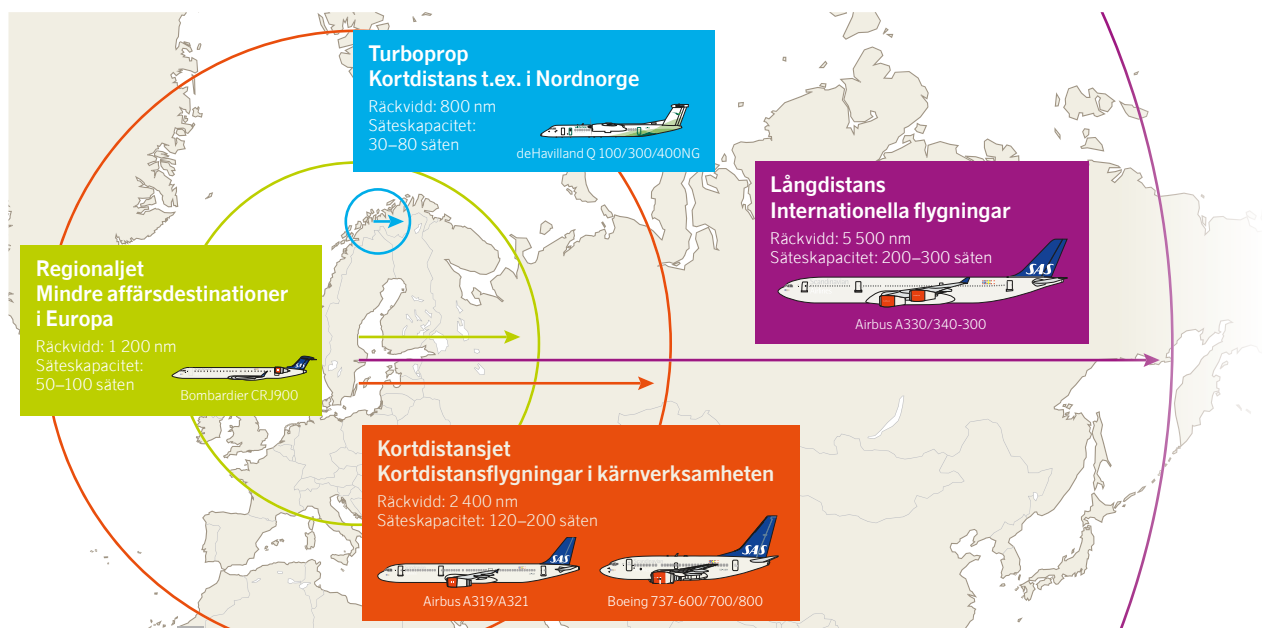
Kostnadsåtgärderna innebär huvudsakligen personalminskningar inom administrationen (300 FTE), besparingar inom kol-

lektivavtalen motsvarande 1 miljard SEK, samt reduktion i fastighetskostnader och inköp. Implementeringen av Lean ska ge produktivetsförbättringar i alla delar av verksamheten. Vidare är strukturförändringar inom Blue1 initierade med målet att verksamheten ska bidra positivt till koncernens resultat senast vid utgången av 2013.

Marknadsanpassad flotta

SAS koncernen betjänar en mängd olika marknader och har därför olika sorters flygplan. Små turbopropflygplan med 39 säten flyger korta sträckor på norskt inrikes, medan interkontinentala flygplan med 260 säten betjänar SAS långlinjer. Koncernbolagens flygtider varierar från 10 minuter till 11 timmar.

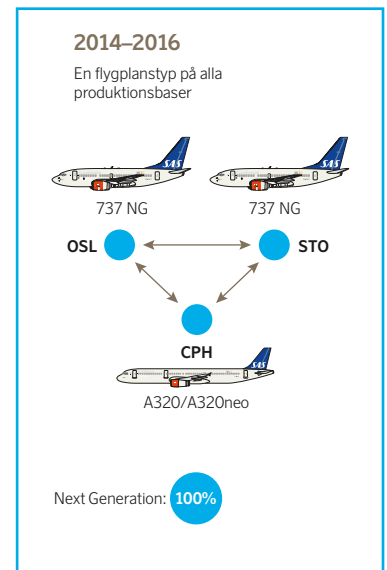
Förutom storlek och prestanda skiljer sig flygplanen åt vad gäller ålder. Det finns flygplan som är helt nya och ett antal som är mer än 20 år gamla. Ungefär 17% av SAS koncernens flygplan är mindre än fem år gamla, medan cirka 18% är mer än 20 år gamla. De äldsta flygplanen har högre kostnader för bränsle och underhåll än de yngsta, men betydligt lägre kapitalkostnader. Det är kostnadseffektivt att låta de äldsta flygplanen stå på marken under trafiksvaga perioder.



Framtida flotta – reducerad komplexitet

SAS koncernen har fattat beslut om att förenkla Scandinavian Airlines flygplansflotta. Vid Köpenhamnsbasen kommer i framtiden endast Airbus A320 familjen att användas som medeldistansflygplan, medan enbart 737NG kommer att användas vid baserna i Oslo och Stockholm. MD-80 fasas därmed ut från baserna i Köpenhamn och Stockholm, medan 737 Classic fasas ut från basen i Oslo. För att verkställa planen har under året SAS ingått operationella leasingkontrakt för 25 flygplan samt beställt 30 A320neo. Leasingkontrakten omfattar 21 737NG och fyra A320. Ytterligare inhyrningar av i första hand A320 flygplan kommer genomföras. Omvandlingen påbörjas 2012 då 737NG flottan ökar med sju flygplan. Vidare har en enhetsflotta uppnåtts hos Blue1 i Helsingfors där Boeing 717 under 2010 och 2011 har ersatt AVRO RJ85 och MD-90.

Denna förnyelse ger också ett bidrag till att realisera SAS miljömål. De nyare flygplanens bränsleförbrukning är cirka 10–15% lägre än de äldre vid en jämförelse mellan flygplan med motsvarande antal stolar. I vissa fall är de ersättande flygplanen större vilket ger en större reduktion per säte. Det är dock en del av SAS strategi att flyga med flygplan som har ett väl anpassat antal stolar för att säkra så låga totala utsläpp som möjligt. Att flyga för stora flygplan genererar onödigt stora utsläpp även om de teoretiskt är effektivare.



SAS inför Lean

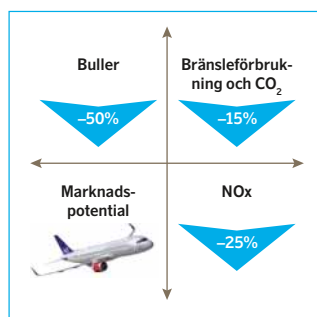
SAS introducerar Lean för fortsatt förbättring av enhetskostnaden. Syftet med Lean är att harmonisera SAS leverans och kvalitet mot kunden samt att nå kostnadseffektiviseringar. Ambitionen är att alla ledare och medarbetare ska arbeta utifrån dessa principer. En hög precision och pålitlighet i SAS punktlighet och regularitet är en stark

indikator på effektiva och tillförlitliga processer. SAS använder därför punktlighet som ett viktigt mått i Lean-programmet. Motiverade och engagerade medarbetare och chefer är en förutsättning för att skapa bestående resultat. Alla ska tillämpa bästa, kända arbetssätt. För att nå de övergripande målen har SAS etablerat en "roadmap" för de kommande åren med fokus på att skapa förståelse och efterlevnad av Lean-principerna.

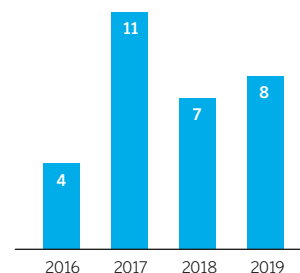
SAS har lagt order på 30 A320neo – först i Norden

SAS har skrivit kontrakt och har därmed en fast order för köp av 30 A320neo och har optioner för ytterligare 11 flygplan. De första A320neo börjar levereras under 2016. Dessa flygplan är i princip likadana som existerande flygplan i A320-familjen men har nya motorer och uppvikta vingpetsar ("sharklets") som förbättrar aerodynamiken. Jämfört med dagens A320- och 737NG-flygplan minskar bränsleförbrukningen med cirka 15% och bullermattan blir cirka 50% mindre.

Att nya flygplan med nya motorer ger betydande förbättringar jämfört med dagens flygplan betyder dock inte att dagens flygplan inte kan förbättras. Scandinavian Airlines har ett pågående motoruppgraderingsprogram för 737NG inom ramen för det ordinarie tekniska underhållet. Genom så kallade Tech Insert sänks bränsleförbrukningen med nästan 3% för alla 737NG byggda före 2007.



Leverans av Airbus A320neo



Ökad komfort och lägre bränsleförbrukning

Det finns bränslebesparing att hämta från modifieringar av existerande flygplan. Det är främst två områden som ger minskade koldioxidutsläpp; lättare material och lägre luftmotstånd. Exempel på viktreducerande åtgärder är; nya lättare stolar, lättare bromsar tillverkade av kolfiber etc. Lägre luftmotstånd uppnås exempelvis genom att komplettera flygplanen med så kallade winglets.

Nya säten för våra kortlinjeflyg beställdes under året och innebär bättre komfort för våra kunder som får mer benutrymme, samtidigt som stolarna väger mindre och därmed är mer miljövänliga. Under 2012 kommer åtta Boeing 737-800 plan få de nya stolarna, totalt 1 484 stolar. I maj 2012 kommer det första B737-800 planet flyga med de nya stolarna.

SAS bränslebesparingsprogram fortsätter och omfattar från och med 2012 flera områden. Under perioden fram till och med 2015 kommer bränslebesparing från SAS operativa delar fokuseras kring implementeringen av ett nytt färdplaneringssystem för piloterna, energieffektivare flygningar samt SAS procedurer. Vidare kommer det läggas stor vikt på hur personalen på flygplatserna och i den tekniska verksamheten kan bidra till att minska bränsleförbrukningen. Två exempel är hur lång tid det tar att koppla in strömmen när flygplanet anländer till gaten och hur flygplanens egna fristående strömförsörjning (APU) används när flygplanen står på marken. Det finns mycket att spara på effektivare procedurer, ny utrustning och små beteendeförändringar.



Ökad effektivitet på flygplatserna

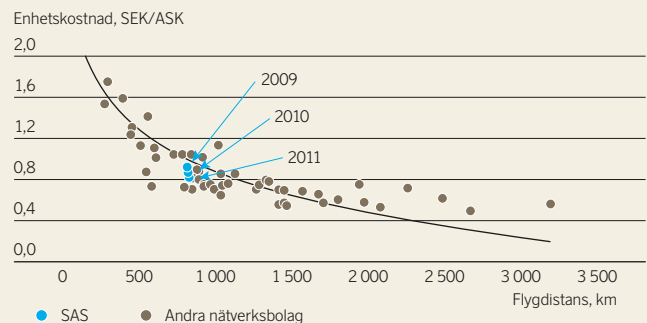
Positionering och produkterbjudande på huvudflygplatserna är av strategisk betydelse för SAS. Därför har SAS långsiktiga partner- och samarbetsavtal med operatörerna av huvudflygplatserna Arlanda, Gardermoen och Kastrup. För alla parter finns ett starkt intresse att öka kundnöjdheten, utveckla de kommersiella möjligheterna och reducera kostnader både genom effektivare resurs- och kapacitetsutnyttjande, genom nya kund-/produkterbjudanden samt reducera flygets miljöbelastning. SAS och flygplatsoperatörerna har inlett ett projekt för att nyttja terminaler och gates på ett än mer effektivt sätt. World Class Transfer, succén från Köpenhamns flygplats, Kastrup, som minimerar kundernas transfer-tider, reducerar resursförbrukningen och minskar miljöbelastningen, kommer att introduceras på fler flygplatser och destinationer.

Lägre enhetskostnader – bibehållen intäktspremie

SAS koncernen har genom Core SAS minskat kostnaderna med 7,6 miljarder SEK och enhetskostnaden med 23% sedan 2008. Vid en jämförelse med ett lågservicebolag har Scandinavian Airlines fortsatt en högre enhetskostnad. Detta beror delvis på väsentliga skillnader i affärsmodellerna där Scandinavian Airlines liksom andra nätverksbolag genom sina premieprodukter samt på det sätt nätverket är utformat, flygplanstorlek etc. har högre kostnader. Produktskillnaden motiverar en intäktspremie framför allt inom affärssegmentet jämfört med en avskalad lågserviceprodukt. Beroende på linje och marknad kan intäktspremien uppgå till 25–40% vilket är i nivå med motsvarande nivå i ett internationellt perspektiv.

Diagrammet visar Scandinavian Airlines enhetskostnad jämfört med rapporterade enhetskostnader för större europeiska nätverksbolag (AEA-bolagen) på totalnivå, Europa och inrikes och visar att Scandinavian Airlines enhetskostnad är något lägre än genomsnittet. Det framkommer också att enhetskostnaden sjunkit tydligt sedan 2009.

SAS enhetskostnad är i linje med andra nätverksbolag i Europa



Högt ställda mål inom Operational Excellence

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



Strategi: People Excellence

Så säkerställer vi 14 000 medarbetares engagemang för excellens

People Excellence ska frigöra medarbetarnas potential genom gott ledarskap och samarbete kring gemensamma mål. People Excellence är en avgörande förutsättning för att kunna skapa Commercial, Operational och Sales Excellence.

Strategiska prioriteringar

- Fokus på ledarskapet
- Performance Management
- Effektiv samarbetsmodell
- Talent Management

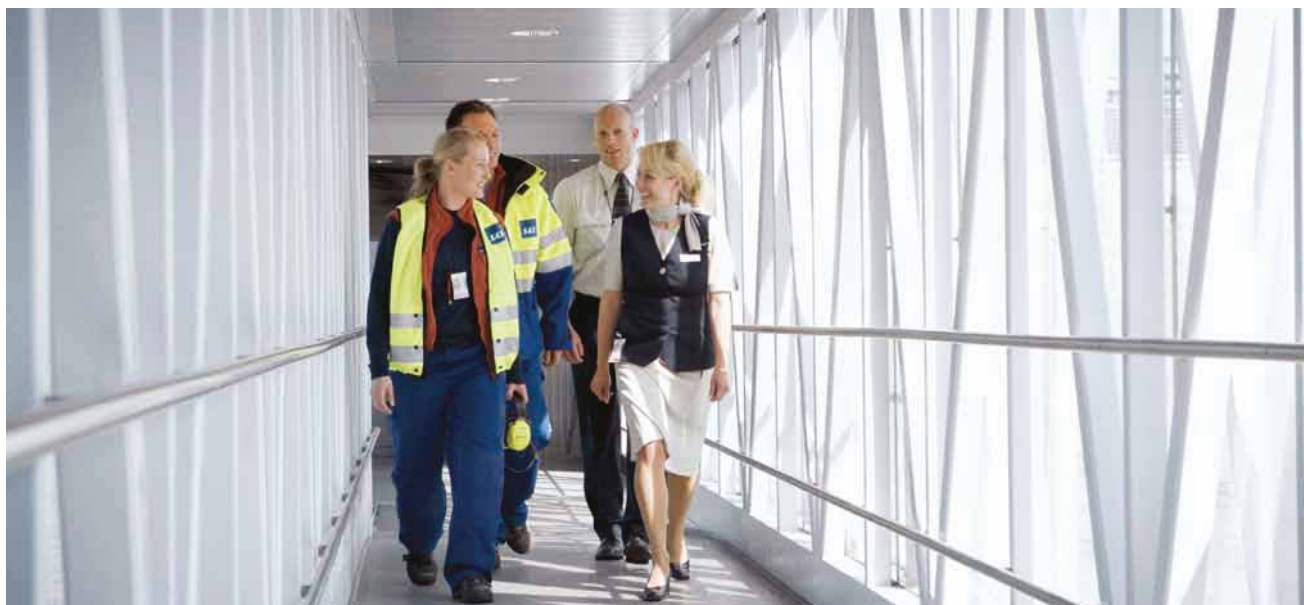


Fokus på ledarskapet

SAS bygger vidare på befintligt ledarskapsprogram och ökar fokus på de som har direktkontakt med våra kunder. Sedan tidigare arbetar SAS utifrån en rollmodell för ledare för att uppnå en ledarkultur inriktad på att leda sig själv, leda andra och leda och utveckla SAS affären. Ett flertal insatser har gjorts och kommer att göras för att fortsätta stärka ledarskapet. Exempelvis startades under 2010 ett nio dagars ledarutvecklingsprogram – SAS Leadership Program – som alla ledare (cirka 1 100) kommer ha genomfört 2013. SAS har också ett etablerat samarbete med Handelshögskolan BI i Oslo där ledarskapet och affärsmässigheten fördjupas ytterligare och akademiska poäng kan erhållas. SAS största utmaning är att skapa ännu bättre förutsättningar för alla ledarna i frontlinjen med stora medarbetargrupper, varierande arbetstider och tillgänglighet. Utbildningsinsatser, Performance Management och Lean kommer att utgöra ramverket som sedan får situationsanpassas beroende på den arbetsmiljö ledaren och medarbetaren agerar i.

Performance Management

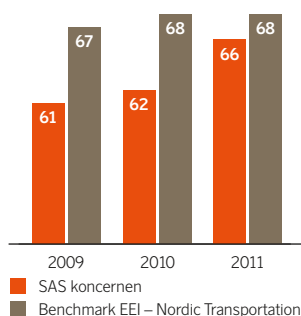
Införande av Performance Management ger ett ledarverktyg för systematisk målsättning, uppföljning och coaching. Alla medarbetare ska förstå hur de bidrar till SAS övergripande mål. Processen bygger på fem komponenter som stimulerar goda prestationer och arbetsglädje. Det är användningen av kontinuerlig coaching från ledarens sida. Det är fokus på kompetensutveckling, såväl den kortsiktiga för att utföra ett gott arbete idag som för framtida utmaningar. Dessutom har den röda tråden i målnedbrytningen – som är en top-down såväl som bottom-up process – avgörande betydelse. Framgångar ska uppmärksammas genom erkännanden i vid betydelse, genom monetära eller icke-monetära incitament.



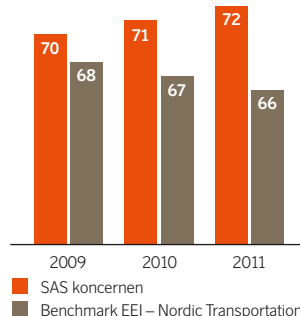
Effektiv samarbetsmodell

En fokusering på kommunikation i hela organisationen kompletterad med en effektiv samarbetsmodell mellan ledning, medarbetare och fackföreningar ska säkra gemensam förståelse av framtida utmaningar och målbild för SAS. Kommunikationsorganisationen förstärks och fokuseras ytterligare på att stödja ledarna i deras kommunikationsutmaningar. Den externa kommunikationen ska bli mer proaktiv och stödja affären på ett tydligare sätt. Arbetet med samarbetsmodellen mellan ledning, fack och medarbetare fortsätter och fokuseras ytterligare på att skapa en gemensam målbild genom utökad dialog och kommunikation.

Arbetsglädje



Ledarskapsindex



Talent Management

Talent Management ska säkra framtida kompetensbehov genom bland annat organisationsutvärderingar och kompetensutveckling. Även här utgår SAS från enkelheten i själva arbetsprocessen, dvs. identifierar, hanterar, utvecklar och följer upp talangerna. Talangbegreppet i SAS har en lite bredare betydelse än traditionellt då yrkesrollerna och utmaningarna i bolaget är väldigt varierande, alltifrån superspecialister till ledare med mycket stora medarbetargrupper i operativ miljö. SAS affärens värdekedja och utmaningar är därför kravställare. Det betyder också att insatserna inom Talent Management-området spänner över ett brett fält och blir både gemensamma och målgruppsinriktade. Exempelvis varierar utbildningar, nätverk och projektarbeten både i nivå som talanggrupp samtidigt som utvärderingar blir situationsanpassade.

Högt ställt mål inom People Excellence

- Vår arbetsglädje ska ligga Topp 5 inom hela transportbranschen i Norden

Med Norden som hemmamarknad

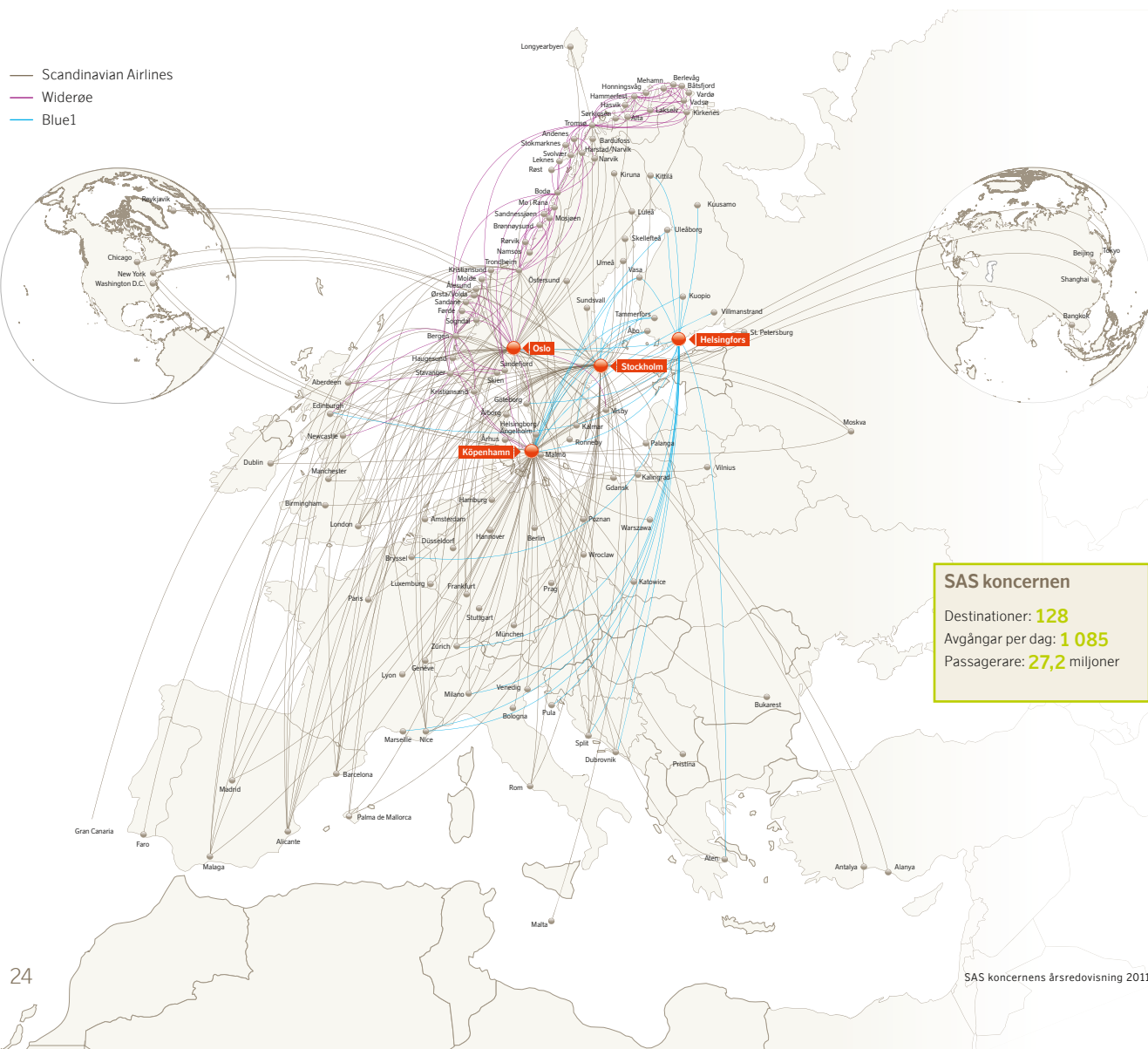
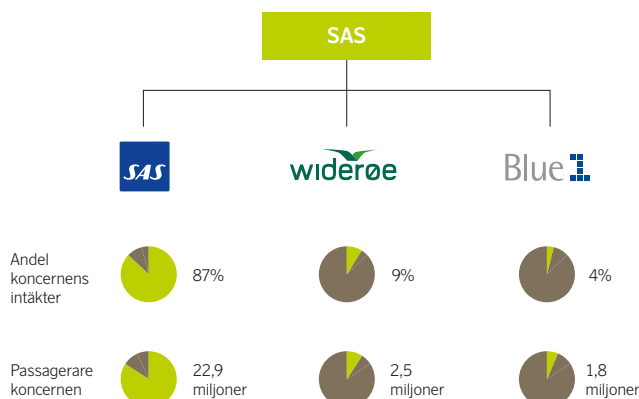
SAS kunder reser till, från och inom Norden via SAS koncernens flygbolag Scandinavian Airlines, Widerøe och Blue1.

Verksamheterna har olika uppdrag och marknader men samma strävan – att underlätta för kunderna att ta sig till önskad destination i rätt tid och till rätt pris – oavsett om man reser privat eller i arbetet.

Under 2011 säkerställde SAS att över 27 miljoner (2 miljoner fler än 2010) passagerare nådde rätt destination i rätt tid och till rätt pris. Flygverksamheten omsatte drygt 41 miljarder SEK i hård konkurrens med lågservicebolag och andra sätt att resa.

SAS erbjuder fler avgångar, ett bredare nätverk och bättre punktlighet än sina konkurrenter. I kombination med enkelhet både på marken och i luften ger detta ett mervärde för kunderna liksom konkurrensfördelar för koncernen.

SAS operationella struktur





SAS marknad

Norden är SAS hemmamarknad och koncernens tre flygbolag flög under 2011 till 128 destinationer inom Europa, USA och Asien. Scandinavian Airlines flyger på rutten inom Skandinavien, Europa samt interkontinentalt med knutpunkterna Köpenhamn, Oslo och Stockholm. Widerøes huvudmarknad är Norge och flygbolaget bedriver regional trafik med en betydande andel upphandlingstrafik, främst i Nordnorge. Blue1s huvudmarknad är inrikes Finland och trafik mellan Finland och Skandinavien.

Marknads- och kapacitetsutveckling

Året inleddes med ökande kapacitet i marknaden. Kapaciteten visade sig snart överstiga efterfrågan, vilket medförde hårdnande konkurrens och lägre kabinfaktorer för många flygbolag i Europa. Från mars påverkades Asientrafiken kraftigt negativt av jordbävningen i Japan som ledde till ett plötsligt efterfrågefall. Efterfrågan hämtade sig därefter långsamt, men var vid utgången av 2011 fortfarande lägre än föregående år.

Flygkapaciteten ökade på global basis med cirka 8,2% under 2011 enligt IATA. Inom Europa var ökningen cirka 10,2%. På SAS hemmamarknad ökade kapaciteten med cirka 7%, främst på de norska och svenska marknaderna. Störst kapacitetsökning uppvisade linjerna till/från Nordamerika och de kortare linjerna inom Europa, främst drivet av lågservicebolagen.

Inför 2012 förväntas marknadskapaciteten att fortsätta öka. Officiella källor indikerar att kapaciteten i Skandinavien och Norden kan komma att öka med cirka 6%. Marknadens förväntade tillväxt på medellång sikt är enligt externa bedömare cirka 4–6%.

SAS koncernens kapacitet

Under 2011 ökade SAS koncernen sin kapacitet med 6,8%. Ytterligare kapacitetsökning under perioden 2012 till 2016 planeras genom förbättrat utnyttjande av befintlig flygplansflotta samt genom förvärv av A320neo. Konkurrenter i SAS närområde har lagt order på flygplan med leverans från 2018 och framöver. Mer om SAS koncernens flotta, se www.sasgroup.net.

Konkurrenter

SAS utsätts för konkurrens både från andra flygbolag och från andra transportslag. Den främsta konkurrensen på SAS hemmamarknad i Norden kommer dels från lågservicebolag, dels från globala nätverksbolag som ser Norden som en viktig feeder-marknad. De främsta konkurrenterna är Norwegian och de större europeiska nätverksbolagen.

Konsolidering i marknaden

Inom Europa slogs British Airways och Iberia samman i början av 2011 för att styras av moderbolaget International Aviation Group (IAG). Samtidigt pågår förhandlingar mellan Lufthansa och British Airways i förhandlingar kring en försäljning av British Midland till British Airways. Genomförs den sammanslagningen kommer den europeiska flygindustrin att bestå av tre huvudsakliga flygbolagsgrupper: Lufthansa Group, AirFrance/KLM och IAG.

Star Alliance erbjudande stärktes under året på den nordamerikanska marknaden efter fusionen mellan United Airlines och Continental. I slutet av 2011 ansökte American Airlines om konkursskydd i USA, vilket kan komma att medföra ytterligare förändringar inom flygindustrin.

	Sverige	Norge	Danmark	Finland	Baltikum
Invånare, miljoner ¹	9,5	5,0	5,6	5,4	6,9
SAS marknadsandel	31%	51%	38%	9%	us
SAS koncernens försäljningsandel	38%	23%	12%	4%	1%
BNP utveckling 2011 ²	4,1%	1,5%	1,1%	3,0%	4,4–6,5%
Antal flygplan i drift					
- Scandinavian Airlines	39	50	49	-	-
- Norwegian	12	36	8	3	-
- Widerøe	-	35	-	-	-
- Finnair	-	-	-	65	-
- Blue1	-	-	-	9	-
- Skyways	12	-	-	-	-
- Malmö Aviation	12	-	-	-	-
- Cimber Sterling	-	-	26	-	-
- Estonian Air	-	-	-	-	7
- airBaltic	-	-	-	-	34

¹ Källor: Nationella statistikdatabaser

² Källa: OECD Economic Outlook 90 database och SEB Eastern European Outlook, oktober 2011

us = uppgift saknas

Till, från och inom Skandinavien



Scandinavian Airlines är Nordens största flygbolag avseende intäkter, passagerare och flygningar.

Flygbolaget hade intäkter på 36,7 miljarder SEK under 2011 och transporterade 22,9 miljoner passagerare till 90 destinationer med 683 dagliga flygningar. Nätverket är främst dimensionerat efter affärsresenärernas behov, men fritidsresandet är ett växande segment och står för en ökande del av intäkterna. I Scandinavian Airlines ingår bolagen SAS Cargo Group, SAS Ground Handling samt Spirit.

Viktiga händelser 2011

- Scandinavian Airlines utnämndes den 25 januari 2011 till Europas punktligaste flygbolag av det oberoende analysföretaget Flight-Stats.
- Scandinavian Airlines beställde den 20 juni 2011 30 Airbus A320neo flygplan, med option på ytterligare 11 flygplan med leverans från andra halvåret 2016.
- Scandinavian Airlines lanserade i mars 2011 Oslo–New York och sammanlagt 22 linjer under 2011.

Mål

Lönsamhetskravet är en EBIT-marginal före engångsposter på minst 9%. Inom ramen för den nya strategin 4Excellence etablerades målsättningen att under de kommande åren reducera enhetskostnaden med mellan 3 och 5% per år. Miljöindexmålet för 2011 var 93 och utfallet blev 94.

Resultat och trafikutveckling

Första halvåret 2011 fortgick den ekonomiska återhämtningen efter finanskrisen, men efter sommaren föll konjunkturen åter tillbaka efter förnyad finansiell oro i framförallt södra Europa. Efterfrågan var emellertid god under hela året och kabinfaktorn upprätthölls på en tillfredsställande nivå, men under det tredje tertiet märktes en intensifierad prispress som ökade trycket på intäkterna. I tillägg hade bränslepriset en ogynnsam utveckling med en genomsnittlig ökning på drygt 40%. Ökningen av flygbränslepriset kunde delvis motverkas genom säkring av flygbränslet. Enhetsintäkten, RASK, minskade under slutet av året till följd av lägre intäkter inom passagerar- och fraktverksamheten. Den försvagade enhetsintäkten motverkades till viss del av fortsatta effekter från Core SAS kostnadsprogram. Under 2012 kommer strategin 4Excellence att – förutom att stärka kunderbjudandet – också bidra till att reducera enhetskostnaden med mellan 3 och 5% per år.

Kapaciteten ökade under 2011 med 6,6%. Ökningen skedde inom flera linjeområden med störst ökning inom de interkontinentala och intraskandinaviska linjerna samt en ökad satsning på privatesedestinationer. Även under 2012 kommer kapaciteten att öka delvis beroende på infasningen av ett elfte interkontinentalt flygplan som möjliggör öppnandet av linjen Köpenhamn–Shanghai samt 20 nya linjer framförallt anpassade för fritidsresande. I tillägg kommer kapaciteten att öka på de norska inrikeslinjerna.

Intäkterna ökade under 2011 med 0,6% till 36 735 MSEK. Trots den försvagade konjunkturen förbättrades lönsamheten i Scandinavian Airlines till följd av kostnadsförbättringarna, men EBIT-marginalen före engångsposter på 2,6% är under målet på 9%.

Utvecklat program för företagskunder

Under 2011 fördjupade SAS relationerna med sina företagskunder. Detta resulterade i en betydande ökning av SAS Creditsprogrammet med drygt 7 600 nyanslutna företagsmedlemmar. Totalt finns nu 25 000 medlemmar. Programmet är särskilt utformat för små och medelstora företags behov. Även relationerna med stora skandinaviska koncerner har utvecklats, genom bland annat mer flexibla avtal. SAS är huvudleverantör av flygresor för en rad skandinaviska och globala verksamheter och vann under året majoriteten av avtalen med de Skandinaviska staterna. Sammanlagt står avtalskunder för cirka 40% av Scandinavian Airlines intäkter.

EuroBonus nyheter

EuroBonus programmet har utvecklats. Det är nu möjligt att för poäng köpa mat, dryck och produkter ombord på alla reguljärflyg samt att använda poäng för presentkort från många olika restauranger, affärskedjor och nöjesparker i Skandinavien och Finland. Även tjänsteförmånerna utvecklades: SAS introducerade Smart Pass för alla Guld-kortsmedlemmar i Skandinavien. Smart Pass är en innovativ lösning som skapar ett snabbare och enklare flöde på flygplatsen.

Punktlighet och regularitet

Scandinavian Airlines var Europas punktligaste flygbolag 2011. Punktligheten för 2011 var 88,9% och regulariteten uppgick till 98,5%. Flygbolaget bedriver ett aktivt arbete med att behålla och ytterligare förbättra punktligheten och regulariteten.

Miljöarbete

Under 2011 accelererades miljömålet inom ramen för 4Excellence, vilket nu är att reducera de totala utsläppen med 20% fram till 2015 jämfört med 2005. Scandinavian Airlines är dedikerade att nå detta ambitiösa mål och har en rad aktiviteter i gång inom ramen för miljöledningssystemet för att säkra dess uppfyllelse.

Flygplansflotta

Scandinavian Airlines har ett nätverk av destinationer med varierande passagerarvolym och distanser, vilket kräver en flygplansflotta med flygplan av olika storlekar och med olika räckvidd för att erbjudandet ska vara attraktivt för affärs- och fritidsresenärer. Scandinavian Airlines hade 138 flygplan i egen trafik vid årsskiftet och flottan bestod av 10 långdistansflygplan, 116 kortdistansflygplan, samt 12 regionaljet. Dessutom fanns fyra CRJ200 på wetlease.

Genomsnittsåldern för flygplansflottan var 12,7 år. Scandinavian Airlines ökade den trafiksatta flygplansflottan med två flygplan under 2011. Samtidigt förnyades flygplansflottan genom att två nya flygplan levererades.

Flygoperativ verksamhet

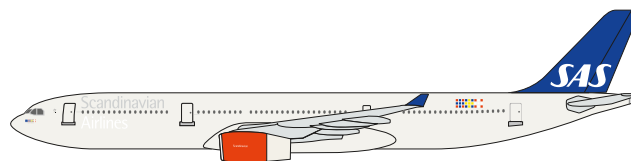
Scandinavian Airlines flygande personal uppgår till 2 528 kabinanställda och 1 304 piloter. Under året ökade produktiviteten 3% för kabinpersonalen och piloterna, tack vare omförhandlade kollektivavtal och förbättrade planeringsprocesser.

Verksamheter inom Scandinavian Airlines

SAS Ground Handling

Ground handling bedrivs inom Skandinavien internt av SAS Ground Handling. Utanför Skandinavien är dessa tjänster upphandlade. SAS Ground Handling är ledande inom utveckling av tjänster som

Flygbolagens verksamhet: Scandinavian Airlines

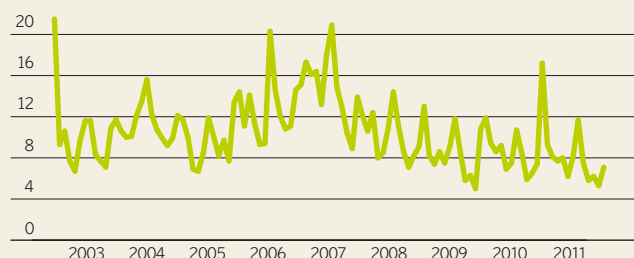


underlättar snabb och smidig check-in och boarding. Outsourcad markverksamhet bedrivs under ledning eller överseende av Scandinavian Airlines personal. En relativt stor del av markverksamheten inom ground handling är tjänster som säljs till andra flygbolag som trafikerar Skandinavien, t ex flygbolag inom Star Alliance. I och med avslutningen av 2011 kommer återstående bolag inom Ground Handling att avbolagiseras och hela verksamheten är därmed en del av Scandinavian Airlines.

Spirit

Frakthanteringsverksamheten Spirit redovisades från och med det tredje kvartalet 2011 inte längre som avvecklad verksamhet eftersom det inte avses att avyttras. Spirit är verksamhetsmässigt nära knutet till SAS Cargo, men intäkterna hänförs främst till externa kunder.

Försenat bagage, antal per 1 000 passagerare



Under 2011 uppgick antal försenade bagage till i genomsnitt 7,6 per 1 000 passagerare. Detta har uppnåtts trots att SAS minskat minimitiden för transferbyten på Köpenhamns flygplats till 25 minuter. Resultatet är det bästa under 2000-talet och visar hur SAS kvalitet förbättras.

SAS Cargo Group

Lastutrymmet i koncernens flygplan marknadsförs och säljs genom SAS Cargo, som är marknadsledande på post- och flygfrakt till, från och inom Skandinavien. Marknaden för post- och flygfrakt känner tidigt av förändringar i konjunkturen, vilket innebar att SAS Cargo sedan mitten av 2011 känt av den försvagade konjunkturen. Till följd av lägre volymer på de interkontinentala och Europalinjerna minskade antal transporterade tonkilometer med 6%. Frakt- och posttrafiken mätt i tonkilometer minskade med 6,2% på interkontinentala linjer trots ökad kapacitet. Frakten på de Skandinaviska inrikeslinjerna utvecklades dock väl och SAS Cargo stärkte sin ställning i marknaden.

Totala yelden steg jämfört med 2010 till följd av ökad frakt på kortare linjer. Till följd av de lägre volymerna på de interkontinentala linjerna minskade dock Scandinavian Airlines fraktintäkter under 2011 med 5,4% jämfört med 2010.

Finansiella nyckeltal, MSEK

	2011	2010	2009 ¹
Intäkter	36 735	36 524	39 696
varav passagerarintäkter	26 179	25 833	28 613
EBITDAR	4 771	2 016	1 121
EBIT, rörelseresultat	1 040	-1 698	-21 860
EBIT före engångsposter	952	595	-1 094
EBIT-marginal före engångsposter, %	2,6	1,6	-2,8
EBT före engångsposter	543	-33	-1 522

1 Exkluderar Spirit som redovisades som verksamhet under avveckling.

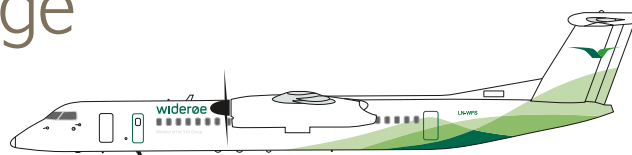
Operativa nyckeltal

	2011	2010	2009
Andel av hemmamarknaden, %	36	37	39
Antal passagerare, (000)	22 912	21 532	21 383
Passagerarkm (RPK), milj.	24 839	23 494	23 241
Säteskm (ASK), milj.	33 306	31 254	32 440
Kabinfaktor, %	74,6	75,2	71,6
Yield, valutajusterad, förändring, %	-2,0	-7,4	-5,2
Total enhetskostnad, förändring, %	2,0	-7,8	-8,1
RASK, förändring, %	-1,3	-0,2	-7,3
Antal destinationer	90	93	102
Genomsnittligt flygavst., linjetrafik, km	847	823	816
Antal flygplan (inkl. uthyrda)	147	159	172
Antal dagliga avgångar (snitt)	683	667	707
Flygplan, blocktimmar/dag	8,1	7,5	8,0
Piloter, blocktimmar	650	630	550
Kabinpersonal, blocktimmar	660	640	616
Regularitet, %	98,5	96,6	99,3
Punktlighet (% inom 15 min.)	88,9	86,9	90,1

Övriga nyckeltal

	2011	2010	2009
Miljöindex	94	93	97
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	3 460	3 280	3 454
Kväveoxider (NO _x), 000 ton	14,3	13,5	14,2
Medelantal anställda	13 479	13 723	14 438
varav kvinnor, %	38	38	44
Total sjukfrånvaro, %	7,0	7,1	7,1
Totalt antal arbetsskador > 1 dags sjukfrånvaro	251	308	252

Till, från och inom Norge



Widerøe är ett norskt helägt dotterbolag i SAS koncernen som bedriver regional inrikes- och utrikestrafik med bas i Norge.

Viktiga händelser 2011

- Widerøe röstades den 12 januari 2012, för andra året i rad fram till bästa flygbolag i Grand Travel Award av norska rese- och turistnäringen.
- Widerøe utnämndes till årets serviceföretag 2011 av TNS Gallup den 18 januari 2012.
- Widerøe tog den 29 september 2011 silverplats i "Airline of the year" i European Regional Airline (ERA).
- Widerøe konsoliderade under 2011 de övertagna linjerna på Vestlandet från Scandinavian Airlines som tidigare betjänades med Fokker 50.
- Widerøe öppnade Bergen–Skien den 1 mars 2011, Oslo–Sandnessjøen från den 27 juni 2011 och Köpenhamn–Kristiansand/Haugesund den 30 oktober 2011.
- I samband med upphandlingen av flyglinjer på norska kortlinjenätet vann Widerøe två nya linjer till Florø men förlorade fyra linjer till Lofoten och Narvik från 1 april 2012.

Mål

Det långsiktiga finansiella målet är att uppnå en EBIT-marginal på minst 7%. Miljöindexmålet för 2011 var 81 och utfallet blev 82.

Resultat och marknadsutveckling

Till följd av övertagandet av Vestlandstrafiken från Scandinavian Airlines samt nya linjer och fler frekvenser ökade Widerøe kapaciteten under året med 17,1%. Kapaciteten ökades genom infasning av nya flygplan samt ökat resursutnyttjande. Efterfrågan på de nya linjerna var god och antalet transporterade passagerare ökade med 19,1%. Marknaden för passagerare till/från och inom Norge ökade samtidigt med 9,5%. En viss avmattnings efterfrågan noterades dock under sista kvartalet. Kabinfaktorn förbättrades med 0,2 procentenheter till 59,8% och blev den näst högsta någonsin.

Under 2011 genomfördes upphandling på 19 destinationer i Norge på linjer som inte går att driva kommersiellt. Totalt deltog åtta flygbolag. Till skillnad från tidigare vann Widerøe rätten till att driva två linjer till Florø för första gången sedan 2000, men förlorade samtidigt fyra linjer till Lofoten vilka Widerøe flugit under 40 år. Uppstarten för linjerna är från 1 april 2012.

Widerøe arbetade under året vidare med att förbättra effektiviteten och anpassa verksamheten till ökad konkurrens vilket medförde en 9% lägre enhetskostnad. Timkostnaden inom de flesta av Widerøes driftsområden minskade eller var oförändrad samtidigt som flygplansutnyttjandet ökade. Kostnadseffektiviseringar kommer att fortsätta under 2012.

Intäkterna ökade under året med 8,7% till 3 775 MSEK till följd av fler passagerare. Yelden sjönk med 2%. Rörelsekostnaden ökade samtidigt med 2,7% till 3 071 MSEK till följd av den ökade kapaciteten. EBT före engångsposter förbättrades med 238 MSEK till 430

Finansiella nyckeltal, MSEK

	2011	2010	2009
Intäkter	3 775	3 473	3 329
varav passagerarintäkter	2 796	2 499	2 403
EBITDAR	704	482	323
EBIT, rörelseresultat	435	210	34
EBIT före engångsposter	435	210	34
EBIT-marginal före engångsposter, %	11,5	6,0	1,0
EBT före engångsposter	430	192	57

Operativa nyckeltal

	2011	2010	2009
Andel av hemmamarknaden, %	17	13	13
Antal passagerare, (000)	2 536	2 130	2 053
Passagerarkm (RPK), milj.	811	691	666
Säteskm (ASK), milj.	1 355	1 157	1 102
Kabinfaktor, %	59,8	59,7	60,5
Yield, förändring, %	-2,0	1,9	4,0
Total enhetskostnad, förändring, %	-9,0	-7,7	-3,0
RASK, förändring, %	-1,8	-0,9	3,5
Antal destinationer	47	47	43
Genomsnittligt flygväst., linjetrafik, km	253	226	221
Antal flygplan	38	33	30
Antal dagliga avgångar (snitt)	317	273	269
Flygplan, blocktimmar/dag	6,7	6,0	6,2
Piloter, blocktimmar	455	420	414
Kabinpersonal, blocktimmar	474	441	413
Regularitet, %	96,1	95,7	97,1
Punktlighet (% inom 15 min.)	86,5	89,2	89,6

Övriga nyckeltal

	2011	2010	2009
Miljöindex	82	90	82
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	161	143	129
Kväveoxider (NOx), 000 ton	0,6	0,5	0,4
Medelantal anställda	1 216	1 186	1 203
varav kvinnor, %	33	31	33
Total sjukfrånvaro, %	5,8	5,3	5,1
Totalt antal arbetsskador			
> 1 dags sjukfrånvaro	8	6	15

MSEK, det bästa i bolagets historia. EBIT-marginalen före engångsposter uppgick till 11,5%, vilket är 4,5 procentenheter över målsättningen och 5,5 procentenheter över 2010 års nivå.

Flygplansflotta

Widerøes flygplansflotta i trafik bestod i december 2011 av 35 Q100/Q300/Q400/Q400NG. Under året utökades flygplansflottan med tre Q200 samt en Q400NG. Genomsnittsalder för flygplansflottan var 14,1 år. De mindre Q100 och Q300 flyger framförallt på de upphandlade kortlinjerna samtidigt som de större Q400/Q400NG trafikerar de större flygplatserna.

Länk mellan Finland och Skandinavien



Blue1 är ett finskt helägt dotterbolag i SAS koncernen som under 2011 flög 86 dagliga flygningar till 28 destinationer.

Viktiga händelser 2011

- Blue1 anpassade kapaciteten till den nya marknadssituationen och flera europeiska linjer lades ner under september, samtidigt ökade Blue1 kapaciteten inom Norden.
- Blue1 började flyga på linjen Tammerfors–Köpenhamn den 31 oktober.
- Blue1 meddelade i december 2011 att bolaget ska starta nya direktlinjer till Köpenhamn från Kittilä, Kuopio, Uleåborg, Vasa, Villmanstrand och Åbo samt till Stockholm från Björneborg, Kookola och Uleåborg.
- Till följd av kapacitetsminskningen anpassades från och med september antalet medarbetare till den nya produktionsplattformen, med personalminskningar inom alla personalgrupper.
- Infasningen av Boeing 717-flygplanen slutfördes under augusti som en del av förenklingen av flygplansflottan.

Mål

Det långsiktiga finansiella målet är att uppnå en EBIT-marginal på minst 9%. Miljöindexmålet för 2011 var 80 vilket motsvarade utfallet.

Resultat och marknadsutveckling

Konkurrensläget på den finska inrikesmarknaden intensifierades kraftigt under 2011 vilket resulterade i överkapacitet på Helsingfors–Uleåborg, –Rovaniemi, –Kittilä, och –Ivalo. Därutöver ökade konkurrensen från Helsingfors till ett flertal destinationer inom Skandinavien och Europa. Den kraftigt ökade kapaciteten stimulerade till ökat resande till, från och inom Finland och marknaden växte med nästan 15% fram till tredje kvartalet 2011. Marknadstillväxten minskade dock under fjärde kvartalet som en följd av effekterna av den europeiska finanskrisen.

Blue1s kapacitet ökade under första halvåret med 22,7%, men kraftiga kapacitetsanpassningar genomförda under andra halvåret medförde att den totala kapaciteten ökade med enbart 4,1% för helåret. Passagerartrafiken förblev på samma nivå som föregående år, vilket ledde till att kabinfaktorn sjönk 2,8 procentenheter. Antalet passagerare uppgick till 1,8 miljoner, en ökning med 12,2% från föregående år. Enhetsintäkten sjönk 2,4% som en följd av överkapacitet på marknaden och den kraftigt ökade konkurrensen. Enhetskostnaden steg med 14% främst som följd av en relativt högre andel inrikes- och Skandinavientrafik med kortare genomsnittligt flyglängd jämfört med Europatrafik.

Intäkterna minskade under året med 7,5% till 1 658 MSEK, till följd av kapacitetsanpassningarna under andra halvåret samt fortsatt yieldpress. Rörelsekostnaderna ökade exklusive omstrukturingskostnader med 8,0% till 2 030 MSEK. Ett flertal resultatförbättrande åtgärder både på intäkt- och kostnadssidan påbörjades under andra halvåret. EBIT före engångskostnader uppgick till –482 (–197) MSEK, en försämring på 285 MSEK. Resultatförsämringen

Finansiella nyckeltal, MSEK

	2011	2010	2009
Intäkter	1 658	1 792	1 819
varav passagerarintäkter	1 522	1 606	1 658
EBITDAR	–441	–109	–85
EBIT, rörelseresultat	–562	–219	–205
EBIT före engångsposter	–482	–197	–198
EBIT-marginal före engångsposter, %	–29,1	–11,0	10,9

Operativa nyckeltal

	2011	2010	2009
Andel av inrikesmarknaden, %	18	17	17
Antal passagerare, (000)	1 758	1 566	1 463
Passagerarkm (RPK), milj.	1 525	1 527	1 321
Säteskm (ASK), milj.	2 343	2 250	2 029
Kabinfaktor, %	65,1	67,9	65,1
Yield, förändring, %	0,7	–6,7	–12,0
Total enhetskostnad, förändring, %	14,0	–1,1	–2,7
RASK, förändring, %	–2,4	–1,7	–12,7
Antal destinationer	28	29	24
Genomsnittligt flygväst., linjetrafik, km	748	792	719
Antal flygplan	14	15	13
Antal dagliga avgångar (snitt)	86	68	66
Flygplan, blocktimmar/dag	7,9	7,4	7,8
Piloter, blocktimmar	634	612	617
Kabinpersonal, blocktimmar	734	729	732
Regularitet, %	98,1	98,1	97,8
Punktlighet (% inom 15 min.)	84,7	79,5	87,9

Övriga nyckeltal

	2011	2010	2009
Miljöindex	80	79	86
Koldioxid (CO ₂), 000 ton	242	231	210
Kväveoxider (NOx), 000 ton	0,8	0,8	0,7
Medelantal anställda	402	416	430
varav kvinnor, %	47	49	52
Total sjukfrånvaro, %	4,7	6,4 ¹	6,7
Totalt antal arbetsskador			
> 1 dags sjukfrånvaro	13	13	5

¹ Metodjustering

beror främst på lägre yield och ökade bränslekostnader. Resultatet har belastats av kostnader av engångskaraktär avseende träning för pilot och kabin samt omställningskostnader för den tekniska organisationen i Blue1. Totalt uppgick dessa engångskostnader till 80 MSEK.

Flygplansflotta

Avro-flygplanen togs ur trafik i september. Blue1 hade vid slutet av 2011 en flygplansflotta i trafik bestående av nio Boeing 717. Flygplansflottans genomsnittsalder är 11,3 år. Därutöver har Blue1 wet-leasat två ATR 72 och fyra SAAB 2000 för produktion på mindre regionala linjer inom Finland och Sverige.

Kvalitet och säkerhet

Alltid högsta prioritet

Flygsäkerhetsarbete kräver ständigt fokus. Vitalt för att nå framgång i ett säkerhetsarbete är en god säkerhetskultur.

SAS arbetar systematiskt med att förbättra säkerhetskulturen på alla nivåer i organisationen.

En hörnsten i detta arbete är att kontinuerligt lära av det som både gått mindre bra och det som gått bra, så att individen såväl som organisationen utvecklas för att bidra till att SAS riskexponering ständigt reduceras. Undersökningar som regelbundet genomförs visar på att säkerhetskulturen i SAS är hög.

SAS strävar efter att ha en framskjuten position i flygindustrin med en väl utvecklad säkerhetskultur. Denna strävan ska upplevas som en självklarhet för SAS kunder såväl som för medarbetare.

Utveckling av säkerhetsarbetet under 2011

I enlighet med nästa års nya krav från luftfartsmyndigheterna fortsätter SAS att utveckla ett systematiskt ledningssystem för flygsäkerheten (safety management system). Ledningssystemet täcker alla operativa delar såsom organisatorisk struktur, ansvar, inriktning och procedurer. Förbättringsprocessen i systemet baseras på att planera, genomföra, följa upp och korrigera.

Under 2011 har SAS genomgått en större organisationsförändring med syftet att uppnå en enklare och mer transparent organisation med ett gemensamt ledningssystem för säkerhetsarbetet och därmed effektivisering på alla nivåer. SAS ledningssystem för säkerhet har utvecklats från att vara reaktivt till proaktivt, och har tagit steget till att vara framtidsorienterat (predictive). Datasystem för att samla uppgifter och genomföra analyser har vidareutvecklats. De insamlade uppgifterna täcker allt från flygoperationer, träning av besättning, stationsverksamhet, tekniskt underhåll och luftfartsskydd. Dessa uppgifter sammanställs i ett hierarkiskt system av objektiva "safety performance indicators" som visar på hur väl den dagliga operationen avlöper i förhållande till de säkerhetsmål som SAS har identifierat.

Bilden av den riskexponering som de objektiva indikatorerna visar kompletteras regelbundet med subjektiva värderingar baserat på den kunskap och erfarenhet som finns i organisationen.

För att ytterligare stödja utvecklingen av ett framtidsorienterat ledningssystem för säkerhet har alla flygbolag i SAS koncernen infört en ny riskmetod, Airline Risk Management Solutions, vilken har utvecklats gemensamt av en rad flygbolag och flygplanstillverkare. SAS kan genom utvecklingen av systemet i realtid som enda flygbolag i världen, följa säkerhetsnivån i systemet. I det längre perspektivet kommer detta att vara fördelaktigt i syfte att genomföra jämförelser mot andra flygsällskap. Via STEADES ingår SAS i ett internationellt samarbete som omfattar mätningar på vad som kan anses vara en acceptabel riskexponering.

I sitt ledningssystem har SAS integrerat ett "fatigue risk management system" för att följa upp trötthet hos besättningar. Via ett rapporteringssystem skickar besättningar information som registreras och analyseras. Som resultat av detta arbete har proaktiva åtgärder implementerats i schemalaggningen av piloter och kabinpersonal. En analys via Boeing Alertness Model visar att SAS har en schemalaggnings som bidrar till att förebygga problematiken.

SAS koncernen

Flygbolagen i SAS koncernen har en hög flygsäkerhetsnivå med engagerade medarbetare på alla nivåer. Alla flygbolag i koncernen har en IATA Operational Safety Audit (IOSA)-certifiering vilket kan jämföras med ISO 9000. För att upprätthålla certifieringen krävs ett godkännande av IATA vartannat år efter genomförd revision.

Bolagen i SAS koncernen inleder codeshare-samarbeten endast med flygbolag som har en IOSA-certifiering eller har genomgått en jämförbar revision.

IT-säkerhet

SAS verksamhet ställer allt högre krav på ökad service och flexibilitet. Samtidigt förändras omvärlden och dataintrång och IT-sabotage är i allt högre grad organiserad med en ekonomisk målsättning som drivkraft. Detta ställer ökade krav på IT-verksamheten att leverera på ett flexibelt och säkert sätt.

För att minska SAS riskexponering driver SAS ett program för hantering av PCI-DSS (Payment Card Industry – Data Security Standard). Detta löper framgångsrikt och enligt plan och ska till stora delar vara avslutat under 2012.

Genom god IT-säkerhet tryggar vi Konfidentialitet, Riktighet, Tillgänglighet, Spårbarhet och Autenticitet i vår IT-miljö.

Vision Monitor

SAS koncernen införde under 2011 ett nytt avancerat system, Vision Monitor, för att mäta säkerhetsnivån. Som första flygbolag i världen kan därmed SAS ta del av av denna information i realtid. En följd av det nya systemet är att en ny skala/index införts vilket gör att Vision Monitors riskindex inte är jämförbart med tidigare års redovisade riskindex.

Säkerhetsplanering och införande av säkerhetssystem är vitala för att för att motverka och minimera riskerna inom flygplansdriften. Genom det nya säkerhetssystemet samlar, aggregerar SAS olika information till en, i realtid, översikt av säkerhetsnivån inom koncernen. Detta hjälper SAS att förutse potentiella risker.

Rapporterade avvikelser Scandinavian Airlines			
Flight Operations, %	0,72	0,01	0,008
Ground Operations, %	0,52	0,003	-
Technical Operations, %	0,30	0,003	0,004
Aviation Security, %	0,13	0,0004	-
Totalt 2011 i %, av totalt antal (248 681 st) flygningar	1,67	0,016	0,0012

- Händelser som inträffat där kvarvarande säkerhetsmarginaler varit mycket effektiva. Inga åtgärder annat än normal uppföljning krävs.
- Händelser som inträffat där kvarvarande säkerhetsmarginaler varit begränsade. Riskvärdering jämte lämpliga åtgärder för fortsatta operationer vidtas.
- Händelser som inträffat där säkerhetsmarginalerna varit minimala eller ineffektiva. Till denna grupp hör lite allvarigare händelser (t.ex. motorbortfall under start). Sådana här händelser måste man ta tag i med det samma för att vara säkra på att det är en enskild händelse och inte påverkar fortsatt flygverksamhet.

Tre händelser med röd risk under 2011:

- B737. Minskad dragkraft på ena motorn under start. Utreds som en "Company Investigation".
- A330, New York. Flygplanet på väg till startposition efter klarsignal från tornet, då ett annat flygplan startar. Man hinner stanna innan man kommer ut på banan. Utreds av amerikanska myndigheterna.
- En flygvärdinna skadas då flygplanet råkar ut för kraftig turbulens. Sjukhusvård.

Regelverk i förändring

Politiska och administrativa beslut på nationell eller på EU-nivå kan ha en mycket stor strategisk och ekonomisk betydelse för koncernen. SAS arbetar i egen regi och genom IATA och AEA för att påverka utvecklingen.

Flygets samhällsekonomiska betydelse

Luftfarten är hårt reglerad och föremål för många pålagor. Det finns i allmänhet en bristande förståelse för flygets betydelse, när det gäller bidrag till sysselsättning, ekonomiskt välbefinnande, livskvalitet och mobilitet. IATA har därför, i samarbetet med Oxford Economics, publicerat en serie rapporter som beskriver flygets betydelse för olika länder. Rapporterna för Sverige, Norge och Danmark kommer att utgöra en viktig komponent i vårt fortsatta arbete.

Utvecklingen inom EU

Single European Sky II (SES II) är en lagstiftning som syftar till att hantera den ökande trafikvolymen i europeiskt luftrum effektivare och till lägre kostnader. Alla medlemsstater har under året presenterat sin nationella plan för hur målen ska nås lokalt. De ackumulerade lokala målen står dock inte i överensstämmelse med EU:s centrala mål. Bristen på ambition från flera för SAS viktiga medlemsstater, däribland Danmark och Sverige bidrar till att kostnaderna fortsätter att öka för SAS.

Single European Sky ATM Research (SESAR) är den tekniska och operationella dimensionen av SES II. Investeringskostnaderna för programmet beräknas bli 30 miljarder Euro fram till 2020. Till skillnad från infrastrukturbyggen på marken finns hittills inga initiativ från medlemsstaternas regeringar att finansiera SESAR. Då de europeiska flygbolagen inte ensamma kan bekosta projektet, finns idag ett stort frågetecken kring hur det ska kunna förverkligas. Med hänsyn till att SESAR är det största infrastrukturella projektet för luftfarten i modern tid, kopplat till den positiva miljöeffekten, är offentlig finansiering nödvändig.

Airport Package är EU-Kommissionens handlingsplan som syftar till att avhjälpa förväntad kapacitetsbrist på Europas flygplatser. Planen innehåller bland annat nya och omarbetade bestämmelser för slots, mark tjänster och buller. Förslagen, som delvis är problematiska och kostnadsdrivande, kommer att bli föremål för en intensiv debatt under det kommande året.

European Aviation Safety Agency (EASA) ansvarar för flygsäkerheten i EU. Arbetet har under året bland annat omfattat bestämmelser kring besättningarnas arbetstider, licensbestämmelser och code sharing. Tyvärr har agendan i allt större utsträckning blivit politiskt präglad, bortom den flygsäkerhetsmässiga myndighetsutövningen. EASA tar inte sällan initiativ till kostnadsdrivande projekt utan bäring på flygsäkerhet.

Handel med utsläppsrätter

All flygtrafik till/från och inom EU är inkluderad i EUs system för handel med utsläppsrätter (ETS) den 1 januari 2012. Redovisning för 2012 ska sedan ske senast den 31 mars 2013. Systemet har fått massiv kritik från stater utanför EU, liksom av icke europeiska flygbolag. Det anses vara i strid med Chicago-konventionen om

länderns suveränitet över eget luftrum. Ett flertal legala och politiska processer pågår och det kan inte uteslutas att konflikten kan utvecklas till ett handelskrig. SAS anser att ETS är ett väl fungerande och styrande system för att hantera flygets miljöpåverkan, men att det måste vara globalt för att ge effekter, och för att undvika politiska konflikter.

EuroBonus på norskt inrikesflyg

Det norska Konkurransetilsynet inledde i december 2010 en analys av om det nuvarande förbudet mot lojalitetsprogram på norskt inrikesflyg ska upprätthållas. Tilsynet presenterade i början av februari 2012 sin rekommendation, vilken innebär att förbudet skulle kvarstå på samtliga inrikeslinjer, med undantag av linjerna Oslo-Trondheim, Oslo-Stavanger och Oslo-Bergen. SAS anser att Tilsynets rekommendationer är helt otillfredsställande och menar fortsatt att förbudet måste avskaffas. Formellt beslut tas av Fornyings- och administrationsdepartementet under 2012.

Infrastrukturkostnader

Flygbolagen betalar luftfartsavgifter för den infrastruktur som tillhandahålls för att kunna genomföra en flygning, som till exempel tillgång till flygplatser och till trafikledning i luftrummet. För 2011 uppgick dessa utgifter för SAS koncernen till 7 384 MSEK varav 5 718 MSEK var avgifter till flygplatser.

Luftfartsavgifternas ökande andel av det totala biljettpriset är ett växande problem för branschen. För Scandinavian Airlines utgjorde luftfartsavgifterna 2008 i genomsnitt 17,5% av det pris passagerarna betalade medan det 2011 var 20,5%.

Generellt saknas tillräcklig press på infrastrukturhållarna för att dessa ska förmås leverera sina tjänster mer kostnadseffektivt. EU har dock under 2011 infört ett nytt direktiv för flygplatsavgifter som ska försvåra missbruk av dominerande ställning. För flygtrafikledningstjänsten inom Europas luftrum har EU infört en övergripande prestationsplan med reella krav på medlemsstaternas respektive leverantörer. Detta träder i kraft först 2012.

SAS koncernens infrastrukturkostnader 2011, MSEK

	Flygplats- avgifter	Överflyg- ningsavgifter	Totalt
Scandinavian Airlines			
Danmark	1 069	161	1 230
Norge	1 623	263	1 885
Sverige	700	344	1 044
Internationellt	1 509	691	2 200
Scandinavian Airlines, totalt	4 901	1 459	6 359
Widerøe & Blue1	817	208	1 024
SAS koncernen totalt	5 718	1 667	7 384

Tabellen visar SAS Infrastrukturkostnader dvs de totala kostnader för bruk av infrastruktur samt passageraravgifter. I not 4 avses Luftfartsavgifter vilket innehåller en del avgifter som inte är infrastrukturrelaterad samt exkluderar passageraravgifter.

Löpande riskhantering

SAS koncernen arbetar kontinuerligt för att minska rörelsens exponering mot kända och okända risker. Riskhanteringen omfattar också att positionera SAS för möjligheter i samband med förändringar av exempelvis valutor och flygbränslepriser.

Övergripande risker bevakas och identifieras centralt och följs upp genom policies som syftar till att kontrollera riskerna. Flygsäkerheten är SAS koncernens högsta prioritet och beskrivs mer på sidan 30.

Utveckling 2011

Genom att arbeta för en ökad andel rörliga kostnader strävar SAS koncernen efter att hantera oförutsedda händelser med så liten negativ effekt som möjligt. Under året införde SAS en personalpool som användes vid SAS kapacitetsökning med en minskad riskexponering. Även under 2011 inträffade ett antal externa händelser som påverkade SAS koncernen. De två enskilt största händelserna var effekterna från jordbävningsskatastrofen i Japan i mars 2011 och den finansiella krisen i Sydeuropa. SAS har både en stabil finansiell beredskap och en beslutseffektiv organisation vilket ger bra beredskap för oväntade händelser.

Risker och hantering

Marknadsrisker och övriga risker påverkar främst efterfrågan och motverkas genom ökad rörlighet i kostnadsmassan för att snabbt anpassa produktionsvolymen. SAS koncernens exponering mot olika marknader och kundsegment bidrar till att minska risk-nivån men ökar exponeringen mot extraordinära omvärldshändelser.

Operationella risker är relaterade till faktorer som kan vara till hinder för produktionen. Dessa kan för ett flygbolag mycket snabbt resultera i stora intäktsförluster. Genom ett målmedvetet arbete har bland annat förhållandet mellan företagsledningen och fackföreningarna stärkts. Koncernen är bland annat exponerad mot risker som är kopplade till organisationen och medarbetarna. Regleringen av flygindustrin medför att flygbolag även är exponerade för politiska beslut som kan påverka den operationella kostnaden. Det finns en stark miljöopinion vilket gynnar företag med ett effektivt hållbarhetsarbete samtidigt som nya ekonomiska styrmedel kan medföra initiala kostnader. SAS beslut att investera i Airbus A320neo positionerar och minskar SAS risker inför framtiden.

Marknadsrisker	Påverkan	Riskhantering	Utfall 2011	Läs mer
Makroekonomisk utveckling Efterfrågan i flygindustrin är starkt korrelerad till den ekonomiska tillväxten.	Hot: Hög Positiv effekt: Medel	Fokus på rörlighet i kostnadsmassan genom bland annat god mix av flygplansflottan och kollektivavtal.	Den finansiella krisen påverkade resultatet negativt andra halvåret. SAS beställde 30 Airbus A320neo som från 2016 kommer bidra till harmoniserad flygplansflotta och lägre kostnader.	sid. 10–11, 18–21
Marknadspåverkan Koncernen är verksam på flera marknader och påverkas av olika konjunkturcykler vilket minskar exponeringen. Koncernen är särskilt känslig för den globala utvecklingen.	Hot: Medel Positiv effekt: Medel	Koncernen anpassar produktionen för att säkerställa rätt kapacitet på respektive marknad för att minska affärsrisken.	Trafiktillväxten var under 2011 god inom Skandinavien men yelden sjönk framförallt under andra halvåret på grund minskat affärsresande.	sid. 10–12, 13–21
Konkurrens och prisutveckling Flygbranschen är mycket konkurrensutsatt av nya bolag som inträder på marknaden. Förändrat kundbeteende och allt fler lågserviceaktörer på SAS koncernens hemmamarknad kan göra att konkurrensen hårdnar.	Hot: Hög	För att möta detta måste SAS sänka sina kostnader till konkurrenskraftig nivå, samt erbjuda ett mervärde jämfört med lågservicebolag.	Enhetskostnaden exklusive flygbränsle sjönk med 3,7% under 2011. Målsättningen är att sänka enhetskostnaden 3–5% per år framöver.	sid. 13–21
Kapacitetsutveckling På grund av lång leveranstid baseras beställningar av flygplan på långsiktiga prognoser. Detta kan leda till över- eller underkapacitet och prispåverkan.	Hot: Medel Positiv effekt: Låg	Marknadsledare i Norden innebär möjlighet att styra kapacitetsutvecklingen. Utnyttjande av korttidsleasing för att anpassa kapacitet och efterfrågan.	Kapacitetsökningen i marknaden var högre än efterfrågan.	sid. 25
Övriga risker	Påverkan	Riskhantering	Utfall 2011	Läs mer
Naturkatastrofer, terrorattacker, konflikter och epidemier Flygbolag påverkas normalt särskilt mycket av extraordinära händelser i världen.	Hot: Låg		Jordbävningsskatastrofen i mars 2011 i Japan påverkade efterfrågan negativt på den japanska marknaden.	

Legala risker

EU-kommissionen beslutade i november 2010 att utdöma böter för SAS Cargo om 70,2 MEUR. Böterna belastade koncernens resultat för tredje kvartalet 2010 med 660 MSEK och koncernens likviditet i första kvartalet 2011. Som en konsekvens av EU-kommissionens beslut är SAS och övriga flygbolag som bötfälldes involverat i olika civila skadestandsprocesser i Europa (England, Nederländerna och Norge). SAS, som har överklagat EU-kommissionens beslut, bestrider ansvar i samtliga rättsprocesser. Ytterligare stämningar från frakt kunder kan inte uteslutas och inga reserveringar har gjorts.

I april 2010 stämde 33 SAS-piloter gemensamt SAS i Stockholms tingsrätt. Enligt stämningsansökan krävs att vissa anställningsvillkor förklaras ogiltiga och justeras samt att SAS tilldöms att betala skadestånd. Kärandena är före detta anställda i Linjeflyg som anställdes i SAS i samband med SAS förvärv av Linjeflyg 1993. Kärandena hävdar att anställningsvillkoren är diskriminerande och bryter mot lagen om fri rörlighet i EU för arbetstagare. SAS, som bestrider yrkandena i dess helhet, betraktar risken för en negativ utgång som begränsad och inga reserveringar har gjorts.

Känslighetsanalys

Flygverksamhet, årseffekter	Koncernen totalt	Scandinavian Airlines	Widerøe	Blue1
Passagerartrafik – 1% förändring av RPK, MSEK	230	200	20	10
Kabinfaktor – 1 procentenhets förändring, MSEK	320	260	40	15–20
1% förändring i passagerarintäkten per passagerarkm (yield), MSEK	310	260	30	15–20
1% förändring av flygverksamhetens enhetskostnad, MSEK	350	300	25	20–25
1% förändring av priset på flygbränsle, MSEK	78	70	4	4
1% förändring i förbrukning av flygbränsle, motsvarande 1 000 ton CO ₂	39	35	2	2

Operationella risker	Påverkan	Riskhantering	Utfall 2011	Läs mer
Personalomsättning SAS är fortsatt en av Nordens mest attraktiva arbetsplatser.	Hot: Låg Positiv effekt: Låg	PULS-analys.	PULS-utfallet visade på förbättringar i medarbetarnas attityd till SAS som arbetsgivare.	sid. 22–23
Strejker Historiskt har flygindustrin drabbats hårt av konflikter på arbetsmarknaden.	Hot: Låg	Förbättrade relationer med medarbetare och fackförbund under Core SAS.	Inga strejker riktade mot Scandinavian Airlines som arbetsgivare.	sid. 22–23
Incidenter och haverier Flygindustrin har exponering mot flygolyckor.	Hot: Låg	Säkerhet som högsta prioritet. Ständigt arbete för förbättring. Utbredd rapporteringskultur.	Tre händelser med röd risk under 2011.	sid. 30
Brott och bedrägeri Företaget kan utsättas för brott som kan få ekonomisk och materiell påverkan.	Hot: Låg	Code of Conduct, internkontroll, revisioner, säkerhetsarbete.	Inga materiella brott eller bedrägerier riktade mot SAS under 2011. Ett pågående rättsfall mot enskild individ initierades 2011 för tidigare händelser.	
IT-säkerhet SAS är beroende av IT för ekonomiska transaktioner och i den löpande verksamheten.	Hot: Medel	Genom god IT-säkerhet tryggar vi konfidentialitet, riktighet, tillgänglighet, spårbarhet och autenticitet.	Verksamheten påverkades inte av något dataintrång.	sid. 30
Miljörisker	Påverkan	Riskhantering	Utfall 2011	Läs mer
Miljödirektiv och krav Lagar och föreskrifter, liksom den allmänna opinionen, ställer krav på minskad miljöpåverkan.	Hot: Låg Positiv effekt: Låg	SAS engagerar sig inom hållbarhet och arbetar bland annat aktivt med att minska sin miljöpåverkan.	SAS ökade koldioxidutsläppen per passagerarkilometer från 121 till 122 gram under 2011.	sid. 40–43 samt webb
Legala och politiska risker	Påverkan	Riskhantering	Utfall 2011	Läs mer
Skatter och avgifter riktade mot flygindustrin Flygindustrin är förenad med avgifter för bland annat start, landning och överflygning.	Hot: Medel	Aktiv dialog och förhandling med myndigheter och organisationer.	Enhetskostnaden för luftfartsavgifter för Scandinavian Airlines ökade med 0,6% under 2011.	sid. 31
Compliance risks Överträdelse av lagar eller interna regelverk.	Hot: Medel	Interna policies och regelverk samt interna riktlinjer och Code of Conduct.	Inga betydande rättsfall påverkade SAS under 2011.	sid. 89

Risker och riskhantering

För att hantera **finansiella risker** som förändringar av valutakurser, räntor och bränslepris används hedging, vilket motverkar kortsiktiga svängningar, och ger handlingsutrymme att hantera nivåförändringar. Flygbränslepriset ökade under 2011 och utgjorde 20,2% (16,2%) av koncernens rörelsekostnader inklusive leasing. SAS koncernens policy för att säkra flygbränsle medger att säkring kan ske upp till 18 månader i förväg. Mellan 40–80% av koncernens prognostiserade flygbränslebehov för kommande 12 månader säkras.

Valutanettoeffekt och räntekänslighet intäkter och kostnader, MSEK

	Koncernen totalt
1% försvagning av SEK mot USD	-80
1% försvagning av SEK mot NOK	+55
1% försvagning av SEK mot DKK	-5
1% försvagning av SEK mot EUR	+5
1% försvagning av SEK mot JPY	+6
1% försvagning av SEK mot GBP	+8
1 procentenhets nedgång av genomsnittlig ränta	+22

Säkring av flygbränsle 2012

	Q1	Q2	Q3	Q4
Säkring av flygbränsle	60%	51%	51%	47%

Estimerad flygbränslekostnad 2012, miljarder SEK

	5,0 SEK/ USD	6,0 SEK/ USD	7,0 SEK/ USD	8,0 SEK/ USD
Marknadspris				
600 USD/ton	4,5	5,4	6,3	7,2
800 USD/ton	5,5	6,6	7,7	8,8
1 000 USD/ton	6,6	8,0	9,3	10,6
1 200 USD/ton	7,4	8,9	10,4	11,9
1 400 USD/ton	8,2	9,9	11,5	13,0

Hänsyn har tagits till SAS koncernens säkring av flygbränsle och rapporterad bränslekostnad per 31 december 2011.

Valutarisker

Genom den internationella exponeringen påverkas SAS verksamhet på flera sätt av växelkursförändringar.

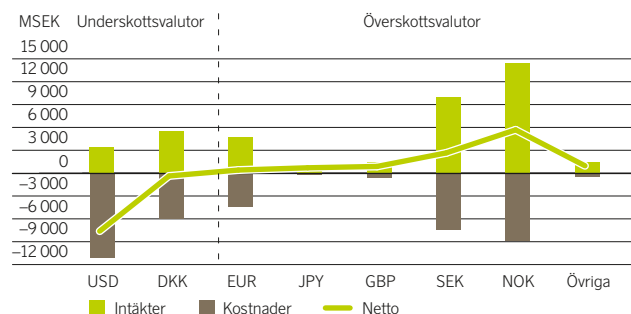
Effekter på valutaströmmar, transaktionsrisk

Underskottsvalutor är valutor där koncernen har högre kostnader än intäkter. En försvagning av SEK mot till exempel USD, som är en underskottsvaluta, innebär en negativ effekt på resultatet, till följd av att växelkursdrivna kostnadsökningar ej motsvaras av intäktsökningar. I december 2011 hade SAS säkrat 62% av det förväntade USD-underskottet under de kommande 12 månaderna. Motsatt gäller för NOK som är en överskottsvaluta. Genom att till 40–80% säkra utländska valutor till ett förutbestämt pris, även kallat hedging, motverkas på kort sikt effekten av kursförändringar.

Effekter från omvärdering, translationsrisk

När tillgångar och skulder som är bokförda i andra valutor än SEK omvärderas efter ny växelkurs påverkas normalt resultatet. Valutasäkringar och lån för finansiering av flygplan kan dock under vissa förutsättningar redovisas i övrigt totalresultat. Resultatet påverkas då först när tillgången avyttras, men motverkas normalt av tillgångens förändrade marknadsvärde. Se Not 28 sid 77.

Valutafördelning i SAS koncernen



Finansiella risker	Påverkan	Riskhantering	Utfall 2011	Läs mer
Motpartsföruster SAS exponeras genom krediter, leasingavtal och garantier till externa parter.	Hot: Hög	Exponeringen regleras genom en finansiell policy.	SAS gjorde nedskrivningar motsvarande 1,7 miljarder SEK som en konsekvens av konkurrens i Spanair.	Not 28
Likviditetsrisk Flygindustrin är säsongsmässig vilket påverkar kassaflödet över året.	Hot: Låg	Enligt SAS finanspolicy är målet att ha en finansiell beredskap på minst 20% av omsättningen, varav minst hälften i likvida medel.	SAS finansiella beredskap var över målsättningen under hela året och 21% i december 2011.	Not 28
Bränslepris Flygbränsle utgör cirka 20% av koncernens rörelsekostnad inklusive leasing, vilket gör företaget exponerat för förändringar i priset.	Hot: Hög Positiv effekt: Hög	Hedging av 40–80% av kommande 12 månaders förbrukning.	Genomsnittliga flygbränslepriset ökade under året med 40%. Inklusive säkring steg SAS flygbränslepris med 25%.	Not 28
Räntor Flygindustrin är kapitalintensiv och företaget är nettolåntagare. Detta gör företaget exponerat för ränteförändringar.	Hot: Låg Positiv effekt: Låg	Finanspolicy som reglerar proportionen mellan rörlig och fast ränta. Målsättningen är att skulden ska ha en bindningstid på 3,5 år.	Räntenettot minskade med 45 MSEK till följd av lägre genomsnittliga räntebärande skulder.	Not 28
Valutakurser En betydande del av intäkter, kostnader och tillgångar/skulder är i andra valutor än SEK, vilket skapar växelkurseffekter.	Hot: Medel Positiv effekt: Medel	Hedging av utländska valutor, 40–80% av USD-underskott säkras på rullande 12 månader.	Valutakurseffekter påverkade koncernen positivt med 1 945 MSEK jämfört med 2010.	Not 28

Finansiell beredskap på 8,9 miljarder SEK

En god finansiell ställning är viktig i en bransch som är exponerad mot så många risker som flygindustrin. Ett antal målsättningar som spänner från likviditet och resultatmätt till skuldsättningsgrader har därför etablerats. SAS prioriterar en god finansiell ställning och hög beredskap och har de tre senaste åren genomfört stora kostnadsbesparingar samt genomfört nyemissioner och ställt ut obligationer för att uppnå målen. SAS accelererar nu 4Excellence med resultatförbättrande åtgärder motsvarande 5 miljarder SEK 2012–2013.

Mål och målbeskrivning

Justerad soliditet

SAS koncernens justerade soliditet ska överstiga 35%. Den justerade soliditeten beräknas som eget kapital dividerat med totalt kapital plus 7 gånger årliga operationella leasingkostnaden. För bolag med hög andel leasing visar detta mått den verkliga finansiella motståndskraften bättre än det normala soliditetsmålet.

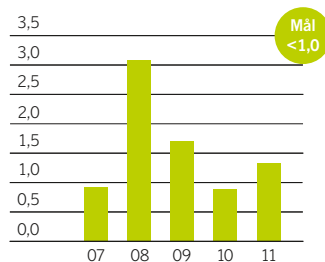


Måluppfyllelse

Den justerade soliditeten uppgick per den 31 december till 26%. SAS genomför lönsamhetsförbättrande åtgärder inom 4Excellence som syftar till att stärka den justerade soliditeten.

Justerad skuldsättningsgrad

SAS justerade skuldsättningsgrad ska vara lägre än 1,0. Den justerade finansiella nettoskulden beräknas som finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader (x 7) i relation till eget kapital och minoritetsintressen.



Målsättningen för den justerade skuldsättningsgraden uppnåddes under merparten av 2011 men uppgick till 1,33 vid årsskiftet.

Finansiell beredskap

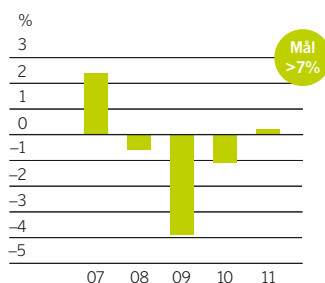
SAS finansiella beredskap, som består av likvida medel och kontrakterade lånelöften, ska överstiga 20% av omsättningen.



Per den 31 december 2011 uppgick den finansiella beredskapen till 8,9 miljarder SEK där likvida medel var 3,8 miljarder SEK och totala utnyttjade kreditfaciliteter 5,1 miljarder SEK. Detta ger en finansiell beredskap på 21%.

EBT-marginal före engångsposter

EBT-marginalen visar resultatet före skatt i procent av årets intäkter. SAS koncernens målsättning är en EBT-marginal på minst 7% över en konjunkturcykel. Måttet speglar en CFROI på cirka 25%.



EBT-marginalen uppgick under 2011 till 0,2%. SAS accelererar arbetet inom ramen för 4Excellence med resultatförbättrande åtgärder motsvarande 5 miljarder SEK under 2012–2013.

Finansiering

Som ett led i att behålla koncernens finansiella styrka togs fem lån upp samt en private placement under 2011. Under februari emitterades EMTN om 40 MEUR till rörlig ränta, för närvarande 4,90% med slutförfall 2017. Under mars månad emitterades två obligationslån om cirka 2 miljarder SEK, ett lån på 1 300 MSEK till kupongränta 10,5% och ett lån på 75 MEUR till kupongränta 9,65%, båda med förfall 2014. Under årets sista kvartal finansierades flyg med totalt cirka 91 MUSD, varav huvudparten var ersättningsfinansiering.

SAS koncernen använder företagscertifikat, banklån, obligationslån, konvertibla obligationslån, förlagslån samt leasing som finansieringskällor. Vid utgången av 2011 hade koncernen kontrakterade kreditfaciliteter på 7 004 MSEK, varav 5 093 MSEK var outnyttjade. Vid utgången av 2011 uppgick koncernens räntebärande skuld till 13 338 (11 897) MSEK. Amorteringarna under 2011 uppgick till 2,6 miljarder SEK. Årets upplåning uppgick till 3,4 miljarder SEK. Vid utgången av 2011 var koncernens kapitaliserade nettleasingkostnad (x 7) 9 401 (9 989) MSEK och nuvärdet på leasingkontrakten 6 302 (6 328) MSEK.

Räntebindning

SAS koncernens finansiella nettoskuld uppgick den 31 december 2011 till 7 017 (2 862) MSEK. Den genomsnittliga räntebindningstiden på den finansiella nettoskulden styrs av SAS finanspolicy och ska uppgå till cirka 3,5 år. Den genomsnittliga räntebindningstiden under året var 3,7 år.

Kreditvärdighet

SAS kreditvärderas av tre ratinginstitut, Standard and Poor's, Moody's och det japanska ratinginstitutet Rating and Investment Information Inc som alla bibehöll en oförändrad rating och "outlook" under 2011. Vid utgången av 2011 hade Rating and Investment negative outlook och Moody's och Standard & Poor's stable outlook. Under februari 2012 ändrades Standard & Poor's utsikter från "stable" till "negative".

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.

Investeringar och försäljningar

Årets investeringar uppgick till 2 041 (2 493) MSEK, där flygplan, annat flygmateriel och förskottsbetalningar stod för 1 359 MSEK. Under 2011 köpte SAS koncernen sju flygplan. Till Widerøe förvärfades en Bombardier Q100, tre Q200 samt en Q400NG. Två Boeing 737 återköptes från operationell lease, varav en såldes under 2011.

Under 2011 såldes totalt sju flygplan.

Rörelsekapital

Eftersom rörelseskulderna överstiger tillgångarna har SAS koncernen ett positivt rörelsekapital som netto uppgår till cirka 8,1 (9,9) miljarder SEK per december 2011. Internt rapporteras och analyseras förändringar av balansposter i rörelsekapitalet löpande. SAS optimerar, styr och följer upp rörelsekapitalet genom att driva projekt som syftar till att frigöra kapital.

Kassaflöde från den löpande verksamheten uppgick för 2011 till -482 MSEK, varav 734 MSEK är kassaflöde från verksamheten och -1 216 MSEK kommer från förändring i rörelsekapitalet.

Andra åtaganden och tillgångar som tagits hänsyn till i SAS finansiella plan

Förmånsbaserade pensioner

Merparten av koncernens pensionsordningar är förmånsbaserade och säkrade genom försäkringsbolag. Förmånsbestämda pensionsordningar i Sverige är säkrade i Alecta avseende tjänstemän och kabinpersonal samt i Euroben avseende piloter. I Norge har all personal förmånsbestämda pensionsordningar vilka är säkrade i Vital. Det finns även ofonderade pensionsordningar avseende främst förtidspensioner i Sverige och Norge. I Danmark har endast piloter förmånsbestämda pensionsordningar vilka är säkrade i Danica.

I juni 2011 publicerade IASB (International Accounting Standards Board) ändringar i IAS 19 Ersättningar till anställda. Ändringen avseende IAS 19 har ännu inte antagits av EU, men beslut förväntas under 2012. Ändringarna i redovisningen av förmånsbestämda pensionsplaner ska tillämpas från och med den 1 januari 2013. Enligt den ändrade IAS 19 är det bland annat inte längre tillåtet att skjuta upp redovisningen av vissa avvikelser i uppskattningar (den s k "korridermetoden" tas bort) utan samtliga avvikelser i uppskattningar ska redovisas omedelbart i övrigt totalresultat. Till följd av ändringarna kommer de ackumulerade oredovisade avvikelserna (ej resultatförda estimatavvikelser och planändringar) att redovisas i sin helhet mot eget kapital, vilket kommer att ha en avsevärd negativ effekt på Koncernens eget kapital. Moderbolaget SAS AB's redovisade eget kapital påverkas inte av denna ändring. På grund av en svag börsutveckling och sänkta diskonteringsräntor i Sverige och Norge har estimatavvikelsen ökat med cirka 1,8 miljarder SEK jämfört med föregående år. Se vidare Not 15 sid 71.

Översikt

Status per 31 december	2011	2010
Verkligt värde förvaltningsstillgångar	32 089	31 651
Nuvärdet av pensionsförpliktelser	-32 786	-31 370
Summa	-697	281
Ej resultatförda estimatavvikelser samt planändringar ¹	12 052	10 231
Bokförd tillgång	11 355	10 512

¹ Varav estimatavvikelser 11 762 (9 901) MSEK.

Redovisning av operationell leasing

Det finns också förslag från IASB på att operationella leasingförpliktelser ska redovisas som skuld i balansräkningen. SAS koncernen har 108 flygplan på operationell lease där nuvärdet av leasingförpliktelser är 6 302 MSEK. Flera av koncernens nyckeltal tar redan hänsyn till dessa förpliktelser. Ratinginstitut, banker och investerare justerar också redan för dessa förpliktelser. Se Not 35 sida 82 för ytterligare information. Förändringen kan införas tidigast 2016.

Skatt

SAS koncernen hade, per 31 december 2011, cirka 11,5 miljarder SEK i outnyttjade skattemässiga underskott. Detta kan förbättra kassaflödet under kommande perioder eftersom SAS koncernen inte kommer att ha betalbar skatt förrän underskotten har utnyttjats. Uppskjuten skattefordran är värderad till cirka 90% av sitt fulla värde.

Kontrakterade kreditlöften

Bundna kreditlöften, 2011-12-31, MSEK	Totalt	Utnyttjat	Outnyttjat	Förfall
Revolverande kreditfacilitet, 366 MEUR	3 274	0	3 274	2013
Revolverande kreditfacilitet, 104 MUSD	721	721	0	2013
Revolverande kreditfacilitet, 74 MUSD	512	256	256	2017
Revolverande kreditfacilitet, 125 MUSD	866	574	292	2016
3 st bilaterala bankfaciliteter	1 250	-	1 250	2013
Övriga faciliteter	381	360	21	2012
Summa	7 004	1 911	5 093	

Kapitaliserade leasingkostnader

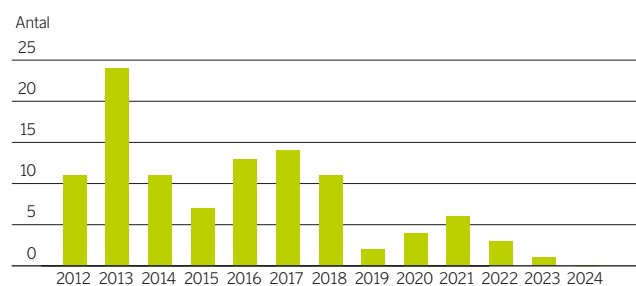
	MSEK
Kapitaliserade leasingkostnader (x 7)	9 401
Leasingkostnader (NPV)	6 302

A320neo leveranser

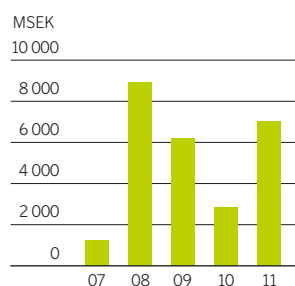
	Totalt	2016	2017	2018	2019
Antal flygplan*	30	4	11	7	8

* Listpriset före rabatter för en A320neo är cirka 90 MUSD.

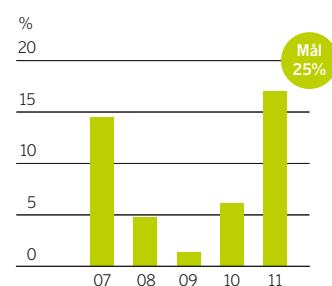
Förfalloprofil, Operationella leasingavtal



Finansiell nettoskuld



CFROI



Utmanande år för aktieägarna

Tydliga mål för lönsamhet och finansiell ställning har utvecklats med den övergripande målsättningen att SAS koncernen ska skapa värden för aktieägarna över en konjunkturcykel.

En viktig del av servicen till aktieägarna är den kontinuerliga resultatrapporteringen som årsredovisningen, delårsrapporter, månatliga trafikrapporter och pressmeddelanden. SAS tillhandahåller kompletterande information och fakta till aktieägarna och investerare på www.sasgroup.net

Aktieägarservice

Via SAS koncernens hemsida www.sasgroup.net under Investor Relations tillhandahåller SAS en aktieägartjänst för samtliga registrerade aktieägare. Tjänsten ger möjlighet till att anmäla sig för att få kvartalsrapporter och kallelser till bolagsstämma mailade med e-post. Årsredovisningar postas till de aktieägare som önskar detta. Dessutom erbjuds aktieägare som innehar minst 400 aktier (antalet aktier kan ändras – se under Investor Relations på hemsidan för aktuell nivå) möjlighet att boka tur- och returesor med Scandinavian Airlines till fördelaktiga priser.

I samband med kvartalsrapporterna arrangeras normalt webcasts som kan följas direkt på hemsidan och cirka två månader framåt. Mot den institutionella marknaden arrangerar SAS koncernen regelbundet investerarträffar och analytikermöten. Presentationer för privata aktieägare arrangerades också på olika platser i Skandinavien.

Aktieutveckling

SAS-aktien handlas på börserna i Stockholm, Mid Cap-listan (primärnotering), Köpenhamn och Oslo. SAS börsvärde sjönk med 64% under 2011 beroende på svag yieldutveckling som resultat av oro för avmattnings i världsekonomin och finanskrisen i Sydeuropa. Jämfört med ett vägt genomsnitt av konkurrenters börsvärden hade SAS-aktien en 27 procentenheter svagare utveckling.

Värdet av antalet omsatta aktier på samtliga tre börser som SAS är listad på minskade under 2011 och uppgick till 4,9 (9,5) miljarder SEK, en minskning med 49%. Antalet omsatta aktier i relation till utestående aktier var, justerat för de tre skandinaviska staternas 50-procentiga andel i SAS koncernen, 94% (165%).

Fördelningen av handel mellan börserna i antal omsatta aktier under året var: Stockholm 80%, Köpenhamn 15% och Oslo 5%.

Ägarspridning och förändring

SAS hade 66 917 aktieägare per den 31 december 2011. Ägarandelen i Skandinavien är cirka 93%, fördelat på 51% i Sverige, 25% i Danmark och 16% i Norge. Ägarandelen utanför EES-området är under 2%, varav cirka 1% i USA. Ägarförändringarna mellan de olika länderna var små under 2011.

Konvertibelt obligationslån

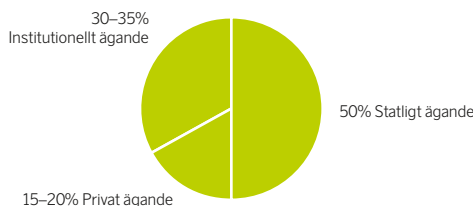
SAS AB utfärdade i april 2010 ett konvertibelt obligationslån motsvarande 1,6 miljarder SEK till en ränta på 7,5%. Obligationsinnehavarna äger rätt att konvertera en obligation till en aktie till en kurs på 46,50 SEK. En konvertering av obligationslånet skulle medföra att aktieägarnas procentuella ägarandel skulle minska med cirka 10% till följd av att antalet aktier skulle kunna öka med cirka 34,4 miljoner.

Utdelning och utdelningspolicy

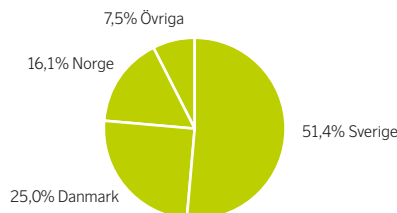
SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningen ska över en konjunkturcykel ligga i nivån 30–40% av koncernens resultat efter schablonskatt. Vid negativa resultat ges som regel ingen utdelning för att säkerställa koncernens finansiella position.

Styrelsen föreslår till årsstämman att utdelning till SAS AB:s aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2011. Detta motiveras av tidigare års negativa resultat och kassaflöde. En god finansiell position och handlingsutrymme är av vikt för att bygga långsiktig lönsamhet och säkerställa genomförandet av 4Excellence strategin.

Fördelning av SAS koncernens aktiekapital

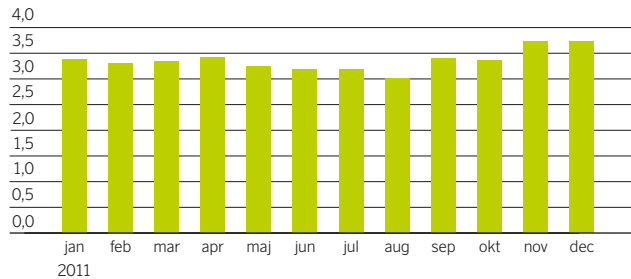


Landsfördelning av SAS koncernens ägande



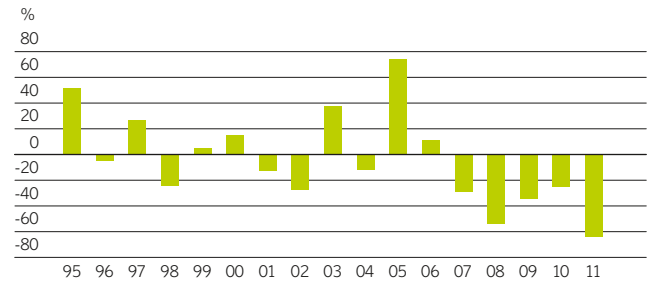
Analytikernas rekommendationer

Källa: ThomsonOne
Genomsnitt

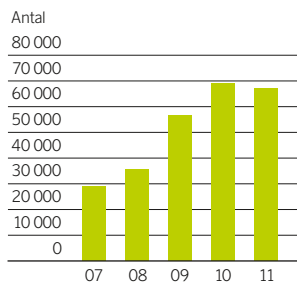


1 = Stark köprekommendation 2 = Köp 3 = Behåll 4 = Underpresterande 5 = Sälj

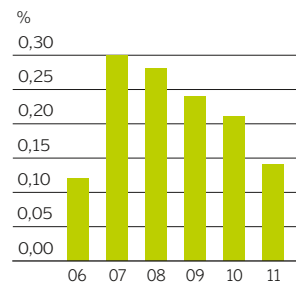
SAS-aktiens långsiktiga årliga totalavkastning



Antal aktieägare i SAS AB

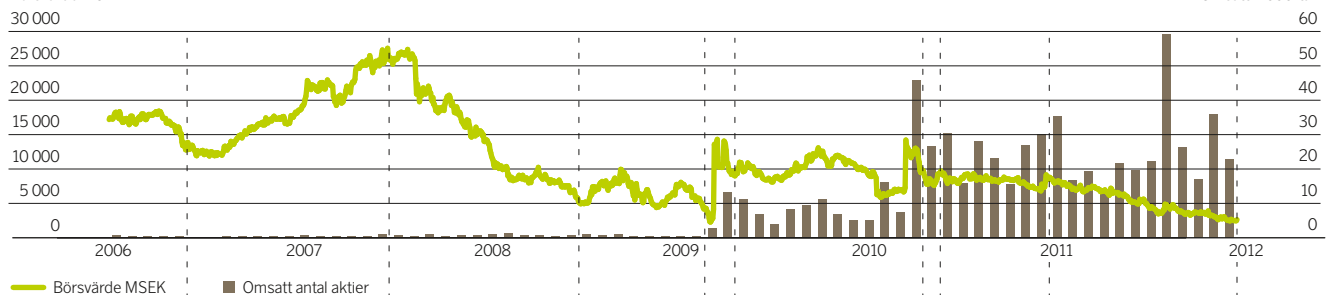


SAS-aktiens omsättning (mätt i % av Stockholmsbörsens totala omsättning)



Aktien

Börsvärde MSEK



Positiv utveckling av börsvärdet till följd av trafik tillväxt och högre yield.

Börsvärdet sjönk kraftigt för SAS och hela flygindustrin till följd av stigande flygbränslepri-
ser fram till rekordnivå-
erna i mitten av 2008 i
kombination med
sviktande efterfrågan.

SAS genomförde en
riktad nyemission till
befintliga aktieägare som
tillförde cirka 6 miljarder
SEK.

Antal aktieägare i SAS
mer än fördubblades,
vilket i kombination med
fler emitterade aktier
ökade omsättningen av
antal aktier.

SAS genomförde en
företrädesemission till
aktieägarna som tillförde
cirka 5 miljarder SEK.
Dessutom placerades ett
konvertibellån på 1,6
miljarder SEK i
marknaden.

Svag yieldutveckling
kombinerat med oro för
avmattnings i världs-
ekonomin och finans-
krisen i Sydeuropa
påverkade SAS-aktien
negativt. SAS-aktien sjönk
med 64% under 2011.

Det är SAS övertygelse att en ekonomiskt hållbar verksamhet förutsätter socialt och miljömässigt ansvar. Arbetet med hållbarhetsfrågor kan bidra på olika sätt till ökad värdetillväxt och konkurrenskraft.

SAS har i år valt att beskriva sitt samlade hållbarhetsarbete i en separat hållbarhetsredovisning som återfinns på: www.sasgroup.net/miljo

Den separata hållbarhetsredovisningen omfattar hela koncernen. Det är SAS koncernens 16:e hållbarhetsredovisning som sedan 1997 är revisorsgranskad och från och med 2009 även omfattar EMAS krav. FN's Global Compact, EMAS, ISO 14001 och Carbon Disclosure Project har tillsammans med GRI:s riktlinjer, tagits i beaktande.

På de följande fyra sidorna beskrivs hållbarhetsarbetet i korthet, SAS miljömål i 4Excellence strategin, SAS miljömål till 2015, samt exempel på hur SAS arbetar med alternativa hållbara flygbränslen, gröna flygningar och hur SAS tänker avseende flottan. För en komplett redovisning av SAS hållbarhetsarbete hänvisas till SAS koncernens hållbarhetsredovisning.

Hållbarhetsarbetet i korthet

Höjdpunkter från 2011

- SAS koncernens samtliga flygbolag är fortsatt certifierade enligt såväl ISO 14001 som EMAS och är därmed de enda flygbolag i världen med båda certifieringarna.
- SAS koncernens relativa koldioxidutsläpp ökade under året till 122 gram (121) per passagerarkilometer.
- Energiförbrukningen i SAS byggnader minskade med 8,3% under året med beaktande av förändringar i fastighetsbeståndet.
- SAS accelererade sina miljömål i 4Excellence-strategin som lanserades under året. SAS totala utsläpp ska minska med 20% 2015 jämfört med 2005. Målet skulle tidigare nås 2020.
- SAS fullföljde sina åtaganden för att efterleva nationell lagstiftning avseende flygets inkluderande i handeln med utsläppsrätter den 1 januari 2012.
- Arbetsglädjen i SAS fortsatte att stiga. Index ökade med 4 enheter till 66.
- Sjukfrånvaron minskade i Scandinavian Airlines till 7,0% (7,1), Blue1 4,7% (6,4) och i Widerøe steg den till 5,8% (5,3).

Hållbar utveckling skapar värde

SAS utgångspunkt är att man genom att ständigt förbättra processer, minska resursförbrukningen och effektivisera produktionen på ett hållbart sätt kan skapa värde, inte bara i form av tillväxt för aktieägarna utan även för intressenter som passagerare, medarbetare och

Hållbarhetsrelaterade nyckeltal¹

	2011	2010	2009 ³
Intäkter, MSEK	41 412	41 070	44 918
EBT före engångsposter, MSEK	94	-444	-1 754
EBT-marginal före engångsposter, %	0,2	-1,1	-3,9
Antal passagerare, (000)	28 990	27 096	26 967
Medelantal anställda	15 142	15 559	18 786
varav kvinnor, %	38	38	45
Sjukfrånvaro, %	7,0 ²	7,1 ²	6,9
Totalt antal arbetsskador	272	327	291
Klimatindex	91	90	94
Utsläpp av koldioxid (CO ₂), 1 000 ton	3 863	3 654	3 793
Utsläpp av kväveoxider (NO _x), 1 000 ton	15,6	14,8	15,4
Gram koldioxid (CO ₂)/passagerarkilometer	122	121	127
Bränsleförbrukning flygverksamhet, 1 000 ton	1 226	1 160	1 204
Bränsleförbrukning markverksamhet, 1 000 liter	3 540	3 668	3 869
Vattenförbrukning, 1 000 m ³	154	159	169
Energiförbrukning, mark, GWh	193	216	205
Osorterat avfall, 1 000 ton	0,8	0,9	1,1
Farligt avfall, 1 000 ton	0,2	0,3	0,4
Externa miljörelaterade kostnader, MSEK	407	356	364

1 Metodändring för miljönyckeltal, Redovisningsprinciper på www.sasgroup.net/miljo

2 Metodändring. Avser endast Scandinavian Airlines

3 Exkluderar Spirit som redovisades som verksamhet under avveckling.

leverantörer. För att kommunicera detta arbete och dess resultat strävar SAS efter att fortsätta vara framstående inom hållbarhetsrapportering, ett arbete som också drivs av omvärldens krav och intressenters förväntningar.

SAS långsiktiga mål ligger fast och rapporteringen av hållbarhetsarbetet ska bibehålla en hög standard för vilken SAS erhållit positiva omdömen av både hållbarhetsanalytiker och andra utomstående bedömare.

SAS intressenter lägger generellt störst vikt vid miljöansvaret, framförallt på hur SAS hanterar kraven med att reducera de klimatpåverkande utsläppen. Därför är miljöansvaret den största delen av SAS redovisade hållbarhetsarbete. För SAS är samhällsansvaret i vid bemärkelse av lika stor betydelse men ges inte samma utrymme i beskrivningen av vårt hållbarhetsarbete.

Trots den turbulenta marknaden för flygindustrin de senaste åren upprätthålls engagemanget kring hållbarhetsrelaterade frågor. Genom att anpassa kapaciteten och vidta utsläppsreducerande åtgärder har utsläppen per passagerarkilometer på lång sikt minskat kontinuerligt. Trots att resultatet 2011 visar på en marginell försämring är det SAS uppfattning att strukturerade åtgärder ger långsiktiga resultat.

SAS miljöarbete i korthet

Det övergripande målet för SAS hållbarhetsarbete är att skapa långsiktig värdetillväxt för ägarna och bidra till att koncernen når sina mål. Under 2011 fortsatte SAS hållbarhetsarbete med hög intensitet inom koncernen i linje med de handlingsplaner som upprättades 2008. De försämrade yttre villkoren på marknaden har inte påverkat mål och tidsplaner. En beskrivning av resultatet och måluppfyllelsen

Under 2011 fortsatte SAS hållbarhetsarbete med oförminskat engagemang och vi accelererade vårt miljömål, vilket nu är att reducera de totala utsläppen med

20%

2015 jämfört med 2005.



på SAS miljömål 2008–2011 finns i den separata hållbarhetsredovisningen som återfinns på www.sasgroup.net/miljo. Där finns även en beskrivning av SAS miljömål fram till och med 2015 som presenteras i punktform nedan.

Miljövision

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

Strategiskt långsiktigt miljömål 2020

SAS strävar efter att skapa ansvarsfull och hållbar trafik tillväxt samtidigt som miljöbelastningen reduceras.

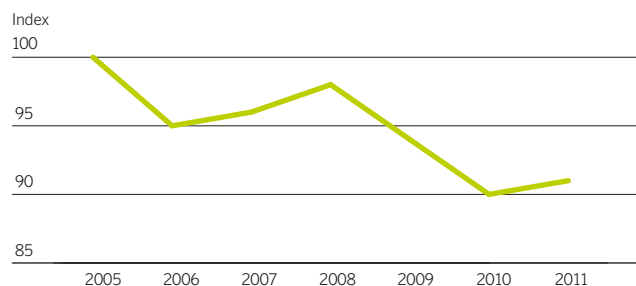
- 50% lägre utsläpp per producerad enhet 2020 jämfört med 2005.

Miljömål till 2015

SAS ska:

- reducera sina koldioxidutsläpp med 20% 2015 jämfört med 2005, trafik tillväxten inräknad
- reducera sin energiförbrukning i byggnader med 15% 2015 jämfört med 2010
- reducera sin fossila bränsleförbrukning bland markfordonen på SAS större flygplatser i Skandinavien med 10% 2015 jämfört med 2010
- förbättra resultatet på frågan "SAS uppfattas som ett miljömedvetet företag" med 1 indexpoäng årligen i Customer Satisfaction Index (2011: 64)
- säkra en storskalig regelbunden leverans av ett kommersiellt tillgängligt hållbart flygbränsle senast 2015.

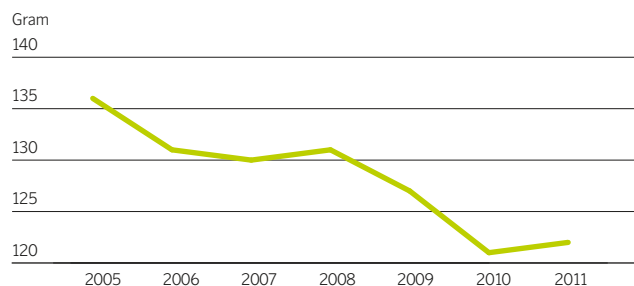
Klimatindex



Klimatindex mäter klimatpåverkan relaterad till trafiken mätt i passagerarkilometer och består av 2/3 koldioxid och 1/3 kväveoxider (som indikator på övriga växthusgaser). Se Redovisningsprinciper på www.sasgroup.net/miljo.

* Justerat från 2005 för att återspegla den nuvarande koncernens klimatpåverkan.

CO₂, gram/passagerarkm



Sedan 1995 har koncernens relativa utsläpp minskat med 33% från 183 till 122 gram per passagerarkilometer.

SAS ska reducera sina totala utsläpp från flygverksamheten med 20% 2015 jämfört med 2005

Detta är ett av SAS fyra huvudmål inom ramen för strategin 4Excelence. Förutom att upprätthålla en god punktlighet som även borgar för god bränsleeffektivitet, skall detta mål realiseras inom fyra huvudsakliga områden.

1. Modernare och effektivare flygplan

Under perioden fram till och med 2015 planerar SAS att ersätta samtliga kvarvarande flygplan av förra generationen (MD80 och Boeing 737 Classic) med nyare effektivare flygplan (Boeing 737NG och Airbus A320-familjen). Detta kommer att ge en bränslebesparing på 10–15% per säte vid en jämförelse av samma storlek på flygplan.

2. Bränslebesparingsprogram

SAS bränslebesparingsprogram fortsätter och utökas med att även inkludera fler aspekter av SAS verksamhet som alla bidrar till lägre bränsleförbrukning i SAS flygverksamhet. Det innebär att flera medarbetargrupper utöver piloterna kommer vara involverade i bränslebesparingsprogrammet.

Programmet innehåller ett stort antal aktiviteter som främst inriktar sig på de förutsättningar som är etablerade inom verksamheten i form av procedurer och hur dessa genomförs, samt huruvida de systemstöd som finns tillgängliga är tillräckligt optimerade för ökad bränsleeffektivitet. Alla förändringar håller sig givetvis på en nivå som säkrar de högt ställda flygsäkerhetskraven.

Några exempel på aktiviteter är:

- "Hastighetspolicy": Att säkra optimal hastighet i en flygnings samtliga faser för bästa möjlig bränsleeffektivitet.
- Viktreduktion: Exempelvis att minska vikten genom att ta med olika mängd vatten i toaletternas vattentankar beroende på flygningens längd.
- Lägre luftmotstånd: Exempelvis landa med "reduced flap setting" där så är möjligt eller vid start dra in "flaps" tidigare för att minska bränsleförbrukningen.
- Rena flygplan och motorer: Regelbundna motortvättar ger lägre bränsleförbrukning.
- "Single engine taxiing": Att starta upp alternativt släcka ned en motor före alt. efter landning för att minska bränsleförbrukningen.
- Vikt och balans: Säkra att lasten är optimalt placerad i flygplanen.
- Processer på marken: Säkra att flygplansmotorerna används så kort tid som möjligt runt gate.
- Nytt färdplaneringssystem: Under 2012 implementeras ett nytt färdplaneringssystem som kommer att möjliggöra effektivare färdplaner.

Under början av 2012 kommer ett nytt systemstöd implementeras för att följa upp beslutade aktiviteter och identifiera nya. Samtliga aktiviteter följs upp av audits, inspektioner, utvärderingar och "line checks" inom ramen för miljöledningssystemet. Målet för 2012 avseende bränslebesparingsprogrammet isolerat är att öka bränsleeffektiviteten med 0,4%.

Alternativa hållbara flygbränslen

SAS har sedan ett årtionde arbetat med olika aktiviteter som syftar till att påskynda utvecklingen av alternativa hållbara flygbränslen.

SAS har under 2011 varit i konkreta samtal med olika potentiella intressenter kopplat till produktion av alternativa hållbara flygbränslen i Skandinavien. Förhoppningen är att en eller flera av dessa aktiviteter skall leda till konkreta avtal under 2012.

SAS har tydligt indikerat till befintliga och eventuella framtida producenter av flygbränslen att vi är beredda att köpa alternativa flygbränslen om priset är konkurrenskraftigt och hållbarhetskriterierna är på plats.

Det är oerhört centralt för SAS att produktionen av alternativa hållbara flygbränslen inte konkurrerar med matproduktion eller tillgången på dricksvatten samt att den använder så liten markareal som möjligt.

3. Modifikation av existerande flygplan

SAS modifierar kontinuerligt sina flygplan. Det handlar exempelvis om det pågående motoruppgraderingsprogrammet inom ramen för det ordinarie tekniska underhållet på majoriteten av Boeing 737NG-flottan. I praktiken innebär det att motorerna uppgraderats till senaste version, så kallad "Tech Insert" fram till och med sommaren 2011 och "Evolution" därefter. Till dags dato har över hälften av flottans motorer på de Boeing 737NG som levererades före 2006 uppgraderats och är därmed cirka 3% bränsleeffektivare än när de ursprungligen levererades. Flygplan levererade efter 2007 har redan Tech Insert och flygplan levererade efter sommaren 2011 har "Evolution". Andra exempel är att ersätta bromsarna på Boeing 737-800 med lättare versioner i kompositmaterial eller att installera lättviktstolar som skall monteras i ett antal Boeing 737NG från och med 2012.

4. Lättare produkter ombord

Det pågår ett kontinuerligt arbete med att reducera vikten från alla de produkter som ingår i SAS serviceerbjudanden. Exempelvis reduceras vikten genom att ersätta vinflaskor i glas med plast.

Externa samarbeten viktiga

Ovanstående fyra huvudområden är aktiviteter som sker i den egna verksamheten. Utöver dessa sker det ett omfattande samarbete med leverantörer av flygtrafikledning och flygplatser i Skandinavien för att utveckla det sätt som flygplanen färdas genom luftrummet och på flygplatserna. Två exempel är det som går under beteckningen "Gröna flygningar" och det Europeiska utvecklingsprojektet; SESAR.

Läs mer om SAS hållbarhetsarbete i den separata hållbarhetsredovisningen som återfinns på www.sasgroup.net/miljo

Gröna flygningar

I början av 2000-talet inledde SAS samarbeten med ansvariga för flygtrafikledningen i Sverige, Norge och Danmark för att finna effektivare metoder att bedriva flygtrafik i respektive lands luftrum. Detta arbete har primärt bedrivits i Sverige och exempelvis resulterat i att manuella gröna inflygningar (Continuous Descent Approach from Top of Descent) numera är standard i låg- och medeltrafik på Arlanda och att SAS som enda flygbolag i Europa får bedriva så kallade kurvade inflygningar på Stockholm-Arlandas tredje bana.

Manuella gröna inflygningar innebär att flygledningen ger flygplanen möjlighet att genomföra inflygningen i en kontinuerlig sekvens utan att motorerna behöver användas i onödan. Detta är vanligt på mindre flygplatser utan annan flygtrafik i närheten men på större flygplatser där annan flygtrafik måste hanteras parallellt är det fortsatt ovanligt.

Kurvade inflygningar innebär i praktiken att inflygningen sker med hjälp av det satellitbaserade precisionsnavigering (RNP AR) istället för de traditionella markbaserade inflygningssystemen (ILS). I den tillämpning som används på Arlandas tredje bana sker inflygningen i en S-formad kurva. Därmed flyttas bullret i flygplatsens närområde och exponeringen i känsliga områden minskas. Oftast innebär även inflygningen en flygvägsförkortning vilken minskar utsläppen. Utvecklingen med de kurvade inflygningarna påbörjades 2004 genom ett samarbete mellan SAS och LfV.

SAS deltar som enda flygbolag i projektet "Green Connection" som syftar till att demonstrera möjliga miljöförbättringar inom ramen för existerande system och metoder med flygningar mellan Göteborg-Landvetter och Stockholm-Arlanda. Detta projekt tar bland annat fram kurvade inflygningar inklusive en flygvägsförkortning från väster till bana 26, Stockholm-Arlanda.

Stora vs små och nya vs äldre flygplan. Hur tänker SAS?

SAS flyger idag med en blandning av flygplan i olika storleksklasser och ålder. Syftet är att vid varje givet tillfälle skapa förutsättningar att flyga så lönsamt och energieffektivt som möjligt.

Ett flygplan som flyger i 15 minuter med en genomsnittlig efterfrågan på 20+ passagerare mellan två öar längs den norska kusten har av naturliga orsaker andra förutsättningar än ett flygplan som flyger över 10 timmar med en efterfrågan på 240+ passagerare. Dessa två flygplan är en del av SAS affärsmodell och har olika energieffektivitet. Olika flygplansgenerationer ger olika energieffektivitet och miljöprestanda. Ett flygplan av senaste generation (Boeing 737NG och Airbus A320-familjen) är cirka 10–15% mer energieffektiva än ett av förra generationen (MD80 och Boeing 737 Classic) förutsatt att man jämför två flygplan av samma storlek. Av denna anledning strävar SAS efter att använda de äldre flygplanen relativt sett mindre och det är dessa flygplan som står kvar på marken i trafiksvaga perioder. Inom en generation har det även skett en viss produktutveckling. Exempelvis har SAS aktivt valt att modifiera och uppgradera sina Boeing 737NG där det ger önskad effekt. Det handlar om det pågående motoruppgraderingsprogrammet, att eftermontera så kallade winglets, samt att ersätta stolar och andra fasta installationer mot lättare versioner av lättviktsmaterial etc.

En annan viktig aspekt är hur man använder flygplanen under dess livstid. SAS har exempelvis B737NG i storlekarna 120+, 140+ och 180+ säten som medger en stor flexibilitet beroende på efterfrågan och som borgar för så låga totala utsläpp som möjligt vid varje givet tillfälle. Att flyga för stora flygplan genererar onödigt stora extra utsläpp även om det per tillgänglig säteskilometer ger bättre resultat.

Scandinavian Airlines beslutade under 2011 att fasa ut samtliga flygplan av förra generationen de närmaste åren och ersätta dessa med flygplan av dagens bästa tillgängliga teknik. Detta innebär att Scandinavian Airlines endast kommer att flyga med flygplan av dagens generation 2015.

Blue1 ersatte samtliga äldre Avro RJ85 och MD-90 i Blue1 med nyare och energieffektivare Boeing 717 under 2011.

Nästa generations flygplan

Utvecklingen av nästa generations långlinjeflygplan har pågått sedan 2004. Under 2011 premiärflog Boeing 787 i kommersiell trafik och inom ett par år kommer Airbus A350 att sättas i trafik. Dessa flygplan är till stor del byggda i lättare kompositmaterial, har förbättrad aerodynamik och effektivare motorer vilket ger en utsläppsreduktion på 15–20% jämfört med ett flygplan med samma antal stolar av dagens generation. Även den så kallade bullermattan minskar påtagligt vilket bidrar till minskat buller runt flygplatserna.

SAS arbetar just nu med att identifiera potentiella ersättare till dagens långlinjeflotta. Detta arbete tar, precis som för kortlinjeflottan, höjd för hållbarhetsrelaterade aspekter till hela flygplanens livscykel, allt från byggnation till användning och avveckling.

När det gäller nästa generations kortlinjeflygplan erbjuder Airbus och Boeing uppdaterade versioner av sina redan existerande flygplansfamiljer A320 (leverans 2015) och B737 (leverans 2017). Bombardier erbjuder C-Series från och med 2013. Alla tre har helt nya bränsleeffektivare motorer som dessutom är påtagligt tystare. Bombardier lanserar en helt ny konstruktion medan Airbus och Boeing har arbetat in aerodynamiska förbättringar i de existerande konstruktionerna. Utsläppsreduktionen är beräknad till 10–15% och den bullermattan beräknas bli halverad jämfört med ett flygplan med samma antal stolar av dagens generation.

Efter en urvalsprocess beslutade SAS 2011 att beställa 30 stycken A320neo för bruk i Scandinavian Airlines. Dessa kommer att levereras från och med 2016.

Läs mer om SAS hållbarhetsarbete i den separata hållbarhetsredovisningen som återfinns på www.sasgroup.net/miljo



Innehållsförteckning

Förvaltningsberättelse SAS koncernen	46
Resultaträkning inklusive rapport över övrigt totalresultat	52
Kommentarer till resultaträkningen	53
Resultaträkning exklusive övrigt totalresultat – kvartalsvisa uppgifter	54
Balansräkning	55
Kommentarer till balansräkningen	55
Förändring i eget kapital	56
Kassaflödesanalys	57
Kommentarer till kassaflödesanalysen	57
Noter till de finansiella rapporterna	58
SAS AB, moderföretag inklusive noter	86

Bolagsstyrning	89
Bolagsstyrningsrapport	89
Information om årsstämma	93
Intern kontroll – finansiell rapportering	94
SAS koncernens ansvarsområden	95
SAS koncernens legala struktur	95
Styrelse & revisorer	96
Koncernledning	98
Revisionsberättelse	101

SAS koncernens aktiedata	102
Koncernens operationella nyckeltal	104
Ekonomisk tioårsöversikt	105
Definitioner och begrepp	107

Koncernens noter		
Not 1	Väsentliga redovisningsprinciper	58
Not 2	Intäkter	63
Not 3	Personalkostnader	64
Not 4	Övriga rörelsekostnader	66
Not 5	Avskrivningar och nedskrivningar	66
Not 6	Resultat- och kapitalandelar i intresseföretag	66
Not 7	Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	67
Not 8	Resultat från andra värdepappersinnehav	67
Not 9	Finansnetto	67
Not 10	Skatt	67
Not 11	Immateriella tillgångar	68
Not 12	Materiella anläggningstillgångar	69
Not 13	Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	70
Not 14	Finansiella anläggningstillgångar	70
Not 15	Pensionsmedel, netto	71
Not 16	Varulager och förråd	72
Not 17	Kortfristiga fordringar	73
Not 18	Kortfristiga fordringar hos intresseföretag	73
Not 19	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	73
Not 20	Kortfristiga placeringar	73
Not 21	Avvecklade verksamheter	73
Not 22	Aktiekapital	73
Not 23	Reserver	74
Not 24	Långfristiga skulder	74
Not 25	Förlagslån	74
Not 26	Obligationslån	74
Not 27	Övriga lån	75
Not 28	Finansiell riskhantering och finansiella derivat	75
Not 29	Övriga avsättningar	81
Not 30	Kortfristiga lån	82
Not 31	Trafikavräkningsskuld	82
Not 32	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	82
Not 33	Ställda säkerheter	82
Not 34	Eventualförpliktelser	82
Not 35	Hyresförpliktelser	82
Not 36	Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet med mera	83
Not 37	Avyttring av dotter- och intresseföretag	83
Not 38	Likvida medel	83
Not 39	Revisionsarvoden	83
Not 40	Transaktioner med intresseföretag	83
Not 41	Segmentrapportering	84
Not 42	Dotterföretag i SAS koncernen	85
Not 43	Väsentliga händelser efter balansdagen	85

Årsredovisning 2011

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för SAS AB får härmed avge årsredovisning för SAS AB och SAS koncernen för verksamhetsåret 2011. Bolaget har säte i Stockholm och organisationsnummer 556606-8499.

Highlights 2011

- Årets intäkter uppgick till 41 412 (41 070) MSEK, (+0,8%).
- Antalet passagerare uppgick till 27,2 miljoner (+7,8%).
- Kapaciteten (ASK) ökade med 6,8% jämfört med 2010.
- Resultat före skatt och engångsposter var 94 (–444) MSEK.
- Resultat före skatt var –1 629 (–3 069) MSEK.
- Årets resultat var –1 687 (–2 218) MSEK.
- Core SAS avslutades enligt plan. Kostnadsreduktioner på cirka 7,6 miljarder SEK är genomförda. Enhetskostnaden reducerades genom Core SAS med cirka 23%.
- SAS lanserade sin nya strategi 4Excellence med målsättningen att 2015 ha uppnått excellens inom 4 kärnområden – Commercial Excellence, Sales Excellence, Operational Excellence och People Excellence.
- Ny koncernledning, som blev bredare med ett tydligt förankrat ansvar för strategins fyra excellence-områden.
- SAS passagerartrafik fortsatte växa och SAS noterade sin högsta kundnöjdhet på 11 år.
- SAS fortsatte harmonisera flygplansflottan och lade en order på 30 Airbus A320neo-flygplan, med leverans från andra halvåret 2016.
- SAS utnämndes av det oberoende analysföretaget FlightStats till Europas punktligaste flygbolag 2011.
- Som ett resultat av den svagare ekonomiska utvecklingen accelereras 4Excellence och åtgärder på 5 miljarder SEK implementeras under åren 2012–2013.
- Spanairs styrelse ansökte om konkurs i januari 2012 och SAS genomför nedskrivningar motsvarande 1,7 miljarder SEK.

MARKNADSUTVECKLING

Året inleddes och avslutades med ökande kapacitet som på många marknader översteg efterfrågan, vilket medförde överkapacitet och lägre kabinfaktorer för många flygbolag i Europa. I Norden ökade under fjärde kvartalet kapaciteten (ASK) på vissa linjer med över 20%. Den kraftigt ökade marknadskapaciteten i kombination med en svagare konjunktur medförde att yieldpressen ökade mot slutet av året. Trots den betydligt ökade marknadskapaciteten lyckades SAS att hålla sina marknadsandelar på viktiga marknader.

Den största kapacitetsökningen bland de europeiska flygbolagen under året inträffade på de interkontinentala linjerna till/från Asien och på kortare linjer inom Europa, främst drivet av lågprisbolagen. Från mars påverkades Asientrafiken negativt av jordbävningen i Japan som ledde till en plötsligt minskad efterfrågan. Efterfrågan har därefter långsamt återhämtat sig, men är fortsatt lägre än kapacitetsökningen.

Totalt transporterade SAS koncernens flygbolag 27,2 miljoner passagerare under 2011 vilket var en ökning med 7,8%, jämfört med föregående år.

RESULTAT 2011

SAS koncernens resultat före skatt och engångsposter uppgick till 94 (–444) MSEK och resultatet efter skatt uppgick till –1 687 (–2 218) MSEK.

Koncernens intäkter uppgick till 41 412 (41 070) MSEK. Med hänsyn tagen till engångsposter och valutakurseffekter ökade intäkterna med 1 443 MSEK eller 3,6%, främst på grund av att kapaciteten (ASK) ökade med 6,8%.

4Excellence

Den tidigare strategin Core SAS slutfördes under året och har gett kostnads-sänkningar på 23% sedan 2008 vilket skapat en helt ny plattform för lönsam tillväxt. I september 2011 lanserades den nya strategiska inriktningen 4Excellence, med målsättningen att 2015 ha uppnått excellens inom 4 kärnområden – Commercial Excellence, Sales Excellence, Operational Excellence och People Excellence. SAS ska fortsatt vara förstahandsvalet för affärsresande samtidigt som erbjudandet för fritidsresande kommer att förstärkas. SAS ska effektivisera försäljningsmodellen och ha marknadens mest attraktiva lojalitetsprogram. Dessutom ska SAS fortsätta vara Europas punktligaste flygbolag och leverera en kvalitet och service som ger mest värde i både tid och pengar för alla kunder. Strategin har ett fortsatt starkt fokus på enhetskostnaden, med ett mål om att sänka enhetskostnaden med 3–5% per år. Detta ska genomföras genom produktivitetsökningar och fortsatta kostnadsreduktioner. Samtidigt sätter vi flera ambitiösa mål som innebär att vi ska minska våra totala utsläpp med 20% fram till år 2015, vi ska vara Nordens mest uppskattade flygbolag och arbetsglädjen ska ligga i Topp 5 i Norden. Sammantaget ska detta göra att vi når uthållig lönsamhet för att ge tillräcklig avkastning till våra ägare.

FÖRÄNDRING I KONCERNSTRUKTUREN

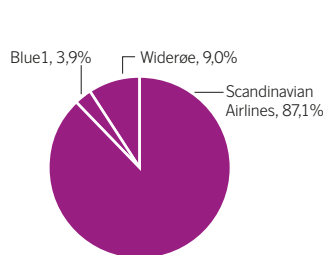
Koncernstrukturen fortsatte att förenklas under året, framförallt i anslutning till den nya strategin 4Excellence som lanserades i september 2011. Som konsekvens av den nya strategin och av att SAS har gått från att ha en holding-struktur med flera dotterbolag till att vara ett funktionellt organiserat flygbolag, gjordes ändringar i koncernledningen för att skapa ett tydligt förankrat ansvar för strategins fyra excellence-områden.

Ingen verksamhetsförsäljning/-inköp har skett under året. SAS avser inte längre att avyttra det helägda dotterföretaget inom fraktverksamheten Spirit Air Cargo. Däremot avser SAS att fortsätta avyttra icke kärnverksamhet såsom Air Greenland där SAS ägarandel uppgår till 37,5%.

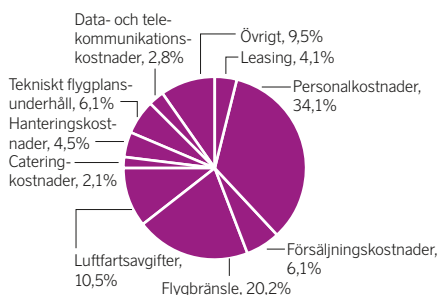
Återstående förpliktelser, fordringar och redovisningsändringar

SAS har fordringar på Estonian Air och per den 31 december 2011 uppgick dessa till 7,7 MEUR vilket motsvarar 69 MSEK.

SAS koncernens intäktsfördelning per flygbolag 2011



SAS koncernens kostnadsfördelning 2011



SAS koncernens kabinfaktor



På grund av beslutet i Spanairs styrelse om konkursansökan har SAS beslutat att skriva ned utestående lån och fordringar på Spanair om 1 482 MSEK, samt reservera i rörelseresultatet 249 MSEK för garantiåtaganden och kostnader med anledning av konkursen. Nedskrivningen har belastat SAS koncernens resultat för 2011 som engångsposter och påverkat eget kapital negativt med totalt 1,7 miljarder SEK. Som tidigare informerats bedöms effekten på SAS koncernens likvida medel begränsas till 200–300 MSEK. SAS ägande i Spanair är för närvarande 10,9%, men värdet på detta aktieinnehav har tidigare skrivits ned till 0.

I juni 2011 publicerade IASB (International Accounting Standards Board) ändringar i IAS 19 Ersättningar till anställda. Ändringen avseende IAS 19 har ännu inte antagits av EU, men beslut förväntas under 2012. Ändringarna i redovisningen av förmånsbestämda pensionsplaner ska tillämpas från och med den 1 januari 2013. Enligt den ändrade IAS 19 är det bland annat inte längre tillåtet att skjuta upp redovisningen av vissa avvikelser i uppskattningar (den så kallade "korridormetoden" tas bort) utan samtliga avvikelser i uppskattningar ska redovisas omedelbart i övrigt totalresultat. Till följd av ändringarna kommer de ackumulerade oredovisade avvikelserna ("Ej resultatförda estimatavvikelser samt planändringar") att redovisas i sin helhet mot eget kapital, vilket kommer att ha en avsevärd negativ effekt på Koncernens eget kapital. Moderbolaget SAS ABs redovisade eget kapital påverkas inte av denna ändring. På grund av en svag börsutveckling och sänkta diskonteringsräntor under 2011 har estimatavvikelsen ökat med cirka 1,8 till 11,8 miljarder SEK jämfört med föregående år. Ej resultatförda estimatavvikelser samt planändringar uppgår per 31 december 2011 till cirka 12,1 miljarder SEK.

FINANSIELL RISKHANTERING

SAS koncernen är exponerad för olika typer av finansiella risker. All riskhantering sker centralt och i enlighet med av styrelsen fastställd finanspolicy. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa valuta-, ränte- och bränsleprisexponering. Se Not 28.

Övriga risker

Marknadsrisker: SAS koncernen är särskilt känslig för globala trender och händelser. Koncernen är emellertid verksam på flera marknader och påverkas därför av olika konjunkturcykler vilket minskar koncernens exponering. Som ett resultat av den makroekonomiska återhämtningen var passagerartillväxten i början av 2011 positiv i de länder där SAS koncernen primärt är exponerad, även om styrkan i tillväxten varierar. Koncernen anpassar produktionen för att säkerställa rätt kapacitet på respektive marknad för att minska marknadsrisken. Flygbranschen är mycket konkurrenssatt eftersom nya flygbolag kontinuerligt inträder på marknaden. Förändrat kundbeteende och allt fler lågserviceaktörer inom SAS koncernens hemmamarknad kan göra att konkurrensen hårdnar ytterligare. För att möta detta arbetar SAS aktivt med att sänka sina kostnader till konkurrenskraftig nivå.

Finansiella risker: SAS koncernen hedgar 40–80% av sin förväntade bränslekonsumtion på rullande 12 månaders basis. Detta sker främst för att kunna skapa tidsutrymme för att anpassa verksamheten till marknadsförhållandena. SAS koncernens strategi för att hantera höjda flygbränslepriser baseras på säkring av flygbränsle, yield management och prisjusteringar. SAS säkrar även 40–80% av det förväntade underskottet i USD mot över-skottsvalutorna SEK, NOK, GBP och EUR.

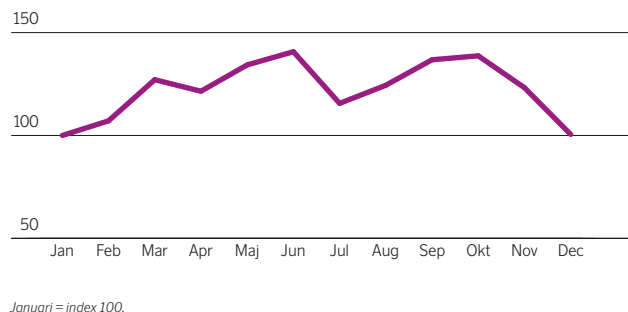
Miljörisker: Lagar och föreskrifter på miljöområdet, bland annat restriktioner avseende bullernivåer och utsläpp av växthusgaser, kan ha en negativ inverkan på SAS koncernen. Koncernen arbetar kontinuerligt med hållbarhetsfrågor för att tillmötesgå nationella och internationella krav.

Compliance risks: SAS koncernen hanterar och säkerställer compliance risks genom olika typer av interna policies och regelverk samt utvecklar interna riktlinjer och Code of Conduct för att hantera dessa risker. Koncernens flygförsäkringsavtal är av allrisktyp och omfattar flygplansflottan, reservdelar och annan utrustning samt till flygverksamheten hörande ansvars-exponering.

SÄSONGSEFFEKTER

Efterfrågan i SAS marknader är säsongsmässigt låg under vintermånaderna december till februari, relativt hög under september–november och högst under april–juni. Detta beror på variationer i affärsmarknadens efterfrågan. Efterfrågan kan avvika från det normala säsongsmönstret och utvecklas olika på koncernens marknader. SAS har successivt utvecklat sofistikerade metoder för att på månads- och veckobasis, till exempel i samband med storhelger, dynamiskt anpassa kapaciteten till efterfrågan.

Säsongsvariationer i antal transporterade passagerare, SAS koncernen 2004–2011



SAS-AKTIE

Två aktieslag

SAS AB har två slags aktier, stamaktier och förlagsaktier. I dagsläget finns 329 miljoner stamaktier utfärdade, som tillsammans utgör ett registrerat aktiekapital på 6 612 MSEK. Stamaktier ger aktieägaren samtliga rättigheter som framgår av aktiebolagslagen och bolagsordningen.

Därutöver finns en möjlighet att ge ut särskilda förlagsaktier för att trygga bolagets luftfartsrättigheter. Förlagsaktier ger aktieägaren rätt att delta i och rösta på SAS ABs bolagsstämmor. Förlagsaktie berättigar däremot inte

SAS koncernens totala riskhantering

Riskhantering sker genom riskspridning, verksamhetspolicies, Code of Conduct och säkringsarrangemang. Se vidare sid 32–34.

Marknadsrisker

- Makroekonomisk utveckling
- Marknadspåverkan
- Konkurrens – lågserviceaktörer på hemmamarknaden
- Kapacitetsutveckling
- Prisutveckling

Operationella risker

- Personalomsättning
- Strejker
- Incidenter och haverier
- Brott och bedrägeri
- IT-säkerhet

Miljörisker

- Miljödirektiv och krav
- Lagar och föreskrifter
- Krav på minskad miljöpåverkan

Legala och politiska risker

- Luftfartsavgifter och skatter riktade mot flygindustrin
- Compliance risks – lagar och interna regelverk

Finansiella risker

- Motpartsförluster
- Likviditetsrisk
- Bränslepris
- Räntor
- Valutakurser

Övriga risker

- Naturkatastrofer
- Terrorattacker
- Konflikter
- Epidemier

till utdelning eller till deltagande i fondemission. Skulle förlagsaktier inlösas eller bolaget upplösas och bolagets tillgångar utskiftas erhåller innehavare av förlagsaktier endast ersättning motsvarande aktiernas nominella värde plus en ränteersättning. Läs mer om förlagsaktier på sid 73.

Aktiens utveckling

SAS ABs börsvärde sjönk under 2011 med 64% beroende på svag yield-utveckling kombinerat med oro för avmattnings i världsekonomin och finanskrisen i Sydeuropa. Jämfört med ett vägt genomsnitt av konkurrenters börsvärden hade SAS-aktien en 27 procentenheter svagare utveckling. I början av 2012 har SAS-aktien haft en positiv utveckling.

Skyddet av koncernens luftfartsrättigheter i bolagsordningen

Av luftfartspolitiska skäl har i bolagets bolagsordning införts dels en möjlighet till tvångsinlösen av aktier genom nedsättning av aktiekapitalet och dels, såvitt inlösen inte är möjligt eller bedöms som tillräckligt, en möjlighet till utgivande av förlagsaktier för teckning med stöd av redan utgivna teckningsoptioner.

En förutsättning för bägge dessa åtgärder är att bolagets styrelse bedömer att det föreligger ett direkt hot mot bolagets eller något dotterföretags trafikrättigheter för luftfart som, även om de innehåller av juridisk person eller kontrollen av bolaget eller något dotterföretag ökar så att bolaget eller dotterföretaget bryter eller riskerar att bryta mot relevanta bestämmelser om ägande och kontroll i antingen något bilateralt luftfartsavtal som Danmark, Norge eller Sverige ingått med annat land eller motsvarande bestämmelser som följer av lag eller förordning avseende tillstånd för lufttrafik inom EU/EES.

Styrelsen kan i sådant fall besluta att tvångsinlösa ett tillräckligt antal aktier som inte innehåller av aktieägare med hemvist i Danmark, Norge eller Sverige samt av aktier som, även om de innehåller av juridisk person eller med hemvist i något av dessa länder, 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 aktier som ägs eller kontrolleras av någon person eller företag utanför EU/EES. Innan inlösen sker, ska aktieägarna ges möjlighet att avyttra sina aktier frivilligt inom viss föreskriven tid. Inlösen sker sedan utan återbetalning till aktieägaren eftersom minskningen ska överföras till bolagets reservfond.

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 innehåller 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, efter genomförd företrädesemission och sammanläggning av aktier under 2010, berättigar till nyteckning av sammanlagt 150 000 000 förlagsaktier, vilket skulle öka bolagets aktiekapital med maximalt 100 500 000 SEK. Utgivna förlagsaktier ska genom styrelsens försorg inlösas så snart hotet inte längre föreligger.

Av luftfartspolitiska skäl har vidare i bolagets bolagsordning 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 vad avser tillsättandet eller entledigandet av ledamöter till styrelsen.

Ägande och kontroll

Vid årsskiftet fanns tre aktieägare som vardera äger och kontrollerar mer än 10% av rösttalet för samtliga aktier i bolaget. Det är den danska staten som äger 14,3%, den norska staten som äger 14,3% och den svenska staten som äger 21,4%. Tillsammans äger de tre staterna 50,0% av aktierna i SAS AB. Vid årsskiftet uppgick andelen skandinaviska aktieägare till cirka 93% och andelen utomskandinaviska aktieägare till cirka 7% av det totala aktiekapitalet i SAS AB.

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 genom fullmakt företrädare. Det finns heller inga 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. Per mars 2012 föreligger inga bemyndiganden till styrelsen att besluta att bolaget ska ge ut nya aktier eller förvärva egna aktier, förutom de förut nämnda teckningsoptionerna för förlagsaktier (som kräver bolagsstämmas godkännande).

Effekter av ett offentligt uppköpserbjudande

I ett mindre antal låneavtal i SAS konsortiet har de långivande bankerna rätt att kräva återbetalning av utställda lån, vid förändring av majoritetsägandet eller kontrollen av bolaget.

KAPITALHANTERING

Lönsamhetsmål

SAS koncernens övergripande mål är att skapa värden för sina aktieägare. SAS koncernens lönsamhetsmål är en EBT-marginal på 7%.

Måluppfyllelse

EBT-marginal före engångsposter var 0,2%, 6,8 procentenheter under målsättningen 2011.

Utdelningspolicy

SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningen ska över en konjunkturcykel ligga i nivån 30–40% av koncernens resultat efter schablonskatt. Vid negativa resultat ges som regel ingen utdelning för att säkerställa koncernens finansiella position.

Mål för finansiell ställning

Justerad soliditet	>35%
Justerad skuldsättningsgrad	<100%
Finansiell beredskap	>20% av omsättningen

Måluppfyllelse

Den justerade soliditeten uppgick per den 31 december 2011 till 26%. SAS långsiktiga målsättning är en justerad soliditet på 35%. Den justerade skuldsättningsgraden försämrades något under 2011, främst på grund av nedskrivningen i Spanair. Den justerade skuldsättningsgraden uppgick till 1,33 som är 0,33 högre än målsättningen. Målsättningarna ska bland annat nås genom åtgärder inom 4Excellence och stabilisering av kassaflödet.

Målet för den finansiella beredskapen på över 20% av omsättningen, uppfylldes under 2011 och koncernen hade vid årets slut en finansiell beredskap uppgående till 8,9 miljarder SEK.

STYRELSEARBETET

Styrelsen för SAS AB består av tio ledamöter, varav sju ledamöter väljs årligen av årsstämman. De tre övriga ledamöterna jämte sex suppleanter utses av arbetstagarorganisationerna i Danmark, Norge och Sverige.

Styrelsens arbete styrs primärt av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, svensk kod för bolagsstyrning och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsordningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsprocessen utvärderas varje år. Styrelsen utser inom sig medlemmarna i de två styrelseutskotten, ersättningsutskottet och revisionsutskottet.

Styrelsens arbete följer en årlig föredragningsplan med särskilda teman och fasta beslutspunkter. Vid årsstämman den 11 april 2011 omvaldes samtliga styrelseledamöter. Fritz H. Schur omvaldes till styrelsens ordförande.

Styrelseordföranden ska genom ett nära samarbete med VD följa verksamhetens utveckling, planera styrelsemöten, ansvara för att övriga ledamöter fortlöpande får hög kvalitativ information om koncernens ställning och utveckling samt tillse att styrelsen årligen utvärderar styrelsearbetet och VDs arbetsinsats.

Styrelsen avhöll 10 sammanträden, varav ett konstituerande sammanträde. Styrelsen har behandlat de fasta punkter som förelagat vid respektive styrelsesammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Därutöver har styrelsen vid olika styrelsemöten behandlat frågor om flygsäkerhetsarbete, internkontrollen, styrelsearbetet, årsbokslut, delårsrapporter, strategi- och affärsplan samt budget.

Särskilda teman som styrelsen har behandlat under året omfattar bland annat 4Excellence-strategin, flygflottastrategin med beslut om utskiftning av Boeing 737 "Classic" och MD80 samt investeringen i Airbus A320neo-flygplan, refinansieringsaktiviteter inklusive nya obligationslån på sammanlagt 2 miljarder SEK, SAS regional partnerstrategi, framtida rollen för Blue1, fastställande av SAS Tax Policy och reviderad Code of Conduct (uppförandekod) samt miljö- och hållbarhetsfrågor.

Bolagets revisor har vid tre tillfällen under året träffat styrelsen och därvid presenterat upplägget av revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från granskningen av delårsbokslutet per 30 september, revisionen av årsredovisningen samt utvärdering av intern kontroll. Revisorn har under året vid ett tillfälle träffat bolagets styrelse utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen.

Huvuduppgiften för styrelsens två utskott är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Ersättningsutskottet består av tre bolagsstämموvalda ledamöter och revisionsutskottet av tre bolagsstämموvalda ledamöter. Revisionsutskottet har under 2011 haft fyra protokollförda möten och bland annat granskat omfattningen och utförandet av den externa och interna revisionens arbete, den finansiella rapporteringen och internkontrollen. Ersättningsutskottet har under året haft tre protokollförda möten och därutöver ett antal informella kontakter i samband med fastställande av riktlinjer och principer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Utskottet har vidare behandlat anställningsvillkoren för de nya koncernledningsmedlemmarna. Inför årsstämman 2012 har ersättningsutskottet förberett det förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen som styrelsen enligt aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning ska framlägga för godkännande på årsstämman. Styrelsens arvoden och ersättning för arbete i de särskilda styrelseutskotten redovisas på sid 64.

RIKTLINJER FÖR ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

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

Riktlinjer fastställda på årsstämman 2011 framgår av Not 3. Avvikelser från dessa har ej gjorts under året. Föreslagna riktlinjer till årsstämman den 19 april 2012 är oförändrade i förhållande till de ersättningsprinciper som fastställdes på årsstämman 2011. Med undantag för att maximala pensionspremierna föreslås bli sänkta från 35% till 30%.

SÄKERHET I SAS KONCERNEN

Hög säkerhetskultur

Säkerhetskulturen i SAS koncernen vilar på värderingar, kompetens och erfarenhet hos alla anställda i hela organisationen. I säkerhetskulturen ingår att aktivt lära, anpassa och modifiera såväl individuellt som organisatoriskt beteende i syfte att ständigt förbättra verksamheten och minska riskexponeringen.

SAS säkerhetsarbete har högsta prioritet. Arbetet drivs med en vilja till ständiga förbättringar och en gemensam uppfattning om säkerhetens betydelse för kunderna och SAS. Koncernens säkerhetspolicy är dokumenterad och tillämpad i hela verksamheten.

Ledningen i SAS är löpande engagerade i säkerhetsfrågor baserat på en säkerhetspolicy som är dokumenterad, kommunicerad och tillämpad i SAS verksamhet.

Under 2011 har SAS genomgått en större organisationsförändring med syftet att uppnå en enklare och mer transparent organisation med ett gemensamt ledningssystem för säkerhetsarbetet och därmed effektivisering på alla nivåer. I enlighet med nästa års nya krav från luftfartsmyndigheterna fortsätter SAS att utveckla ett systematiskt ledningssystem för flygsäkerheten (safety management system). Ledningssystemet täcker alla operativa delar såsom organisatorisk struktur, ansvar, inriktning och procedurer. Förbättringsprocessen i systemet baseras på att planera, genomföra, följa upp och korrigera.

Flygbolagen i SAS koncernen har en hög flygsäkerhetsnivå med engagerade medarbetare på alla nivåer. Alla flygbolag i koncernen har en IATA Operational Safety Audit (IOSA)-certifiering vilket kan jämföras med ISO 9000. För att upprätthålla certifieringen krävs ett godkännande av IATA vartannat år efter genomförd revision. Bolagen i SAS koncernen inleder codeshare-samarbeten endast med flygbolag som har en IOSA-certifiering eller har genomgått en jämförbar revision.

Flygsäkerhetsarbetet kan delas i fyra huvudområden:

Dokumenterat kvalitetssystem: Grundläggande dokumentation och arbetsinstruktioner baserat på en omfattande EU-lagstiftning. I tillägg till detta kommer SAS egna erfarenheter och erfarenheter inom flygindustrin för att vidmakthålla en låg riskexponering.

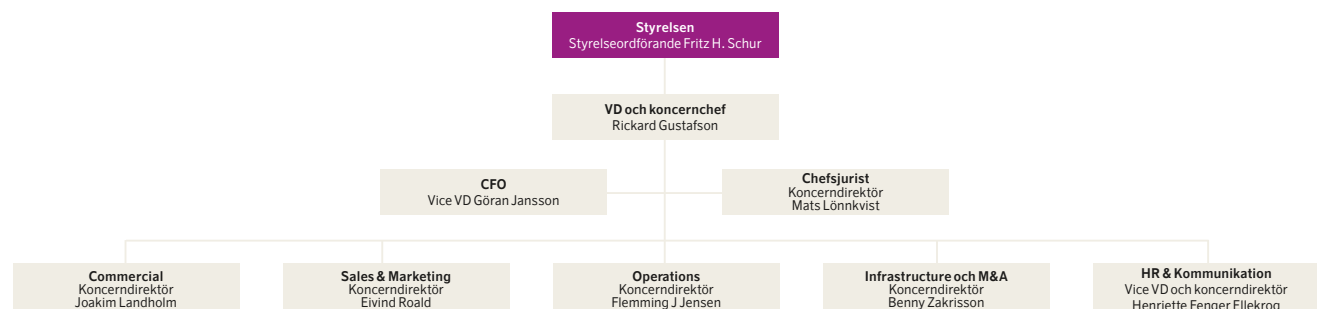
Organisatoriskt lärande: Ett lärande i organisationen, baserat på tvärfackligt samarbete, informationsteknologi, processorientering och utveckling i en skapande och stödjande miljö, präglad av trygghet och utmaning, nyfikenhet och engagemang, ökar säkerheten och säkerhetsarbetet.

Riskidentifiering: En systematisk användning av tillgänglig information och data för att identifiera risker för kunder, medarbetare, egendom eller den yttre miljön.

Riskhantering: Genom identifieringen av potentiella risker göra en riskvärdering samt utforma strategier i syfte att minimera riskexponeringen till acceptabla nivåer.

Flygsäkerhetsnivån inom SAS koncernen under 2011 var hög och i nivå med gällande industristandard.

Affärsmodell och ansvarsområden



LEGALA FRÅGESTÄLLNINGAR

EU-kommissionen beslutade i november 2010 att utdöma böter för SAS Cargo om 70,2 MEUR. Böterna belastade koncernens resultat för tredje kvartalet 2010 med 660 MSEK och koncernens likviditet under första kvartalet 2011. Som en konsekvens av EU-kommissionens beslut i flygfraktundersökningen är SAS tillsammans med övriga flygbolag som bötfällts av EU-kommissionen involverat i olika civila skadeståndprocesser i Europa (England, Nederländerna och Norge). SAS, som har överklagat EU-kommissionens beslut, bestrider ansvar i samtliga rättsprocesser. Ytterligare stämningar från fraktkunder kan inte uteslutas och inga reserveringar har gjorts.

I april 2010 stämde 33 SAS-piloter gemensamt SAS i Stockholms tingsrätt. Enligt stämningsansökan krävs att vissa anställningsvillkor förklaras ogiltiga och justeras samt att SAS tilldöms att betala skadestånd. Kärandena är före detta anställda i Linjeflyg som anställdes i SAS i samband med SAS förvärv av Linjeflyg 1993. Kärandena hävdar att anställningsvillkoren är diskriminerande och bryter mot lagen om fri rörlighet i EU för arbetstagare. SAS, som bestrider yrkandena i dessa helhet, betraktar risken för en negativ utgång som begränsad och inga reserveringar har gjorts.

Eftersom det är omöjligt att kvantifiera det potentiella ansvaret eller utgången i de pågående tvisterna ovan har inga reserveringar gjorts i SAS räkenskaper med anledning av stämningarna. En ogynnsam utgång i dessa tvister skulle kunna få en väsentlig negativ effekt på SAS verksamhet, finansiella ställning och resultat.

SAS KONCERNENS BIDRAG TILL HÅLLBAR UTVECKLING

SAS koncernen har en övergripande hållbarhetspolicy som stödjer ambitionen att, utifrån kravet på en långsiktig ekonomisk utveckling, bidra till en minskad miljöbelastning och en positiv samhällsutveckling. Hållbarhetspolicyn är tillsammans med bland annat uppförandekoden en del av SAS Corporate Manual som styr koncernens verksamhet. I strategin 4Excellence som lanserades under 2011 är ett av fyra huvudmål hållbarhetsrelaterat, de totala koldioxidutsläppen från SAS flygverksamhet ska minska med 20% 2015 jämfört med 2005.

Miljöansvar

En överväldigande majoritet av SAS koncernens miljöbelastning utgörs av flygverksamheten och dess användning av fossila bränslen. Övrig miljöbelastning består primärt av kabin- och markverksamheten där energi- och vattenförbrukningen samt avfallsgenerering står för huvuddelen.

Flygverksamhetens mest väsentliga miljöpåverkan utgörs av utsläpp av koldioxid och kväveoxider relaterat till förbrukning av icke förnyelsebart bränsle, samt buller.

Den lokala och regionala miljöpåverkan utgörs främst av buller vid start och landningar, samt av förurning och övergödning av mark och vatten. För att minska miljöbelastningen finns två långsiktiga åtgärder som enligt SAS har störst potential, dels kontinuerlig förnyelse av flygplansflottan till nyare generation, varvid SAS koncernen alltid söker välja bästa ekonomiskt tillgängliga teknik, och dels inblandning av biobränsle för att minska de totala koldioxidutsläppen.

SAS flygverksamhet använder flygplan som är internationellt typgodkända enligt ICAOs certifieringsbestämmelser. De nationella registreringarna av flygplanen innehåller även ett miljögodkännande.

Miljöbaserade nationella/lokala tillstånd, föreskrifter och regler sätter ramarna för användningen av flygplanen. Utvecklingen pekar mot strängare miljörelaterade ramvillkor inom flygbranschen. Till exempel finns risk för att skärpta emissions- och bullerbestämmelser de kommande åren kan påverka koncernens trafik till vissa flygplatser. Det skulle potentiellt kunna leda till att delar av koncernens flygplansflotta inte kan utnyttjas med maximal flexibilitet och/eller höjda emissionsbaserade landningsavgifter.

Specialdirektivet för att inkludera flyget i handeln med utsläppsrätter (EU-ETS), som antogs av EU 2008, implementerades den 1 januari 2012. Samtliga SAS koncernens flygbolag, Scandinavian Airlines, Blue1 och Widerøe, har godkända och verifierade planer för Monitoring, Reporting & Verification (MRV) samt rapporter som verifieras för att uppfylla lagkraven i EU-ETS. I december 2011 tilldelades Scandinavian Airlines 2 415 214 fria utsläppsrätter, Widerøe tilldelades 63 376 fria utsläppsrätter och Blue1 tilldelades 121 209 fria utsläppsrätter.

I övrigt känner SAS koncernen inte till några förändringar i ramvillkor som under kommande räkenskapsår kan få väsentliga operativa eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten.

Sedan 1996 har SAS koncernen mätt sin miljöeffektivitet med hjälp av miljöindex, som visar på utvecklingen av flygverksamhetens relativa miljöbelastning. Dessutom har ett koncerngemensamt klimatindex utarbetats som innefattar klimatpåverkande utsläpp för flygverksamheten.

Miljöindex för de flesta av SAS koncernens flygbolag försämrades under året. Klimatindex för 2011 försämrades till 91 (90). I absoluta tal ökade SAS koncernens flygbolag sina koldioxidutsläpp per passagerarkilometer till 122 gram (121) under året.

För Scandinavian Airlines finns ett mål för förbättrad bränsleeffektivitet med 6–7% före 2011, jämfört med 2005/2006. Vid utgången av 2011 hade bränsleeffektiviteten ökat med 4,5%.

Av SAS koncernens verksamhet omfattas delar av markverksamheten vid Stockholms, Oslos och Köpenhamns flygplatser av tillstånd enligt nationell miljölagstiftning. Tillståndet för Stockholm avser verkstäder och reglerar utsläpp till luft, kemikalie- och avfallshantering samt rikt- och månadsmedelvärden för avloppsvatten från reningsverket.

Tillståndet omfattar även verksamhet som inte bedrivs av SAS koncernen, exempelvis andra flygbolag eller verksamheter som hyr hangarer. SAS koncernen lämnar årligen en miljörapport till Sigtuna kommun. Vid Oslos flygplats avser tillståndet vatten från en reningsanläggning som är kopplad till hangarer och verkstäder. SAS koncernen lämnar årlig rapport till Ullensaker kommun. På Köpenhamns flygplats finns miljötillstånd för reningsanläggningar, kemikalieförråd samt för verkstäder och hangarer som huvudsakligen avser användning av kemikalier i underhållsarbetet. Också här lämnas årligen en rapport till de lokala miljömyndigheterna.

Den operativa förvaltningen av Scandinavian Airlines lokaler i Skandinavien, ligger hos Coor Service Management. Ansvaret för koncernens verksamhet som bedrivs i fastigheter som förvaltas av Coor Service Management, inklusive samtliga miljötillstånd, ligger på SAS koncernen.

Generellt är SAS koncernens flygverksamhet beroende av den tillståndspliktiga verksamheten som SGH och SAS Tech bedriver i verkstäder, fordonsverkstäder och hangarer, liksom av de koncessioner för operationell drift och för glykolhantering samt gränsvärden för luftemissioner och buller som respektive flygplatsägare har. Koncernen har erhållit nödvändiga koncessioner och tillstånd för den verksamhet som bedrivs i Skandinavien.

Stockholm-Arlanda har i ett av sina miljövillkor ett tak för hur mycket koldioxid och kväveoxider som flygplatsen får släppa ut. Swedavia arbetar sedan 2008 med en ansökan om ett helt nytt miljötillstånd som lämnades in i maj 2011. SAS koncernen har en omfattande verksamhet på Stockholm-Arlanda och är i hög grad beroende av flygplatsens miljötillstånd.

SAS koncernens flygverksamheter har dispens för användning av halon och avger årlig rapport till myndigheterna om förbrukning inklusive läckage och lagerhållning. SAS koncernen uppskattar att drygt 5 kg halon har släppts ut under 2011.

Koncernen har under året inte erhållit några förelägganden från tillståndsmyndigheterna med väsentlig inverkan på SAS koncernens verksamhet.

Det har under 2011 förekommit i enstaka fall att flyg från SAS koncernens bolag har avvikt från lokala in- och utflygningsbestämmelser. Under 2011 fick SK en bot för avvikelse från in-/utflygningsbestämmelserna i London. Det är SAS bedömning att tillbuden inte har haft några väsentliga miljö-mässiga konsekvenser.

Koncernen har under 2011 blivit polisanmäld av norska Klima- og forurensningsdirektoratet (Klif) för att ha haft brandsläckningsutrustning innehållande PFOS i delar av verksamheten, samt att utsläpp av PFOS som inträffat i samband med att en uthyrd hangar på Oslo-Gardermoen skumfylldes 2010. Koncernen inväntar resultat av pågående utredning under 2012. Ansvarig verksamhet har säkrat åtgärder för att avlägsna all förekomst av PFOS i berörd brandsläckningsutrustning, samt säkrat åtgärder för att sanera den hangar som skumfylldes.

I övrigt, har inte koncernen varit inblandad i några miljörelaterade tvister eller klagomål och har i övrigt inga större kända miljörelaterade skulder eller avsättningar, i form av markföroreningar eller liknande.

Samhällsansvar

SAS koncernens samhällsansvar omfattar ansvar för medarbetare och för påverkan på den omgivning och de samhällen i vilka koncernen verkar. I och med de organisatoriska förändringar som den förnyade strategiska inriktningen medför, kommer övertalighet fortsatt att förekomma. Frågan om övertalighet hanteras i första hand i de enskilda bolagen där förhandlingarna följer nationella lagar och praxis.

Därutöver har SAS koncernen egna riktlinjer som medger överföring av medarbetare mellan de nationella bolagen enligt särskild ordning som förhandlas mellan SAS AB och personalens fackliga organisationer.

SAS koncernens dotterföretag/enheter redovisar sjukfrånvaro och arbetsskador enligt nationell lagstiftning. Arbetet med att minska sjukfrånvaron är prioriterat och det drivs särskilda projekt för att få tillbaka långtidssjukskrivna i arbete. Under 2011 var sjukfrånvaron i Scandinavian Airlines 7,0%.

SAS koncernens bolag arbetar aktivt med jämställdhetsarbete dels utifrån den lagstiftning som gäller i varje land, dels utifrån den faktiska situationen i respektive bolag. SAS koncernens mångfaldspolicy bygger på lika-behandling av alla medarbetare och platsansökande.

Arbetet med likabehandling omfattar främjande av mångfald och jämställdhet i alla dess former. SAS koncernledning bestod vid årsskiftet av en kvinna och sex män. Under första halvåret 2012 tillkommer en man i koncernledningen. I ledningsforumet TOP100 är 24% kvinnor.

När det gäller medarbetarnas kompetens bedriver flygbolagen en fort-löpande 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. Därutöver har SAS koncernen ett omfattande ledarutbildningsprogram och ett stort utbud av webbaserade utbildningar.

Resultatet av medarbetarundersökningen PULS visar på att arbetsglädjen är ökande i SAS koncernen. Svarsfrekvensen var fortsatt hög.

I avsnittet hållbarhet i denna redovisning, samt SAS separata hållbarhetsredovisning 2011 återfinns en mer fullständig beskrivning av SAS koncernens strävan att bidra till en hållbar utveckling.

PUNKTLIGHET OCH REGULARITET

Scandinavian Airlines utsågs under 2011 till Europas mest punktliga flygbolag i kategorin "major" av FlightStats för tredje året i rad. Scandinavian Airlines avgångspunktlighet var 88,9%, med en regularitet på 98,5%. Widerøes punktlighet var hög och uppgick till 86,5% med en regularitet på 96,1%. Blue1s punktlighet var 84,7%, med en regularitet på 98,1%.

MODERFÖRETAGET

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och adressen till huvudkontoret är Kabinvägen 5, Arlanda, Stockholm. SAS AB är moderbolag för SAS koncernen. Bolaget bedriver flygverksamhet i ett nordiskt och internationellt nätverk.

UTDELNING 2011

Styrelsen föreslår till årsstämman att utdelning till SAS ABs aktieägare ej lämnas för verksamhetsåret 2011. Detta motiveras av SAS koncernens resultat och kassaflöde. En god finansiell position och handlingsutrymme är av vikt för att fullfölja samtliga åtgärder inom 4Excellence och framtida investeringar.

VINSTDISPOSITION

Till årsstämmans förfogande står följande vinstmedel i moderföretaget:

	MSEK
Balanserade vinstmedel	6 171
Årets resultat	-2 505
Summa fritt eget kapital	3 666

Styrelsen föreslår att vinstmedlen disponeras enligt följande:

	MSEK
I ny räkning balanseras	3 666
Summa	3 666

Koncernens och moderföretagets ställning per 31 december 2011 samt resultatet av verksamheten för verksamhetsåret 2011 framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar, kassaflödesanalyser, förändring i eget kapital, bokslutskommentarer och noter.

VÄSENTLIGA HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Eivind Roald blir ny koncerndirektör med ansvar för Sales & Marketing och Joakim Landholm blir ny koncerndirektör för Commercial i SAS nya koncernledning.

Spanairs styrelse ansökte om konkurs i januari 2012 och SAS genomför nedskrivningar motsvarande 1,7 miljarder SEK. Reserveringen om totalt -1 731 MSEK görs i december månad, varav -249 MSEK ingår i övriga rörelsekostnader och -1 482 MSEK ingår i resultat från andra värdepappers-innehav.

Det norska Konkurransetilsynet rekommenderar ett upphörande av det tidigare förbudet mot lojalitetsprogram, däribland EuroBonus, på norsk inrikes- trafik, men enbart på resor mellan Oslo–Stavanger, Bergen och Trondheim.

HELÅRET 2012

Inför 2012 står vi inför ett svårbedömt läge med anledning av en svagare BNP-utveckling och fortsatt stor konkurrens och osäkerhet omkring bränsle- och valutapriserna. SAS bedömer och planerar för en fortsatt yield- och RASK-press under 2012. För att möta utmaningarna, accelereras 4Excellence. Totalt implementeras åtgärder motsvarande 5 miljarder SEK under 2012–2013. På grund av det utmanande ekonomiska klimatet samt att resultateffekterna från 4Excellence kommer i den senare delen av 2012, kommer det normalt säsongsmässigt svaga första kvartalet bli svagt även under 2012. Bokningsläget är fortsatt relativt stabilt, men en ökad grad av osäkerhet finns med hänvisning till den fortsatta ekonomiska utvecklingen. Mot bakgrund av ovanstående lämnas ej resultatprognos för helåret 2012.

SAS koncernens resultaträkning inklusive rapport över övrigt totalresultat

MSEK	Not	2011	2010
Intäkter	2	41 412	41 070
Personalkostnader	3	-13 092	-13 894
Övriga rörelsekostnader	4	-23 741	-25 115
Leasingkostnader flygplan		-1 560	-1 815
Avskrivningar och nedskrivningar	5	-2 413	-1 885
Resultatandelar i intresseföretag	6	28	12
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag		0	-73
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	7	12	-239
Rörelseresultat		646	-1 939
Resultat från andra värdepappersinnehav	8	-1 469	-263
Finansiella intäkter	9	224	174
Finansiella kostnader	9	-1 030	-1 041
Resultat före skatt		-1 629	-3 069
Skatt	10	-58	851
Årets resultat		-1 687	-2 218
<i>Övrigt totalresultat:</i>			
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter, netto efter skatt om 0 (0)		127	-121
Kassaflödessäkringar – säkringsreserv, netto efter skatt om 159 (-167)		-445	469
Summa övrigt totalresultat, netto efter skatt		-318	348
Summa totalresultat		-2 005	-1 870
<i>Årets resultat hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		-1 687	-2 218
<i>Totalresultat hänförligt till:</i>			
Innehavare av aktier i moderföretaget		-2 005	-1 870
Resultat per aktie (SEK) ¹		-5,13	-7,79

¹ Resultat per aktie är beräknat på 329 000 000 (284 557 583) utestående aktier. Antalet utestående aktier fram till den 15 april 2009 och 1 maj 2010 är justerat för ett i samband med nyemissionerna identifierat fondemissionselement om 6,123 respektive 2,379 samt omvänd split 1:30.

SAS koncernen har inte några options- eller aktieprogram. Det konvertibla obligationslånet om 1 600 MSEK omfattande 34 408 602 aktier medför ingen utspädnings effekt då räntan per stamaktie som kan erhållas vid konvertering överstiger resultatet per aktie före utspädning.

EBITDAR före engångsposter, MSEK	2011	2010
Intäkter	41 412	41 070
Personalkostnader	-13 092	-13 894
Övriga rörelsekostnader	-23 741	-25 115
EBITDAR	4 579	2 061
Omstruktureringskostnader	339	806
Övriga engångsposter	-829	991
EBITDAR före engångsposter	4 089	3 858

Resultat före skatt och engångsposter, MSEK	2011	2010
Resultat före skatt	-1 629	-3 069
Nedskrivningar	2 207	229
Omstruktureringskostnader	357	1 053
Realisationsresultat	-12	352
Övriga engångsposter	-829	991
Resultat före skatt och engångsposter	94	-444

Kommentarer till resultaträkningen

SAS koncernens resultat före skatt och engångsposter uppgick till 94 (–444) MSEK och resultatet efter skatt uppgick till –1 687 (–2 218) MSEK.

Koncernens intäkter uppgick till 41 412 (41 070) MSEK. Med hänsyn tagen till engångsposter och valutakurseffekter ökade intäkterna med 1 443 MSEK eller 3,6%, främst på grund av att kapaciteten (ASK) ökade med 6,8%. Avseende Scandinavian Airlines minskade den valutajusterade enhetsintäkten (RASK) med 1,3% och den valutajusterade yelden minskade med 2,0% jämfört med motsvarande period föregående år. RASK och yield har justerats för omvärdering avseende EuroBonus poängskuld vilket har påverkat intäkterna positivt om 380 MSEK. Föregående års intäkter påverkades negativt av vulkanutbrottet på Island (cirka 700 MSEK). Kabinfaktorn, för SAS koncernen, har utvecklats något negativt och uppgick till 73,4% vilket är en minskning med 0,7 p.e. jämfört med motsvarande period föregående år.

Personalkostnader samt övriga rörelsekostnader uppgick till –36 833 (–39 009) MSEK. Med hänsyn tagen till engångsposter och valutakurseffekter ökade rörelsekostnaderna med 2 218 MSEK varav bränslekostnaden stod för 1 878 MSEK vilket innebär att bränslekostnaden ökade med 31,9%. Övriga kostnadsökningar är främst hänförliga till den ökade produktionsvolymen. Justerat för bränslekostnader har enhetskostnaden reducerats med 3,7% jämfört med motsvarande period föregående år, främst beroende på reducerade personalkostnader samt kostnader för catering och försäljningsomkostnader.

Rörelseresultat före engångsposter uppgick till 887 (417) MSEK.

Leasingkostnaderna uppgick till –1 560 (–1 815) MSEK vilket motsvarar en valutajusterad minskning med 3,8% jämfört med föregående år.

Avskrivningar och nedskrivningar uppgick till –2 413 (–1 885) MSEK. Periodens kostnad inkluderar nedskrivning avseende MD80 om –330 MSEK, MD90 om –100 MSEK samt A340 om –295 MSEK som genomfördes på grund av sjunkande marknadsvärde avseende flygplan. Under fjärde kvartalet föregående år genomfördes en nedskrivning om 200 MSEK avseende MD90, klassificerad som en omstruktureringskostnad.

Av realisationsresultatet om 12 (–312) MSEK är 11 (–270) MSEK hänförligt till flygplansaffärer, 1 (31) MSEK är hänförligt till fastighetsaffärer och 0 (–73) MSEK är hänförligt till försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag.

Resultat från andra värdepappersinnehav uppgick till –1 469 (–263) MSEK och inkluderar nedskrivning av lån samt leasingfordringar till Spanair om –1 482 MSEK på grund av att Spanairs styrelse ansökt om konkurs i början av år 2012. Föregående år gjordes en nedskrivning avseende aktier i Spanair om –229 MSEK. Övriga poster om 13 (–34) MSEK avsåg utdelning samt realisationsresultat vid avveckling av Skyways år 2010.

Koncernens finansnetto uppgick till –806 (–867) MSEK, varav räntenetto –721 (–758) MSEK, valutakursdifferenser 0 (–16) MSEK och övriga finansiella poster –85 (–93) MSEK.

Skatten uppgick till –58 (851) MSEK.

De poster som klassificerats som engångsposter utgörs av nedskrivningar om –2 207 (–229) MSEK vilka avser nedskrivningar av flygplan –725 (0) MSEK samt nedskrivning avseende lån, leasingfordringar till Spanair och nedskrivning av aktier i Spanair om –1 482 (–229) MSEK. Omstruktureringskostnader avseende implementering av Core SAS uppgick till –357 (–1 053) MSEK varav –158 (–476) MSEK avsåg personalkostnader, –181 (–330) MSEK avsåg övriga rörelsekostnader, –18 (–47) MSEK avsåg leasingkostnader och 0 (–200) MSEK avsåg nedskrivning av MD90.

Realisationsresultat uppgick till 12 (–352) MSEK och avser realisationsresultaten som nämnts ovan samt realisationsresultat vid avveckling av Skyways år 2010.

Övriga engångsposter samt nedskrivningar uppgick till 829 (–991) MSEK. Till följd av att Spanairs styrelse ansökt om konkurs har en reservering om –249 MSEK gjorts. Övriga engångsposter avsåg omvärdering av EuroBonus poängskuld 380 MSEK som redovisas som intäkt¹, förlikning av en legal tvist inom SAS Cargo –31 MSEK samt upplösning av USD-säkringar för flygplan 729 MSEK vilka ingår i övriga rörelsekostnader².

Försäljningsprocessen för Spirit avbröts under året och bolaget redovisas ej längre som resultat från avvecklade verksamheter. Föregående års jämförelsetal är omräknade.

VALUTANS INVERKAN PÅ SAS KONCERNENS RESULTAT

Såväl omsättning som rörelsekostnader och finansiella poster påverkas i betydande grad av valutakursförändringar. Endast cirka 24% av omsättningen och 19% av rörelsekostnaderna är i svenska kronor. Den sammanlagda effekten på SAS koncernens rörelseresultat av förändrade valutakurser mellan 2011 och 2010 var 1 929 (–1 059) MSEK. Valutaeffekten är huvudsakligen hänförlig till förstärkningen av den svenska kronan under januari till september 2011. Under 2011 bokfördes dessutom 970 MSEK avseende upplösning av USD-säkringar. Skillnaden mellan åren i valutakursdifferens på den finansiella nettoskulden var 16 (–219) MSEK. Den totala valutaeffekten vid jämförelse av resultatet före skatt mellan år 2011 och 2010 blev därmed 1 945 (–1 278) MSEK.

Valutapåverkan

MSEK	2011/10	2010/09
Intäkter	–1 481	–1 664
Personalkostnader	484	713
Övriga kostnader	1 721	1 521
Omräkning av rörelsekapital	76	152
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	1 129	–1 781
Rörelseresultat	1 929	–1 059
Finansnetto	16	–219
Resultat före skatt	1 945	–1 278

Valutakurseffekter i årets resultat

MSEK	2011	2010
Omräkning av rörelsekapital	15	–61
Resultat valutasäkring kommersiella flöden	703	–426
Rörelseresultat	718	–487
Valutakurseffekt på koncernens finansiella nettoskuld	0	–16
Resultat före skatt	718	–503

1 Omvärderingen av EuroBonus poängskuld beror på att de tidigare uppskattningar som gjorts beträffande verkligt värde per poängkategori justerats ned drivet av fortsatta prisreduceringar, ändrade EuroBonus-regler och uttagsmönster. Effekten av den ändrade bedömningen av poängvärdet har redovisats framtäktat från och med juni månad 2011.

2 SAS har under år 2011 uppdaterat sin strategi för flygplansflottan som därmed inte innehåller några planerade försäljningar av flygplan förutom vissa mindre utfasningar, vilket leder till att behovet av USD-säkringar har upphört. Säkringarna kopplade till framtida försäljningar har därför avslutats under året. Upplösningen av dessa säkringar redovisas framtäktat, dvs från och med den tidpunkt då de tidigare planerade försäljningarna inte längre förväntas inträffa. Omklassificeringen uppgående till 729 MSEK har minskat årets valutakursdifferenser i rörelseresultatet samt reducerat säkringsreserver i eget kapital med motsvarande belopp. Det omklassificerade beloppet motsvarar den ackumulerade vinst avseende säkringsinstrument som har redovisats i övrigt totalresultat från perioden när säkringen var effektiv.

Resultaträkning exklusive övrigt totalresultat – kvartalsvisa uppgifter

MSEK	2010					2011				
	Jan-mar	Apr-jun	Jul-sep	Okt-dec	Helår Jan-dec	Jan-mar	Apr-jun	Jul-sep	Okt-dec	Helår Jan-dec
Intäkter	9 576	10 065	10 776	10 653	41 070	9 313	11 319	10 616	10 164	41 412
Personalkostnader	-3 652	-3 576	-3 292	-3 374	-13 894	-3 312	-3 349	-3 213	-3 218	-13 092
Övriga rörelsekostnader	-5 765	-5 922	-7 131	-6 297	-25 115	-5 590	-5 552	-6 135	-6 464	-23 741
Leasingkostnader flygplan	-462	-487	-435	-431	-1 815	-391	-373	-388	-408	-1 560
Avskrivningar och nedskrivningar	-413	-431	-429	-612	-1 885	-414	-1 153	-434	-412	-2 413
Resultatandelar i intresseföretag	-30	4	37	1	12	-9	2	30	5	28
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-1	-25	-14	-33	-73	0	0	0	0	0
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	-19	26	0	-246	-239	-5	17	24	-24	12
Rörelseresultat	-766	-346	-488	-339	-1 939	-408	911	500	-357	646
Resultat från andra värdepappersinnehav	0	0	-269	6	-263	3	5	0	-1 477	-1 469
Finansiella intäkter	38	38	36	62	174	57	56	49	62	224
Finansiella kostnader	-251	-292	-306	-192	-1 041	-210	-242	-273	-305	-1 030
Resultat före skatt	-979	-600	-1 027	-463	-3 069	-558	730	276	-2 077	-1 629
Skatt	267	98	-24	510	851	185	-179	-62	-2	-58
Periodens resultat	-712	-502	-1 051	47	-2 218	-373	551	214	-2 079	-1 687
<i>Hänförligt till:</i>										
Innehavare av aktier i moderföretaget	-712	-502	-1 051	47	-2 218	-373	551	214	-2 079	-1 687

Intäkter, 2010–2011



EBIT-marginal, 2010–2011



SAS koncernens balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	31 dec 2011	31 dec 2010
Anläggningstillgångar			
Immateriella tillgångar	11	1 693	1 414
Materiella anläggningstillgångar	12		
Byggnader och mark		491	375
Flygplan		11 866	12 652
Reservmotorer och reservdelar		1 367	1 393
Verkstadsinventarier och service- utrustning för flygplan		76	90
Övriga inventarier och fordon		123	130
Pågående investeringar		66	118
Förskott avseende materiella anläggningstillgångar	13	155	24
		14 144	14 782
Finansiella anläggningstillgångar	14		
Kapitalandelar i intresseföretag	6	317	294
Andra värdepappersinnehav		23	23
Pensionsmedel, netto	15	11 355	10 512
Uppskjuten skattefordran	10	1 340	1 187
Andra långfristiga fordringar		1 011	2 379
		14 046	14 395
Summa anläggningstillgångar		29 883	30 591
Omsättningstillgångar			
Varulager och förråd	16	705	678
Kortfristiga fordringar	17		
Kundfordringar		1 275	1 277
Fordringar hos intresseföretag	18	6	3
Övriga fordringar		2 574	2 901
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	19	934	839
		4 789	5 020
Kortfristiga placeringar	20	2 842	3 281
Kassa och bank		966	1 762
Innehav av tillgångar för försäljning	21	-	493
Summa omsättningstillgångar		9 302	11 234
SUMMA TILLGÅNGAR		39 185	41 825

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	31 dec 2011	31 dec 2010
Eget kapital			
Aktiekapital	22	6 612	6 612
Övrigt tillskjutet kapital		337	337
Reserver	23	309	627
Balanserade vinstmedel		5 175	6 862
Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare		12 433	14 438
Innehav utan bestämmande inflytande		0	0
Totalt eget kapital		12 433	14 438
Långfristiga skulder	24		
Förlagslån	25	1 019	974
Obligationslån	26	2 809	1 503
Övriga lån	27	6 179	6 866
Uppskjuten skatteskuld	10	2 154	2 303
Övriga avsättningar	29	1 673	2 143
Övriga skulder		55	143
		13 889	13 932
Kortfristiga skulder			
Kortfristig del av långfristiga lån		2 309	1 383
Kortfristiga lån	30	997	1 073
Förskott från kunder		24	16
Leverantörsskulder		1 540	1 749
Skatteskulder		18	22
Trafikavräkningsskuld	31	3 453	3 598
Kortfristig del av övriga avsättningar	29	428	657
Övriga skulder		1 160	2 070
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	32	2 934	2 755
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	21	-	132
		12 863	13 455
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		39 185	41 825
Synligt eget kapital per aktie (SEK) ¹		37,79	43,88

Information om koncernens ställda säkerheter, eventual- och hyres-förpliktelser finns i Not 33, 34 och 35.

¹ Beräknat på 329 000 000 (329 000 000) utestående aktier. Ingen utspädning har skett under året.

Kommentarer till balansräkningen

Föregående år klassificerades Spirit som verksamhet under avveckling och bolagets tillgångar respektive skulder redovisades därmed som innehav till försäljning i koncernens balansräkning (se vidare Not 21). Försäljningsprocessen för Spirit avbröts under 2011 varvid bolagets tillgångar respektive skulder ej längre särskiljs i balansräkningen.

Tillgångar

SAS koncernens totala tillgångar minskade från 41 825 MSEK till 39 185 MSEK under 2011.

Årets investeringar uppgick till 2 041 (2 493) MSEK, där flygplan, annat flygmateriel och förskottsbetalningar stod för 1 359 MSEK. Under 2011 köpte SAS koncernen sju flygplan – en Bombardier Q100, tre Bombardier Q200 och en Bombardier Q400NG till Widerøe. Dessutom köptes två Boeing 737 som tidigare var på operationell lease, varav ett flygplan såldes under

året. Under 2011 avyttrades totalt sju flygplan. Investeringar i systemutveckling uppgick till 325 MSEK.

Kapitalandelar i intresseföretag ökade med 23 MSEK. Årets resultatandelar uppgick till 28 MSEK. Utdelning och negativa valutaeffekter reducerade kapitalandelarna med 5 MSEK.

Per 31 december 2011 uppgick bokförda pensionsmedel, netto, till 11 355 (10 512) MSEK (se vidare Not 15).

Koncernens fordringar på Spanair uppgick på balansdagen till 1 482 MSEK. Till följd av bolagets konkursansökan har reservering gjorts för hela beloppet. Av fordringarna är 1 395 MSEK klassificerade som långfristiga.

Likvida medel uppgick vid årsskiftet till 3 808 (5 043) MSEK, vilket innebär en minskning om 1 235 MSEK. Likvida medel uppgår till 10% (12%) av balansomslutningen.

Eget kapital

Eget kapital minskade med 2 005 MSEK till 12 433 (14 438) MSEK. Årets resultat var –1 687 MSEK och värdeförändringar av kassaflödessäkringar uppgick till –604 MSEK innan skattejustering. Övriga förändringar i eget kapital avsåg valutakursdifferenser vid omräkning av utländska verksamheter m.m. Soliditeten var vid årsskiftet 32% (35%) och synligt eget kapital per aktie uppgick till 37,79 (43,88) SEK. Avkastningen på synligt eget kapital uppgick till –12% (–17%).

Skulder

Av de totala skulderna var 13 338 (11 897) MSEK räntebärande. Värde avseende kontrakterade kreditfaciliteter uppgick till 7 004 (6 688) MSEK, varav 5 093 (5 146) MSEK var outnyttjade. Årets amorteringar uppgick till 2 570 (6 100) MSEK. Årets upplåning uppgick till 3 440 (4 100) MSEK inklusive upplåning kopplad till flygplansanskaffningar.

Under året har ett obligationslån utgivits om 1 300 MSEK samt andra

obligationer/EMTM motsvarande 115 MEUR (cirka 1 017 MSEK). Under årets sista kvartal finansierades flygplan med totalt cirka 91 MUSD (cirka 631 MSEK), varav huvudparten var ersättningsfinansiering.

Den finansiella nettoskulden, exklusive pensionsmedel, netto, uppgick till 7 017 (2 862) MSEK. Ökningen förklaras främst av nedskrivningen av fordringar på Spanair med 1 482 MSEK, kassaflödet från den löpande verksamheten på –482 MSEK samt nettot av investeringar och försäljningar m.m. med –1 524 MSEK. Skuldsättningsgraden beräknad på den finansiella nettoskulden var 0,56 (0,20) per 31 december. Den justerade skuldsättningsgraden uppgick till 1,33 (0,89).

Avsättning för SAS skuld till medlemmar i lojalitetsprogrammet Euro-Bonus uppgick till 1 347 (1 816) MSEK.

Totalt sysselsatt kapital uppgick vid årsskiftet till 25 771 (26 335) MSEK. Genomsnittligt sysselsatt kapital under året var 27 065 (26 625) MSEK. Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick till –2% (–8%).

SAS koncernens förändring i eget kapital

MSEK	Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare					Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare	Totalt eget kapital
	Aktiekapital ¹	Övrigt tillskjutet kapital	Säkringsreserver	Omräkningsreserv	Balanserade vinstmedel ³		
Ingående balans 1 januari 2010	6 168	170²	227	52	4 772	11 389	11 389
Årets resultat					–2 218	–2 218	–2 218
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter				–121		–121	–121
Kassaflödessäkringar			636			636	636
Skatt hänförlig till komponenter avseende totalresultat			–167			–167	–167
Summa totalresultat för året	-	-	469	–121	–2 218	–1 870	–1 870
Nedsättning av aktiekapital	–4 516				4 516	-	-
Nyemission	4 960					4 960	4 960
Kostnader nyemission, netto					–208	–208	–208
Övrigt tillskjutet kapital, netto		167 ⁴				167	167
Utgående balans 31 december 2010	6 612	337	696	–69	6 862	14 438	14 438
Årets resultat					–1 687	–1 687	–1 687
Valutakursdifferenser vid omräkning av utlandsverksamheter				127		127	127
Kassaflödessäkringar			–604			–604	–604
Skatt hänförlig till komponenter avseende totalresultat			159			159	159
Summa totalresultat för året	-	-	–445	127	–1 687	–2 005	–2 005
Utgående balans 31 december 2011	6 612	337	251	58	5 175	12 433	12 433

¹ Aktiekapitalet i SAS AB är fördelat på 329 000 000 aktier, kvotvärde 20,1. Se Not 22.

² Beloppet består i sin helhet av överkursfonder.

³ Utdelning har ej jämnats för 2009 och 2010.

⁴ Eget kapitalandel (226 MSEK minskat med skatteandel 59 MSEK) av det konvertibla obligationslånet på 1 600 MSEK.

SAS koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat före skatt		-1 629	-3 069
Avskrivningar och nedskrivningar		2 413	1 885
Resultat vid försäljning av flygplan, byggnader och aktier		-12	352
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet m.m.	36	-39	1 065
Betald skatt		1	-1
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital		734	232
<i>Förändring av:</i>			
Varulager och förråd		-27	31
Rörelsefordringar		314	382
Rörelseskulder		-1 503	-800
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital		-1 216	-387
Kassaflöde från den löpande verksamheten		-482	-155
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Flygplan		-995	-1 652
Reservmateriel		-225	-252
Byggnader, inventarier och pågående investeringar		-357	-288
Aktier och andelar, immateriella tillgångar m.m.		-325	-281
Förskottsinsbetalningar på flygmateriel		-139	-20
Summa investeringar		-2 041	-2 493
Avyttring av dotter- och intresseföretag	37	-	68
Försäljning av flygplan och byggnader		351	350
Intäkter från sale and leaseback av flygplan		136	264
Försäljning av andra anläggningstillgångar m.m.		30	15
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1 524	-1 796
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Upptagande av lån		3 440	4 100
Återbetalning av lån		-2 570	-6 100
Förändring av räntebärande fordringar och skulder		-107	141
Nyemission inklusive emissionskostnader		-	4 678
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		763	2 819
Årets kassaflöde		-1 243	868
Omräkningsdifferens i likvida medel		0	-16
Likvida medel omklassificerade från innehav av tillgångar för försäljning		8	2
Likvida medel vid årets början		5 043	4 189
Likvida medel vid årets slut	38	3 808	5 043

Kommentarer till kassaflödesanalysen

Resultatet före skatt blev för 2011 bättre än 2010. Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet med mera uppgick till -39 (1 065) MSEK. Det består huvudsakligen av betalning av SAS Cargos EU-bot på -660 MSEK, upplösning av USD-säkringar på -970 MSEK samt nedskrivningar och reserveringar avseende Spanairs konkurs på 1 731 MSEK.

Rörelsekapitalförändringen som uppgick till -1 216 (-387) MSEK påverkades negativt med 380 MSEK på grund av omvärdering av EuroBonus poängskuld. Avsättningarna för omstruktureringskostnader har minskat med 266 MSEK. För övrigt är det företrädesvis de övriga rörelseskulderna som är lägre än för ett år sedan.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till -482 (-155) MSEK.

Totala investeringar inklusive förskottsinsbetalningar till flygplansleverantörer uppgick till 2 041 (2 493) MSEK. Flygplansinvesteringarna 2011 inklu-

derar betalningar för en Bombardier Q100, tre Bombardier Q200 och en Bombardier Q400 NG. Dessutom köptes två Boeing 737 som båda tidigare var operationellt leasade.

Försäljning av flygplan och byggnader genererade 487 (614) MSEK varav 484 (581) hänför sig till avyttringar av flygplan. Under året såldes en Bombardier Q300, två Bombardier Q400, en Boeing 737 och två McDonnell Douglas MD87. Därutöver avyttrades en Boeing 737 genom sale and leaseback.

Den externa finansieringen, netto har under året ökat med 763 (2 819) MSEK.

Sammantaget minskade SAS koncernens likvida medel med 1 243 MSEK jämfört med en ökning på 852 MSEK föregående år. Efter att 8 (2) MSEK omklassificerats från innehav av tillgångar för försäljning uppgår de likvida medlen till 3 808 (5 043) 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 dotterbolag (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. Koncernens verksamhet inkluderar Scandinavian Airlines, Widerøe och Blue1. I Scandinavian Airlines ingår, förutom flygverksamheten i konsoortiet Scandinavian Airlines System, även Ground Operations, Technical Operations, SAS Cargo samt Spirit. Utöver dessa verksamheter finns även koncerngemensamma funktioner samt övriga verksamheter.

SAS AB är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm och adressen till huvudkontoret är Kabinvägen 5, Arlanda, 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 januari 2011. 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 2011

Följande nya och ändrade standarder och tolkningar, inklusive förbättringar, har trätt i kraft och har tillämpats från och med räkenskapsåret 2011:

IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas (ändring), IAS 24 Upplysningar om närstående (ändring), IFRIC 14 Begränsningen av en förmånsbestämd tillgång, lägsta fonderingskrav och samspelet dem emellan (ändring), IFRIC 19 Utsläckning av finansiella skulder med egetkapitalinstrument (ny) samt Förbättringar av IFRS 2010 (avser förbättringar i IFRS 3 Rörelseförvärv, IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar, IAS 1 Utformning av finansiella rapporter, IAS 27 Koncernredovisning och separata finansiella rapporter, IAS 34 Delårsrapportering samt IFRIC 13 Kundlojalitetsprogram). Implementeringen av dessa nya och ändrade standarder och tolkningar har inte haft någon väsentlig effekt på koncernens finansiella rapporter.

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 januari 2012 eller senare, men har inte tillämpats i förtid:

IAS 19 Ersättningar till anställda (omarbetad) innebär bland annat att det inte längre är tillåtet att skjuta upp redovisningen av vissa avvikelser avseende uppskattningar (den sk "korridormetoden" tas bort) utan samtliga avvikelser i uppskattningar ska redovisas omedelbart i övrigt totalresultat. Till följd av den ändrade standarden kommer de ackumulerade oredovisade avvikelserna ("Ej resultatförda estimatavvikelser samt planändringar") att redovisas i sin helhet mot eget kapital, vilken sannolikt kommer att ha en avsevärd negativt effekt på koncernens eget kapital. Koncernen avser att

tillämpa den ändrade standarden för det räkenskapsår som börjar 1 januari 2013. Standarden har ännu inte antagits av EU. Som en följd av ändringarna i den reviderade IAS 19 har också Rådet för finansiell rapportering dragit tillbaka UFR 4 Redovisning av särskild löneskatt och avkastningsskatt. SAS utreder för närvarande vilka effekter detta kan ha för redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner i Sverige.

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 två olika kategorier; värdering till verkligt värde eller värdering till upplupet anskaffningsvärde. 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. Den största förändringen 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 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 januari 2015 och har ännu inte utvärderat effekterna. Standarden har ännu inte antagits av EU.

Utöver ovanstående har IASB utkommit med följande nya och ändrade standarder och tolkningar: IFRS 1 Första gången IFRS tillämpas (ändringar), IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar (ändringar), IFRS 10 Consolidated financial statements (ny), IFRS 11 Joint arrangements (ny), IFRS 12 Disclosure of interests of other entities (ny), IFRS 13 Fair value measurement (ny), IAS 1 Utformning av finansiella rapporter (ändring), IAS 12 Inkomstskatter (ändring), IAS 27 Separata finansiella rapporter (ändring), IAS 28 Innehav i intresseföretag och joint ventures (ändring), IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering (ändring), IFRIC 20 Stripping costs in the production phase of a surface mine (ny). SAS bedömer att dessa nya och ändrade standarder och tolkningar inte kommer att ha någon väsentlig inverkan på koncernens finansiella rapporter den period då de tillämpas för första gången.

Konsolideringsprinciper

Koncernredovisningen omfattar finansiella rapporter för moderföretaget och enheter som kontrolleras av företaget. Bestämmande inflytande (kontroll) föreligger där koncernen direkt eller indirekt äger mer än 50% av rösttalet eller har rätt att utforma/styra en enhets finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

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 erlagda 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, kvalificerar som justeringar under värderingsperioden och justeras retroaktivt, med motsvarande justering av goodwill. Alla andra föränd-

ringar 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 företags identifierbara tillgångar, skulder och eventualförpliktelser 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 företags 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 företags aktierelaterade tilldelningar eller till utbytet av det förvärvade företags 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 egetkapitaltransaktioner (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), 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 elimineras proportionerligt med koncernens intresse i dessa företag.

Avvecklade 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

Identifieringen av segment görs baserat på den interna rapporteringen till den högste verkställande beslutsfattaren, vilken för SAS vidkommande bedömts vara VD. Koncernen styrs och rapporteras i enlighet med de nedan beskrivna segmenten. Tillämpade redovisningsprinciper i segmentrapporteringen sammanfaller med koncernens redovisningsprinciper enligt den beskrivning som framgår av denna not.

SAS koncernens rörelsesegment utgörs av Scandinavian Airlines, Blue1 och Widerøe. I den externa rapporteringen aggregerar koncernen dessa med övriga verksamheter inom SAS koncernen samt eliminerar transaktioner mellan dessa segment vilket resulterar i totalt resultat för SAS koncernen. Segmentens resultat används av koncernens högsta verkställande beslutsfattare för att följa upp och driva verksamheten. Övriga verksamheter omfattar vissa gemensamma service- och ledningsfunktioner.

Koncernens högste verkställande beslutsfattare följer inte löpande upp rörelseresultatet för resterande verksamheter och därför rapporteras dessa inte som separata segment. De har inkluderats i tabellen i Not 41 i kolumnen Övrigt.

Alla verksamheter, antingen de är juridiska bolag eller affärsenheter ska ha affärsmässiga relationer med kunder och leverantörer inom koncernen.

Segmentens prestationer bedöms utifrån ett rörelseresultatmått varför segmentinformationen presenteras per affärsområde till rörelseresultat, EBIT. Övriga poster fördelas ej per affärsområde.

Geografisk information om intäkter från externa kunder:

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 ingått för att säkra nettoinvesteringar i utländska dotterbolag 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

			Balansdagskurs		Genomsnittskurs	
			2011	2010	2011	2010
Danmark	DKK	100	120,33	120,75	121,17	129,15
Norge	NOK	100	115,05	115,20	115,85	119,53
USA	USD		6,92	6,80	6,46	7,25
Storbritannien	GBP		10,68	10,55	10,36	11,21
Schweiz	CHF	100	735,56	723,55	732,18	692,23
Japan	JPY	100	8,92	8,34	8,09	8,23
EMU-länder	EUR		8,94	9,00	9,03	9,62

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 11 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 innehåller för handel.

Finansiella skulder och eget kapital

Finansiella skulder och eget kapitalinstrument klassificeras enligt villkoren i kontraktet.

Ett eget kapitalinstrument 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 kontraktsskyldigheter 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 eget kapitalkomponenten proportionerligt baserat på den initiala fördelningen av erhållna medel. Transaktionskostnader hänförliga till eget kapitalkomponenten 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 betecknats 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 betecknats 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 utträngning 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 ¹
Reservmateriel och reservdelar	20 år ¹
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 leasebackavtal 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 leasebacktransaktion 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 kalkyleras 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 leasade 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 allokeras till minsta möjliga kassagenererande enhet och det redovisade värdet provas 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 maximalt till fem år. Avskrivning på aktiverade utvecklingskostnader ingår i posten avskrivningar 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 värdet 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 eventualförpliktelser

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 förpliktelser görs när koncernen har fastställt en utförlig och detaljerad förmell plan för omstruktureringen. Planen ska ha kommunicerats till berörda parter och antingen ha påbörjats eller blivit offentligt tillkännagiven.

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.

För de pensionsordningar där arbetsgivaren har förpliktat sig för en bestämd premie har förpliktelser mot arbetstagarna upphört när avtalade premier har erlagts. Där förmånsbaserad pension har avtalats upphör inte förpliktelserna förrän avtalade pensioner utbetalats. Koncernen gör en be-

räkning 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 ränta på förpliktelsen vid årets början med avdrag för avkastning på fonderade medel. Härtill kommer för vissa pensionsordningar amortering av estimatavvikelser och planändringar. Koncernen tillämpar den så kallade korridoren vid redovisning av estimatavvikelser. Under korridormetoden redovisas estimatavvikelser utanför korridorens nedre och övre gränser omedelbart. Dessa beräknas som 10% av den största av den fastställda förpliktelsen vid den aktuella tidpunkten eller det verkliga värdet av förvaltningstillgångarna. Estimataavvikelser utanför korridoren amorteras över en 15-årsperiod, vilket motsvarar den genomsnittliga återstående anställningstiden.

Planändringar och avvikelser mellan förväntade och faktiska utfall för beräknade pensionsförpliktelser och fonderade medel amorteras över genomsnittlig kvarvarande intjäningsperiod för de yrkesaktiva som omfattas av pensionsplanen.

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 trafikavräkningskulld 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 outnyttjade biljetter varje period med utgångspunkt i historisk användningsnivå för outnyttjade biljetter under den senaste två- eller treårsperioden, och redovisar löpande intäkter och reducerar den kortfristiga trafikavräkningskulden utifrån denna uppskattning.

Koncernen bedömer löpande den beräknade kortfristiga trafikavräkningskulden 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.

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 kvalifice-

rade 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 nettoredovisas 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 föreligga 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.

Som en följd av minskat marknadsvärde avseende flygplan har en nedskrivning gjorts om 725 MSEK vilket beskrivs i stycket "Kommentarer till Resultaträkningen" samt not 12.

Lojalitetsprogram

Omvärdering avseende EuroBonus poängskuld har genomförts under året. Omvärderingen beror på att de tidigare uppskattningar som gjorts beträffande verkligt värde per poängkategori justerats ned drivet av fortsatta prisreduceringar, ändrade EuroBonus-regler och uttagsmönster. Effekten av den ändrade bedömningen av poängvärdet har redovisats framtåtriktat från och med juni månad 2011, se vidare information i not 29.

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 två antaganden som är mest kritiska är diskonteringsräntan och den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångar.

Diskonteringsräntan ska fastställas baserat på marknadsmässig avkastning på företagsobligationer. Om det inte finns en fungerande marknad för förstklassiga företagsobligationer kan alternativt marknadsräntan på statsobligationer användas. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionskulden och den årliga kostnaden.

För att bestämma den förväntade avkastningen på förvaltningstillgångar tar koncernen i beaktande tillgångarnas nuvarande och förväntade kategorifördelning och historisk såväl som förväntad avkastning på de olika kategorierna av tillgångar.

Avvikelser kan uppstå om den faktiska avkastningen är högre eller lägre än uppskattat eller av faktiska inflationsnivåer och lönejusteringar som avviker från koncernens antaganden. Dessutom påverkas estimatavvikelser av förändrade parametrar med avseende på diskonteringsränta och förväntad livslängd. Förändrade antaganden kan medföra en väsentlig förändring av pensionstillgångarna, förpliktelser och pensionskostnader under kommande perioder.

Under året har diskonteringsräntan sänkts vid beräkandet av nuvärdet av pensionsförpliktelser i Sverige och Norge. Denna sänkning har ökat nuvärdet av pensionsförpliktelserna (och estimatavvikelsen med motsvarande belopp). Även bedömningen avseende framtida lönejusteringar har sänkts med 0,5 procentenheter avseende pensionsplaner i Sverige, Norge och Danmark och motsvarar nu inflationsantagandet i respektive land, se vidare information i not 15.

Känsligheten vid förändringar av olika parametrar var för sig kan uppskattas enligt följande: En procentenhets förändring av diskonteringsräntan har en påverkan på förpliktelserna med cirka 4 miljarder SEK. En procentenhets förändring av inflationsantagandet påverkar förpliktelserna med cirka 2 miljarder SEK och en procentenhets förändring av parametern för lönejustering påverkar förpliktelserna med cirka 1 miljard SEK. En procentenhets förändring av förväntad långsiktig avkastning av förvaltningstillgångar har en påverkan på förvaltningstillgångarnas verkliga värde med cirka 0,3 miljarder 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 hänför sig 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 rapporterings 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.

Ändrade redovisningsprinciper: De ändringar i RFR 2 som trätt i kraft och gäller för räkenskapsåret 2011 har inneburit att koncernbidrag inte längre redovisas mot eget kapital. Ett koncernbidrag som moderföretaget erhåller från ett dotterföretag redovisas enligt samma principer som sedvanliga utdelningar från dotterföretag och redovisas som en finansiell intäkt. Koncernbidrag lämnade från moderföretaget till dotterföretag redovisas som en ökning av de redovisade värden på andelarna i mottagande dotterföretag.

Under 2011 har inga koncernbidrag lämnats eller mottagits mellan moderföretaget och dotterföretag.

Skilnaderna 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

	2011	2010
Trafikintäkter:		
Passagerarintäkter	30 497	29 939
Charter	1 872	1 933
Post och frakt	1 449	1 530
Övriga trafikintäkter	2 131	1 906
Övriga rörelseintäkter:		
Försäljning ombord	27	30
Ground handlingtjänster	1 339	1 432
Tekniskt underhåll	243	263
Terminal- och expeditionstjänster	383	385
Försäljningskommissioner och -avgifter	477	434
Övriga rörelseintäkter	2 994	3 218
	41 412	41 070

Not 3 Personalkostnader

Medelantal anställda

Medelantalet anställda under 2011 inom SAS koncernen var 15 142 (15 559). Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av tabell nedan.

Medelantalet anställda i Danmark uppgick till 4 759 (4 800), i Norge 5 333 (5 462) samt i Sverige 4 086 (4 087).

	2011		2010	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	3 027	1 732	3 239	1 561
Norge	3 364	1 969	3 499	1 963
Sverige	2 526	1 560	2 287	1 800
Finland	215	189	212	204
Estland	29	70	24	71
USA	8	7	12	6
Övriga länder	238	208	372	309
Totalt	9 407	5 735	9 645	5 914
Totalt män och kvinnor	15 142		15 559	

Könsfördelning inom ledande befattningar i koncernen

	2011		2010	
	Antal på balansdagen	varav män	Antal på balansdagen	varav män
Styrelseledamöter	56	79%	62	82%
VD och andra ledande befattningshavare	41	76%	45	67%

Löner, ersättningar och sociala avgifter

SAS koncernens totala lönekostnader uppgick till 12 500 (13 053) MSEK varav sociala avgifter 1 742 (1 691) MSEK och pensioner 1 465 (1 637) MSEK.

	2011		2010	
	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) ¹	Löner & andra ersättningar	Sociala kostnader (varav pensionskostnad) ¹
SAS AB	72	54 (29)	77	66 (42)
SAS Konsortiet	6 041	2 455 (1 257)	4 734	2 040 (1 036)
Övriga dotterföretag	3 180	698 (179)	4 914	1 222 (559)
SAS koncernen totalt	9 293	3 207 (1 465)	9 725	3 328 (1 637)

¹ Pensionskostnaden för samtliga VD och andra ledande befattningshavare i SAS koncernens företag uppgick till 22 (23) MSEK.

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

	2011		2010	
	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda	Styrelse, VD & ledande befattningshavare (varav rörlig lön)	Övriga anställda
SAS AB	37 (-)	35	37 (-)	40
SAS Konsortiet	- (-)	6 042	- (-)	4 734
SAS Ground Services				
Norway AS	2 (0)	992	7 (1)	918
SAS Ground Services				
Sweden AB	2 (0)	494	2 (-)	469
Blue1	14 (-)	216	6 (-)	221
Widerøes				
Flyveselskap	3 (1)	1 019	2 (-)	937
SAS Cargo	9 (2)	79	7 (1)	111
Övriga dotterföretag	5 (0)	344	12 (-)	2 222
SAS koncernen totalt	72 (3)	9 221	73 (2)	9 652

Pensionskostnader	2011	2010
Förmånsbaserade pensionsordningar	931	977
Premiebaserade pensionsordningar	534	660
Summa	1 465	1 637

Ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare

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

Styrelsen

Vid årsstämman i SAS AB den 11 april 2011 fastställdes i förhållande till 2010 oförändrade arvoden till styrelsens ledamöter och ersättning för arbete i styrelseutskott enligt nedan:

Styrelsens ordförande	585 TSEK
Styrelsens förste vice ordförande	390 TSEK
Styrelsens andre vice ordförande	345 TSEK
Övriga styrelseledamöter (7 pers.)	295 TSEK/ledamot
Arbetsdagarsuppleanter (6 pers.)	1 TSEK inläsningsarvode/styrelsemöte
	3,5 TSEK arvode/styrelsemöte vid deltagande
Ordförande revisionsutskottet	95 TSEK
Övriga ledamöter i revisionsutskottet (2 pers.)	45 TSEK
Ordförande ersättningsutskottet	70 TSEK
Övriga ledamöter ersättningsutskottet (2 pers.)	25 TSEK

Ingen av styrelseledamöterna har under 2011 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 styrelsearbetet.

Samtliga styrelseledamöter har sänkt sina av årsstämman fastställda styrelsearvoden med 25% från den 1 september 2009.

Principer

Följande av årsstämman fastställda ersättningsprinciper har tillämpats under 2011 avseende ledande befattningshavare i SAS koncernen. Med ledande befattningshavare avses i detta sammanhang VD och övriga fem medlemmar av SAS koncernledning. Vid årsstämman 2010 beslutades att rörlig lön inte ska ingå i villkor för de ledande befattningshavarna.

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. Den fasta lönen har inte varit föremål för revision 2011.

SAS koncernens övergripande ersättningsmodell bygger på följande fyra 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

Verkställande direktör tillika koncernchef Rickard Gustafson, som tillträdde som VD och koncernchef den 1 februari 2011, har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön på 10 000 TSEK som är föremål för lönerevision i januari varje år.
- En premiebestämd pensionsordning där 30% av den fasta lönen erläggs som premier till en överenskommen pensionsförsäkring. Pensionsålder är 62 år.
- Uppsägningstiden är ömsesidigt 6 månader vid uppsägning från verkställande direktörens sida eller från SAS AB. 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 12 månadslöner. Om ny anställning erhålls inom 12 månader efter anställningens upphörande ska utfallande avgångsvederlag minskas med erhållna ersättning från sådan ny anställning.

Vice verkställande direktörerna

SAS koncernen har under 2011 haft fyra vice verkställande direktörer, John S. Dueholm (vice koncernchef och CEO), Henriette Fenger Ellekrog (vice VD och koncerndirektör, Human Resources & Kommunikation), Mats Lönnqvist (CFO) 1 januari – 28 februari och Göran Jansson (CFO) från och med 1 mars 2011.

John S. Dueholm har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- Vice koncernchef John S. Dueholm var under perioden 1 oktober 2010 – 31 januari 2011 VD och koncernchef. Under denna period har han, förutom nedan redovisade villkor som vice koncernchef, ersatts för mellanskillnaden i lön upp till en fast månadslön beräknad till 833 333 SEK per månad.
- En årlig lön om 5 551 872 DKK, beräknad till 6 809 164 SEK (avser lön fastställd per 1 januari 2010) som är föremål för lönerevision i januari varje år. Ingen lönerevision genomförd 2011.
- En premiebestämd pensionsordning där 35% av lönen avsätts till vald försäkring.
- Den 30 juni 2011 erlade SAS en engångsbetald pensionspremie om 5 MDKK, motsvarande 6,0 MSEK i enlighet med särskild överenskommelse. Den 30 juni 2012 erhåller John S. Dueholm ett engångsbelopp om 1 MDKK, motsvarande cirka 1,2 MSEK som i enlighet med John S. Dueholms önskemål, antingen kan utbetalas som lön eller som pensionspremie till av John S. Dueholm anvisad och med SAS överenskommen pensionsförsäkring. Pensionsålder är 61 år.
- John S. Dueholm avslutade sitt operativa ansvar den 14 september 2011 men kvarstår som vice koncernchef fram till 30 juni 2012, då hans anställning i SAS upphör.

Henriette Fenger Ellekrog har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön om 3 910 392 DKK, beräknad till 4 795 870 SEK (avser lön fastställd per den 1 januari 2010) som är föremål för lönerevision i januari varje år. Ingen lönerevision genomförd 2011.
- En premiebaserad pensionsordning där 25% av lönen avsattes under perioden 1 januari–30 juni och 30% under perioden 1 juli–31 december. Pensionsålder är 65 år.
- En sedan tidigare avtalad ökning i pensionspremien till 35% per 1 juli 2012 är växlad till lönekomensation. Henriette Fenger Ellekrog har avstått från denna lönevaxling under 2012.

Mats Lönnqvist hade följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- En årlig lön om 4 620 000 SEK.
- En premiebestämd pensionsordning där 29,8% av lönen avsattes till vald försäkring. Pensionsålder var 62 år.
- Mats Lönnqvist lämnade sin tjänst som ledande befattningshavare den 28 februari 2011 och sin anställning i SAS koncernen den 30 september 2011.

Göran Jansson har följande ersättningskomponenter i sitt anställningsavtal:

- Göran Jansson tillträdde som CFO i SAS koncernen 1 mars 2011.
- En årlig lön om 4 620 000 SEK (avser fast lön fastställd 1 mars 2011) som är föremål för lönerevision i januari varje år.
- En premiebestämd pensionsordning där 25% under 2011 och 29,8% från 2012 av lönen avsätts till vald försäkring.
- Pensionsålder är 60 år.

För Henriette Fenger Ellekrog och Göran Jansson är uppsägningstiden 6 månader vid uppsägning från den anställdes sida och 12 månader vid uppsägning från SAS ABs sida.

Avgångsvederlag för vice verkställande direktörer, vid uppsägning från SAS ABs 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 12 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 ägarförändringar eller organisatoriska förändringar. Avgångsvederlag i ovan nämnda fall utgår dock inte om befattningshavaren erbjudits annan anställning inom SAS koncernen och befattningen har samma klassificeringsnivå som den tidigare befattningen.

Andra ledande befattningshavare

Två av de tre övriga koncernledningsmedlemmarna har en premiebaserad pensionsordning där 30% av den fasta grundlönen avsätts till pension med 60 års pensionsålder, medan övrig medlem har en förmånsbaserad pensionsordning med 60 års pensionsålder. Uppsägningstiden är 12 månader vid uppsägning från SAS AB och 6 månader vid uppsägning från den anställde.

Avgångsvederlag för dessa ledande befattningshavare fastställs enligt samma principer som för de tre vice verkställande direktörerna, dock med den skillnaden att avgångsvederlagen, till följd av redan ingångna avtal, för två befattningshavare uppgår till belopp motsvarande årslön i två år och för en befattningshavare uppgår till belopp motsvarande årslön i ett år där avräkning för inkomster från annan anställning eller uppdrag uppgår till maximalt 50% av det totala avgångsvederlaget.

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 fyra hörnstenar som beskrivits ovan under rubriken Principer. I dessa chefsavtal ingår även möjlighet till rörlig lön.

Den sammanlagda ersättningen utgörs av fast lön, rörlig lön, övriga förmåner samt pension.

SAS koncernen tillämpar för denna gruppen ersättningsmodell som innebär att lönen ska vara prestationsbaserad. Fördelningen av lönen i en fast och en prestationsbaserad rörlig del ska stå i proportion till befattningens ansvar och befogenhet. En på konkreta mål baserad rörlig lön är ett viktigt styrverktyg och avser att säkerställa att ledande befattningshavares prioriteringar överensstämmer med koncernens övergripande mål och strategier.

ERSÄTTNING OCH FÖRMÅNER 2011, TSEK

Namn	Fast lön ¹ (TSEK)	Övriga förmåner (TSEK)	Pensionspremier (TSEK)	Försäkringar (TSEK)	Pensions- utfästelser ⁴
Rickard Gustafson	9 200	206	2 714	5	
John S. Dueholm ²	6 809	171	8 398	7	
Göran Jansson	3 934	1	978	5	
Mats Lönnqvist	847	18	233	4	
Henriette Fenger Ellekrog ²	4 796	145	1 300	14	
Övriga ^{2,3}	6 998	334	3 451	12	

¹ För faktiskt till tid, Gustafson 1 feb–31 dec, Jansson 1 mar–31 dec, Lönnqvist 1 jan–28 feb, Övriga två i 12 månader och en i fyra månader.

² Omräknat till TSEK.

³ Kategorin "övriga" är inte exakt samma personer som 2010.

⁴ Samtliga pensionsutfästelser i Danmark och Sverige är försäkrade och fribrevsbildande i sin helhet.

Den rörliga lönen ska vara maximerad och aldrig överstiga 50% av den fasta lönen. Den rörliga lönen baseras på utfall i förhållande till i förväg uppsatta mål och individuella prestationer och fastställs i ett årligt målkontrakt. Viktningen av den rörliga lönen i en resultatbonus del och en variabel del fastställs årligen av SAS Group Management. Resultatbonusdelen utbetalas ej om koncernens/bolagets resultat är negativt.

Utbetalning av den rörliga lönen sker efter det att SAS koncernens årsredovisning fastställts av årsstämman.

Berednings- 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 ersättningspolicies i SAS koncernen, innefattande bland annat principerna och nivåerna för rörlig lön 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 3 protokollförda sammanträden och därutöver ett antal informella diskussioner.

Not 4 Övriga rörelsekostnader

	2011	2010
Försäljningskostnader	2 348	2 394
Flygbränsle	7 769	6 601
Luftfartsavgifter	4 042	4 212
Cateringkostnader	823	869
Hanteringskostnader	1 709	1 744
Tekniskt flygplansunderhåll	2 329	2 410
Data- och telekommunikationskostnader	1 088	1 034
Övrigt	3 633	5 851
Summa	23 741	25 115

Not 5 Avskrivningar och nedskrivningar

	2011	2010
Immateriella tillgångar	46	48
Flygplan ¹	1 986	1 509
Reservmotorer och reservdelar	204	123
Verkstadsinventarier och serviceutrustning för flygplan	47	62
Övriga inventarier och fordon	66	73
Byggnader och inredningar	58	67
Markanläggningar	6	3
Summa	2 413	1 885

1 Inklusive nedskrivning 725 (200) MSEK.

Not 6 Resultat- och kapitalandelar i intresseföretag

<i>Resultatandelar i intresseföretag:</i>	2011	2010
Skyways Holding AB ¹	-	-13
Air Greenland A/S ²	24	29
AS Estonian Air ³	-	-6
Flyrail AB	-1	-1
Malmö Flygfraktterminal AB	5	3
Övriga	0	0
Summa	28	12
Totala intäkter i intresseföretag	1 588	2 461
Resultat efter skatt i intresseföretag	94	40
SAS koncernens resultatandelar	28	12

1 Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -(-5) MSEK.

2 Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -8 (2) MSEK.

3 Resultatandelen inkluderar korrigering avseende föregående års resultat med -(-2) MSEK.

				Kapitalandel	
<i>Kapitalandelar i intresseföretag:</i>	Organisationsnr	Säte	Kapitalandel %	2011	2010
Air Greenland A/S	30672	Nuuk, Grönland	37,5	299	277
Flyrail AB	556773-5252	Norrköping, Sverige	50,0	4	5
Malmö Flygfraktterminal AB	556061-7051	Malmö, Sverige	40,0	11	9
Övriga				3	3
Summa				317	294
Totala tillgångar i intresseföretag				1 521	1 496
Totala skulder i intresseföretag				681	726
Eget kapital i intresseföretag				840	770
SAS koncernens kapitalandel i intresseföretag				317	294

Not 7 Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader

	2011	2010
Airbus A321	-	-9
Boeing 737	11	-1
deHavilland Q400	-29	-159
MD-80/87	29	-101
Fastigheter	1	31
Summa	12	-239

Not 8 Resultat från andra värdepappersinnehav

	2011	2010
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andra andelar	-	-40
Nedskrivning av aktier	-	-229
Nedskrivning av fordringar	-1 482	-
Utdelning	13	6
Summa	-1 469	-263

Not 9 Finansnetto

Finansiella intäkter	2011	2010
Ränteintäkter på finansiella tillgångar ej värderade till verkligt värde	79	84
Ränteintäkter på finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	135	89
Övriga finansiella intäkter	1	1
Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:		
Innehav för handel	9	-
Summa	224	174
Finansiella kostnader		
Räntekostnader på finansiella skulder ej värderade till verkligt värde	-761	-684
Räntekostnader på finansiella skulder värderade till verkligt värde	-209	-195
Övriga finansiella kostnader	-86	-94
Valutakursdifferenser, netto	0	-16
Nettoresultat finansiella instrument kategoriserade som:		
Innehav för handel	68	-30
Andra skulder	-42	-22
Säkringsredovisning		
Säkring av verkligt värde		
- varav värdeförändring på säkringsinstrument	30	17
- varav värdeförändring på säkrad post	-30	-17
Ineffektivitet på kassaflödessäkring	-	-
Ineffektivitet på säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet	-	-
Summa	-1 030	-1 041

Not 10 Skatt

Följande komponenter ingår i koncernens skattekostnad.

	2011	2010
Aktuell skatt	-228	-89
Uppskjuten skatt	170	940
Summa skattekostnad redovisad i årets resultat	-58	851
Skatt redovisad i övrigt totalresultat	159	-167
Summa skattekostnad redovisad i övrigt totalresultat	159	-167

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

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

	2011	2011 (%)	2010	2010 (%)
Resultat före skatt	-1 629		-3 069	
Skatt enligt skattesats i Sverige	428	26,3	807	26,3
Skatteeffekt av resultat i intresseföretag	-17	-1,0	-13	-0,4
Skatteeffekt av icke avdragsgilla kostnader	-693	-42,5	-348	-11,3
Skatteeffekt av icke skattepliktiga intäkter	22	1,4	9	0,3
Skatteeffekt av omvärdering av uppskjuten skatt	-8	-0,5	64	2,1
Övrigt	80	4,9	-	-
Skatter hänförliga till tidigare år	130	8	332	10,8
Skattekostnad och effektiv skattesats för räkenskapsåret	-58	-3,5	851	27,7

Uppskjuten skatteskuld/skattefordran:	2011	2010
Uppskjuten skatteskuld	2 154	2 303
Uppskjuten skattefordran	-1 340	-1 187
Uppskjuten skatteskuld, netto	814	1 116

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

Uppskjuten skatteskuld i balansräkningen:	2011	2010
Anläggningstillgångar	1 892	1 866
Avsättningar	-48	-336
Kassaflödessäkringar	-62	191
Pensioner	1 521	1 376
Övriga temporära skillnader	351	401
Skattemässiga underskottsavdrag	-1 500	-1 195
Summa	2 154	2 303

Uppskjuten skattefordran i balansräkningen:	2011	2010
Skattemässiga underskottsavdrag	1 244	1 097
Anläggningstillgångar	64	28
Avsättningar/fordringar	32	62
Summa	1 340	1 187

Avstämning av uppskjuten skatteskuld, netto:	2011	2010
Ingående balans	1 116	1 673
Årets förändring avseende kassaflödessäkringar	-159	167
Förändring enligt resultaträkningen	-170	-888
Uppskjuten skatt redovisad mot eget kapital	1	125
Kursdifferenser m.m.	26	39
Uppskjuten skatteskuld, netto, per 31 december	814	1 116

Per balansdagen har koncernen outnyttjade underskottsavdrag uppgående till totalt 11 500 (9 675) MSEK. Baserat på dessa underskottsavdrag redovisar koncernen en uppskjuten skattefordran om 2 744 (2 292) MSEK. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den utsträckning det finns faktorer som talar för att skattepliktiga överskott kommer att skapas innan rätten att ut-

nyttja underskottsavdragen går förlorad. Bedömningen om respektive koncernföretags framtida resultatutveckling baseras såväl på redovisade resultat under senare år som på förbättrade lönsamhetsutsikter. Redovisade skattefordringar avser främst Blue1, SAS AB samt koncernens verksamheter i Danmark. För underskottsavdrag uppgående till 1 570 (872) MSEK, redovisas ingen uppskjuten skattefordran på grund av osäkerhet vad avser framtida vinstintjäning. Av underskottsavdragen förfaller 0 MSEK under 2012 och 1 316 MSEK under åren 2013–2021. För resterande 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.

Skatter redovisade direkt mot eget kapital avseende kassaflödessäkringar, redovisade enligt IAS 39, uppgår till 174 (156) MSEK.

Not 11 Immateriella tillgångar

	Goodwill		Övriga tillgångar ²		Summa immateriella tillgångar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	1 011	1 119	1 666	1 412	2 677	2 531
Investeringar	-	-	325	252	325	252
Försäljning/utrangering	-	-	-	-	-	-
Företagsförsäljning ¹	-	-27	-	-	-	-27
Omklassificeringar från tillgångar för försäljning ¹	17	-	-	-	17	-
Omklassificeringar	-	-	-	7	-	7
Valutakursdifferenser	-1	-81	1	-5	-	-86
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 027	1 011	1 992	1 666	3 019	2 677
Ingående avskrivningar	-113	-124	-1 150	-1 111	-1 263	-1 235
Årets avskrivningar	-	-	-46	-48	-46	-48
Försäljning/utrangering	-	-	-	-	-	-
Företagsförsäljning ¹	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar från tillgångar för försäljning ¹	-17	-	-	-	-17	-
Omklassificeringar	-	-	-	4	-	4
Valutakursdifferenser	-	11	-	5	-	16
Utgående ackumulerade avskrivningar	-130	-113	-1 196	-1 150	-1 326	-1 263
Redovisat värde	897	898	796	516	1 693	1 414

¹ Försäljningen av Spirit, som redovisades som verksamhet under avyttring föregående år, avbröts under året.

Spirit ingår därför i kvarvarande verksamheter. Föregående år avyttrades Air Maintenance Estonia och SAS Ground Services UK.

² Avser aktiverade systemutvecklingskostnader.

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

Goodwill:	2011	2010
SAS Scandinavian Airlines Norge	732	733
Widerøe	151	151
Blue1	14	14
Summa goodwill	897	898

Prövning av nedskrivningsbehov av immateriella tillgångar

Bedömning av värdet av koncernens goodwillposter har gjorts genom jämförelse med återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet har baserats på respektive kassagenererande enhets nyttjandevärde och bygger på kassaflöden i respektive enhets affärsplan.

De prognostiserade kassaflödena baseras på antaganden avseende volym-utveckling, enhetsintäkt, driftsmarginaler och diskonteringsräntor.

Diskonteringsräntan har estimerats baserat på en vägd kapitalkostnad efter skatt om 10,2% vilken är densamma för alla bolag inom koncernen. Diskonteringsräntan före skatt för respektive bolag har därefter bestämts beroende på respektive bolags nominella skattesats och uppgår till mellan 13,8% och 14,7%.

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 och driftsmarginalerna 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 ytterligare behov av nedskrivning av goodwill vid utgången av 2011.

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

	Byggnader & mark		Flygplan ^{1,2,3}		Reservmotorer & reservdelar		Verkstadsinventarier & serviceutrustning flygplan	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	1 298	1 347	23 865	22 972	2 385	2 238	1 086	1 307
Investeringar	12	-	995	1 652	225	252	30	12
Aktiverade räntor ⁴	-	-	-	-	-	-	-	-
Försäljning/utrangering	-90	-22	-629	-944	-41	-62	-66	-106
Företagsförsäljning ⁵	-	-3	-	-	-	-7	-	-34
Omklassificeringar från tillgångar för försäljning ⁵	326	-	-	-	-	-	39	-
Omklassificeringar	66	12	564	321	-49	13	-11	-5
Valutakursdifferenser	-1	-36	-3	-136	-2	-49	-1	-88
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 611	1 298	24 792	23 865	2 518	2 385	1 077	1 086
Ingående avskrivningar	-923	-908	-11 213	-9 885	-992	-939	-996	-1 146
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-64	-70	-1 986	-1 509	-204	-123	-47	-62
Försäljning/utrangering	87	19	289	73	28	39	63	103
Företagsförsäljning ⁵	-	3	-	-	-	4	-	24
Omklassificeringar från tillgångar för försäljning ⁵	-221	11	-	-	-	-	-33	3
Omklassificeringar	-	-	-16	-	16	6	11	5
Valutakursdifferenser	1	22	-	108	1	21	1	77
Utgående ackumulerade avskrivningar	-1 120	-923	-12 926	-11 213	-1 151	-992	-1 001	-996
Redovisat värde	491	375	11 866	12 652	1 367	1 393	76	90

	Övriga inventarier & fordon		Pågående investeringar		Förskott anläggningstillgångar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	1 225	1 487	118	158	24	238	30 001	29 747
Investeringar	43	40	272	203	139	20	1 716	2 179
Aktiverade räntor ⁴	-	-	-	-	4	1	4	1
Försäljning/utrangering	-88	-135	-	-	-	-	-914	-1 269
Företagsförsäljning ⁵	-	-39	-	-	-	-	-	-83
Omklassificeringar från tillgångar för försäljning ⁵	47	-	39	-	-	-	451	-
Omklassificeringar	-15	-50	-363	-243	-10	-231	182	-183
Valutakursdifferenser	-1	-78	-	-	-2	-4	-10	-391
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1 211	1 225	66	118	155	24	31 430	30 001
Ingående avskrivningar	-1 095	-1 295	-	-	-	-	-15 219	-14 173
Årets avskrivningar och nedskrivningar	-66	-73	-	-	-	-	-2 367	-1 837
Försäljning/utrangering	88	129	-	-	-	-	555	363
Företagsförsäljning ⁵	-	25	-	-	-	-	-	56
Omklassificeringar från tillgångar för försäljning ⁵	-24	4	-	-	-	-	-278	18
Omklassificeringar	8	40	-	-	-	-	19	51
Valutakursdifferenser	1	75	-	-	-	-	4	303
Utgående ackumulerade avskrivningar	-1 088	-1 095	-	-	-	-	-17 286	-15 219
Redovisat värde	123	130	66	118	155	24	14 144	14 782

1 Försäkringsvärdet för flygplanen per 31 december 2011 uppgick till 32 194 MSEK. Här ingår försäkringsvärde för inhyrda (operationellt leaseade) flygplan med 20 497 MSEK.

2 Modifieringar av operationellt leaseade flygplan ingår i planenligt restvärde med 199 (211) MSEK.

3 Årets avskrivning flygplan inkluderar nedskrivning 725 (200) MSEK.

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

5 Försäljningen av Spirit, som redovisades som verksamhet under avyttring föregående år, avbröts under året. Spirit ingår därför i kvarvarande verksamheter.

Föregående år avyttrades Air Maintenance Estonia och SAS Ground Services UK.

Vid ingången av 2011 fanns sju Boeing 737, fyra Airbus A321 och fem Airbus A330/340 som förvärvats, formellt genom finansiella leasingavtal, med löptider om ursprungligen 9–10 år. Under året förföll avtalen för två Airbus A321 och en Airbus A340. Dessa tre flygplan har omfinansierats och placerats i finansieringsstrukturer som är helägda av SAS.

Med avseende på finansiellt leaseade 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 13 (16) finansiellt leaseade flygplanen ingår i balansräkningen med 4 062 (5 644) MSEK. Utöver dessa finns bland de ägda, 21 (18) flygplan till ett värde om 2 811 (1 923) MSEK placerade i av SAS helägda finansieringsstrukturer tillsammans med härtill hörande skuldsättning om 1 675 (1 293) MSEK, att betrakta som finansiellt leaseade.

SAS koncernens flygplansinnehav kan specificeras enligt följande:

	2011	2010
Ägda	7 804	7 008
Finansiellt leaseade	4 062	5 644
Bokfört värde	11 866	12 652

Finansiell leasing

SAS koncernen har finansiella leasingavtal avseende flygplan med kvarvarande löptider på upp till fem år.

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 leaseav-

gifter uppgick till 772 (486) MSEK. Variabla avgifter påverkade årets leaseavgifter med –66 (–79) MSEK.

Per balansdagen förekom ingen vidareuthyrning av finansiellt leasade tillgångar.

Finansiellt leasade tillgångars bokförda värde uppgick på balansdagen till:

Flygplan		
	2011	2010
Anskaffningsvärde	6 673	8 706
Avgår ackumulerade avskrivningar	–2 611	–3 062
Bokfört värde finansiellt leasade tillgångar	4 062	5 644

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

	2011		2010	
Förfallotidpunkt:	Framtida minimileaseavgift	Nuvärde av framtida minimileaseavgift	Framtida minimileaseavgift	Nuvärde av framtida minimileaseavgift
Inom ett år	1 022	1 017	913	909
1–5 år	1 097	1 060	1 714	1 670
Över 5 år	-	-	410	352
Summa	2 119	2 077	3 037	2 931

Operationell leasing

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

	Flygplan		Maskiner & inventarier	
	2011	2010	2011	2010
Anskaffningsvärde	4 531	3 604	0	2
Avgår ackumulerade avskrivningar	–3 212	–2 273	0	–2
Bokfört värde operationellt utleasade tillgångar	1 319	1 331	0	0

Årets avskrivningar avseende operationellt utleasade tillgångar var 225 (158) MSEK.

Årets leaseintäkter innehöll ej någon variabel del.

Framtida leaseintäkter för operationella leasingavtal på balansdagen:

	2011	2010
Inom ett år	81	210
1–5 år	259	569
Över 5 år	-	38
Summa	340	817

Kontrakterade inköpsåtaganden

Koncernen har förpliktelser avseende framtida förvärv av materiella anläggningstillgångar. På balansdagen fanns kontrakterade beställningar på totalt 30 Airbus A320neo-flygplan till cirka 90 MUSD listpris per styck före rabatter samt andra inköpsåtaganden uppgående till 32 MSEK. Föregående år fanns inga kontrakterade flygplansbeställningar. Övriga inköpsåtaganden uppgick då till 114 MSEK.

Not 13 Förskott avseende materiella anläggningstillgångar

	2011	2010
Airbus	142	-
Bombardier	13	24
Summa	155	24

Not 14 Finansiella anläggningstillgångar

	Kapitalandelar i intresseföretag		Andra värdepappersinnehav		Pensionsmedel, netto		Andra långfristiga fordringar		Summa finansiella anläggningstillgångar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	294	358	303	285	10 512	10 286	3 566	1 940	14 675	12 869
Tillskott	-	6	-	22	677	639	326	709	1 003	1 376
Resultatandelar i intresseföretag	28	12	-	-	-	-	-	-	28	12
Företagsförsäljning ¹	-	-	-	–45	-	1	-	-	-	–44
Omklassificeringar från tillgångar för försäljning ¹	-	-	-	-	32	-	91	-	123	-
Amortering	-	-	-	-	-	-	–223	–308	–223	–308
Utdelning	–3	–4	-	-	-	-	-	-	–3	–4
Omklassificeringar	-	–38	-	41	-	-	–7	1 389	–7	1 392
Valutakursdifferenser	–2	–40	-	-	134	–414	–7	–164	125	–618
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	317	294	303	303	11 355	10 512	3 746	3 566	15 721	14 675
Ingående nedskrivning	-	-	–280	–51	-	-	-	–52	–280	–103
Nedskrivningar	-	-	-	–229	-	-	–1 395	-	–1 395	–229
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	-	52	-	52
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-	-	–280	–280	-	-	–1 395	-	–1 675	–280
Redovisat värde	317	294	23	23	11 355	10 512	2 351	3 566	14 046	14 395

¹ Försäljningen av Spirit, som redovisades som verksamhet under avyttring föregående år, avbröts under året.

Spirit ingår därför i kvarvarande verksamheter. Föregående år avyttrades Air Maintenance Estonia och SAS Ground Services UK.

Not 15 Pensionsmedel, netto

	2011	2010
Pensionsmedel, netto, fonderade ordningar	13 459	12 818
Pensionsmedel, netto, ofonderade ordningar	-2 104	-2 306
Summa	11 355	10 512

De flesta pensionsordningar i Skandinavien är förmånsbaserade. Merparten av pensionsordningarna är säkrade genom försäkringsbolag. De kollektiva pensionsplanerna för tjänstemän i Sverige samt för personal i Norge är säkrade genom förmånsbaserade pensionsordningar i försäkringsbolag. I Sverige är pensionsordningarna säkrade främst hos Alecta och Euroben och i Norge hos Vital. Personalen i Danmark har i huvudsak premiebaserade lösningar.

En stor del av SAS anställda i Sverige omfattas av ITP-pension återförsäkrad i Alecta (Alectaplanen). Alectaplanen är en pensionsplan som omfattar flera arbetsgivare (så kallad multi-employer plan). Enligt ett uttalande från Rådet för finansiell rapportering, UFR 3, är detta en förmånsbestämd plan, och enligt UFR 6 ska företag 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 Alectaplanens förpliktelser, förvaltningstillgångar och kostnader i enlighet med reglerna i IAS 19 avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

Den normala pensionsåldern för ej flygande personal följer i huvudsak respektive lands regler för allmän pensionering. Den normala pensionsåldern för flygande personal i SAS är 60 år. Enligt avtal med SAS piloter i Danmark, Norge och Sverige samt kabinanställda i Norge medges frivillig förtida avgång med pension från tidigast 55 år. SAS har även utfäst sig att för piloter vilka förlorar sin licens betala pension fram till ordinarie pensionsålder, 60 år. Kabinpersonal anställd i Sverige försäkras med 65 års pensionsålder men vid fyllda 50 år sänks pensionsåldern till 60 år. Det uppskattade nuvärdet för samtliga dessa åtaganden inkluderas i SAS beräknade totala pensionsförpliktelse.

Vid beräkning av pensionsförpliktelser, årets pensionsintjänning och avkastning på förvaltningstillgångar används parametrar som fastställs lokalt i respektive land baserat på den lokala marknadssituationen samt förväntad framtida utveckling. Följande ekonomiska förutsättningar utgör ett vägt genomsnitt för SAS koncernen:

	2011	2010	2009
Diskonteringsränta	4,2%	4,6%	5,1%
Förväntad långsiktig avkastning på förvaltningstillgångar	5,9%	5,9%	5,9%
Inflation	1,7%	1,7%	1,7%
Framtida lönejustering	1,7%	2,2%	2,2%
Framtida justering av löpande pensioner	1,7%	1,7%	1,7%

För de största pensionsordningarna i Sverige och Norge är följande ränteparametrar använda:

Diskonteringsränta	4,0% (4,3%) i Sverige och 4,3% (5,0%) i Norge
Långsiktig avkastning	6,0% (6,0%) i Sverige och 6,0% (6,0%) i Norge

Diskonteringsräntan ska enligt IAS19 fastställas baserat på marknadsmässig avkastning på företagsobligationer på balansdagen.

Diskonteringsräntan sätts på balansdagen mot bakgrund i företagsobligationer och med hänsyn till relevant spread vars löptid är förenlig med löptiden för förpliktelserna.

Övriga antaganden baseras på förväntad utveckling under förpliktelsens löptid. Den långsiktiga avkastningen ska motsvara en långsiktig förväntad avkastning på förvaltningstillgångar med bakgrund i pensionsinstitutens placeringar i aktier respektive i räntebärande värdepapper.

Inflationsantagande har gjorts med 1,5% i Sverige och Danmark samt 2,0% i Norge, vilket även motsvarar den bedömda framtida lönejusteringen i respektive land.

Estimatavvikelse uppkommer dels genom att faktisk avkastning är lägre eller högre än den förväntade, dels genom att faktisk inflation samt löneökning avviker från antagandena. Därutöver påverkas estimatavvikelsen vid förändringar av parametrar avseende diskonteringsränta, livslängd och förändringar i anställningstid.

Enligt IAS 19 är det tillåtet att skjuta fram redovisningen av estimatavvikelse genom att amortera ackumulerad avvikelse som överstiger det högsta av 10% av förpliktelsen eller fonderade medel över genomsnittlig återstående anställningstid. SAS uppskattar den återstående anställningstiden för de flesta pensionsplaner till 15 år. I några fall, där den återstående anställningstiden bedöms vara betydligt kortare används en kortare amorteringstid.

Vid ingången av 2011 uppgick den ackumulerade oredovisade estimatavvikelsen till 9,9 miljarder SEK. Avvikelsen har ökat jämfört med 2010 främst på grund av betydligt lägre avkastning på förvaltningstillgångarna än beräknat samt till följd av sänkt diskonteringsränta i Sverige och Norge. Årets amortering av estimatavvikelsen uppgick till cirka 0,5 miljarder SEK. Vid utgången av året uppgår den ackumulerade oredovisade estimatavvikelsen till cirka 11,8 miljarder 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 3,9 miljarder SEK, en procentenhets förändring av inflationsantagandet påverkar förpliktelsen med cirka 1,6 miljarder SEK och en procentenhets förändring av parametern för lönejustering påverkar förpliktelsen med cirka 1,3 miljarder SEK. En procentenhets förändring av förväntad långsiktig avkastning av förvaltningstillgångar har en påverkan på förvaltningstillgångarnas verkliga värde med cirka 0,3 miljarder SEK.

Förmånsbaserade pensionsordningar	2011	2010
Årets pensionsintjänning	-916	-893
Ränta på pensionsavsättningar	-1 363	-1 485
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	1 832	1 795
Årets amorteringar av estimatavvikelse och planändringar	-484	-394
Årets resultatpåverkan, avseende förmånsbaserade pensionsordningar	-931	-977

Ovanstående kostnad redovisas i sin helhet som personalkostnad.

I bokslutet är förpliktelserna i SAS koncernen inkluderade på det sätt som framgår i tabellen nedan.

Status per 31 december	2011	2010
Verkligt värde förvaltningstillgångar	32 089	31 651
Nuvärdet av pensionsförpliktelser	-32 786	-31 370
Summa	-697	281
Ej resultatförda estimatavvikelse samt planändringar ¹	12 052	10 231
Bokförd tillgång	11 355	10 512

¹ Varav estimatavvikelse 11 762 (9 901) MSEK.

Förändringar av nuvärdet av förmånsbestämda pensionsförpliktelser	2011	2010
Ingående pensionsförpliktelser	31 370	33 578
Utbetalda pensioner	-1 753	-1 308
Årets pensionsintjäning	916	893
Ränta på pensionsavsättningar	1 363	1 485
Aktuariella vinster och förluster (-/+)	739	-1 340
Återläggning av bolag under avyttring	172	0
Valutakursdifferenser	-21	-1 938
Utgående förpliktelser	32 786	31 370

Förändringar av förvaltningstillgångarnas verkliga värde	2011	2010
Ingående verkligt värde	31 651	32 816
Inbetalda premier	1 194	1 594
Utbetalda pensioner	-1 320	-1 285
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	1 832	1 795
Aktuariella vinster och förluster (+/-)	-1 424	-1 589
Återläggning av bolag under avyttring	177	0
Valutakursdifferenser	-21	-1 680
Utgående verkligt värde	32 089	31 651

Förvaltningstillgångarna består av följande	2011	2010
Aktier	17%	30%
Räntebärande värdepapper	65%	54%
Fastigheter	9%	9%
Övrigt	9%	7%
	100%	100%

Endast en obetydlig andel av förvaltningstillgångarna är investerade i SAS-aktier.

Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna har under år 2011 varit lägre än koncernens beräknade långsiktiga avkastning vilket avspeglas i posten ej resultatförda estimatavvikelser. Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna uppgick till 383 (1 733) MSEK vilket motsvarar en avkastning i procent om 1% (5,4%). För år 2012 beräknas avkastningen bli cirka 6%. Under 2012 förväntas inbetalda premier uppgå till cirka 1,2 miljarder SEK.

Av totala pensionsförpliktelser 32 786 (31 370) MSEK var 29 936 (28 374) MSEK fonderade och 2 850 (2 996) MSEK ofonderade.

Skillnaden mellan förvaltningstillgångar/pensionsförpliktelser och netto-bokförd tillgång visas nedan:

	Förvalt- nings- tillgångar	Pensions- förpliktelser	Differens	Pensions- medel, netto
Pensionsplaner i Sverige	14 981	12 179	2 802	7 179
Pensionsplaner i Norge	11 538	14 212	-2 674	2 728
Pensionsplaner i övriga länder	5 570	6 395	-825	1 448
Summa	32 089	32 786	-697	11 355

I pensionsmedel, netto, ingår ofonderade pensionsordningar vilka finansieras över rörelseresultatet med 464 (462) MSEK i Sverige och 1 641 (1 844) MSEK i Norge.

Pensionsmedel, netto, omfattande pensionsförpliktelser, förvaltnings-tillgångar samt ej resultatförda planändringar och estimatavvikelser har för de förmånsbaserade pensionsordningarna utvecklats på följande sätt:

	2011	2010
Ingående balans	10 512	10 286
Årets resultatpåverkan	-931	-977
Inbetalda premier	1 194	1 594
Utbetalda pensioner	433	23
Pensionsmedel (återläggning från bolag under avyttring)	13	-
Valutakursdifferenser	134	-414
Utgående balans	11 355	10 512

	2011	2010	2009	2008	2007
Nuvärdet av pensionsförpliktelser	-32 786	-31 370	-33 578	-32 615	-29 069
Verkligt värde förvaltningstillgångar	32 089	31 651	32 816	30 472	30 585
Underskott/Överskott	-697	281	-762	-2 143	1 516
Erfarenhetsbaserad justering avseende förvaltningstillgångar	-1 449	-280	-735	-1 529	289
Erfarenhetsbaserad justering avseende förmånsbestämda förpliktelser	484	1 334	-21	318	610

Not 16 Varulager och förråd

	2011	2010
Förråd, flygmateriel	456	455
Förråd, övrigt	212	190
Varulager	37	33
Summa	705	678
Värderat till anskaffningskostnad	705	678
Värderat till nettoförsäljningsvärde	-	-
Summa	705	678

Not 17 Kortfristiga fordringar

Nedskrivning av kundfordringar och återvunna kundfordringar, netto, har påverkat resultatet med –5 (10) MSEK. Nedskrivning av övriga kortfristiga fordringar har påverkat resultatet med –87 (-) MSEK.

Koncernens sammanlagda kundfordringar uppgår till 1 275 (1 328) MSEK varav - (51) MSEK redovisas som innehav av tillgångar för försäljning.

Åldersanalys ej nedskrivna kundfordringar	2011	2010
Ej förfallna kundfordringar	1 060	1 051
Förfallna < 31 dagar	74	48
Förfallna 31–90 dagar	59	46
Förfallna 91–180 dagar	23	47
Förfallna >180 dagar	59	85
Summa	1 275	1 277

Avsättning för osäkra kundfordringar	2011	2010
Ingående avsättning	44	102
Omklassificering från tillgångar för försäljning	1	-
Reservering för befarade förluster	12	8
Återförda reserveringar	-18	-63
Konstaterade förluster	-7	-2
Valutakursdifferenser	0	-1
Utgående avsättning	32	44

Not 18 Kortfristiga fordringar hos intresseföretag

	2011	2010
Air Greenland A/S	6	3
Summa	6	3

Not 19 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

	2011	2010
Förutbetalda kostnader	647	618
Upplupna intäkter	287	221
Summa	934	839

Not 20 Kortfristiga placeringar

	2011	2010
Statsskuldsväxlar	1 037	1 019
Bostadscertifikat	-	499
Depositioner	1 020	991
Företagscertifikat	592	598
Spärrade medel på skatteavdragskonto i Norge	193	182
Summa	2 842	3 289
Kortfristiga placeringar hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	-	-8
Summa	2 842	3 281

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 spärrade bankmedel är kategoriserade som lånefordringar och kundfordringar. Övriga finansiella instrument kategoriseras som innehav för handel.

Samtliga placeringar har en löptid om högst tre månader.

Not 21 Avvecklade verksamheter

Innehav av tillgångar för försäljning och därtill hänförliga skulder

Föregående år redovisades Spirit som innehav av tillgångar för försäljning och därtill hänförliga skulder i balansräkningen.

	2011	2010
Materiella anläggningstillgångar	-	173
Finansiella anläggningstillgångar	-	123
Summa anläggningstillgångar	-	296
Kortfristiga fordringar	-	189
Likvida medel	-	8
Summa omsättningstillgångar	-	197
Innehav av tillgångar för försäljning	-	493
Långfristiga skulder	-	4
Kortfristiga skulder	-	128
Skulder hänförliga till innehav av tillgångar för försäljning	-	132
Räntebärande tillgångar	-	85
Räntebärande skulder	-	-

Not 22 Aktiekapital

Aktiekapital

Bolaget har två slags aktier, stamaktier och förlagsaktier. Per den 31 december 2011 fanns 329 000 000 stamaktier utfärdade och utestående, som tillsammans utgör ett registrerat aktiekapital om 6 612 900 000 SEK. Under 2011 skedde ingen förändring avseende antal aktier och aktiekapital.

Det finns inte några utfärdade eller utestående förlagsaktier. De 329 000 000 stamaktierna har ett kvotvärde om vardera SEK 20,1. Stamaktierna 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 endast ersättning motsvarande aktiernas nominella värde plus en ränteersättning.

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 spåda ut utomskandinaviska aktieägares aktieinnehav till den nivå som krävs enligt ovan nämnda regler.

Utdelningspolicy

SAS koncernens årliga utdelning fastställs med beaktande av koncernens resultat, finansiella ställning, kapitalbehov samt relevanta konjunkturförhållanden. Utdelningen ska över en konjunkturcykel ligga i nivån 30–40% av koncernens resultat efter schablonskatt. Vid negativa resultat ges som regel ingen utdelning för att säkerställa koncernens finansiella position.

Not 23 Reserver

Omräkningsreserv	2011	2010
Ingående omräkningsreserv	-69	52
Årets omräkningsdifferenser	132	-466
Avgår: Säkring av valutarisk i utlandsverksamhet	-6	476
Skatt avseende säkring av valutarisk i utlandsverksamhet	1	-125
Avgår: Omräkningsdifferenser hänförliga till avyttrade verksamheter	-	-6
Utgående omräkningsreserv	58	-69
Säkringsreserv		
Ingående säkringsreserv	696	227
Kassaflödessäkringar:		
- Redovisade direkt i övrigt totalresultat	662	591
- Förändring i resultaträkningen	-1 266	45
- Skatt hänförlig till årets förändring av säkringsreserv	159	-167
Utgående säkringsreserv	251	696
Summa reserver		
Ingående reserver	627	279
Årets förändring av reserver:		
- Omräkningsreserv	127	-121
- Säkringsreserv	-445	469
Utgående reserver	309	627

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 26 Obligationslån

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

Not 24 Långfristiga skulder

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

	2011	2010
Förlagslån	1 019	974
Obligationslån	331	503
Övriga lån	1 420	1 898
Summa	2 770	3 375

Not 25 Förlagslån

Under verksamhetsåret 1985/86 emitterades ett förlagslån på 200 MCHF. Lånet löper utan fastställd förfallodag. Räntesatsen fastställs för perioder om 10 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 936 (920) MSEK. Lånets räntexponering har ändrats från fast till rörlig ränta genom ränteswapavtal. Lånet ingår i en verkligt värdesäkring och det verkliga värdet uppgick på balansdagen till 1 019 (974) MSEK.

Lånet är noterat på Basel Stock Exchange, Geneva Stock Exchange och Swiss Exchange. På balansdagen uppgick det totala marknadsvärdet (inklusive kreditrisk) till 45 (52) MCHF, motvärde 327 (375) MSEK.

SAS koncernens emitterade obligationer till 3 659 (1 503) MSEK. Nedan följer en specifikation på enskilda obligationslån:

Ursprungligt emitterat belopp	Kupongränta	Löptid	Återstående skuld valuta	2011 Bokfört värde	2010 Bokfört värde
60,0 MEUR	7,10% ¹	2010/16	56,7 MEUR	507	503
75,0 MEUR	9,65%	2011/14	75,0 MEUR	671	-
40,0 MEUR	4,90% ¹	2011/17	37,0 MEUR	331	-
1 000,0 MSEK	13,50%	2010/12	850,0 MSEK	850	1 000
1 300,0 MSEK	10,50%	2011/14	1 300,0 MSEK	1 300	-
Summa				3 659	1 503
Avgår amorteringar 2012/2011				-850	-
Summa				2 809	1 503

¹ Kupongränta vid balansdagen. Lånet löper till rörlig ränta.

Återstående skuld i valuta och bokfört värde i MSEK överensstämmer med upplupet anskaffningsvärde. Under 2011 har återköp gjorts för 150 MSEK.

Räntexponeringen hanteras genom att ränteswapavtal har ingåtts för att ändra räntebindningstiden för vissa av lånen. Koncernen har även ingått valutaderivatavtal för vissa av dessa obligationer i syfte att begränsa valutarisken.

Not 27 Övriga lån

	2011		2010	
	Bokfört värde	Verkligt värde	Bokfört värde	Verkligt värde
Finansiell leasing	2 060	2 076	2 903	2 931
Konvertibel	1 453	1 649	1 408	1 652
Övriga lån	4 091	4 414	3 868	4 149
Derivat	34	34	70	70
Summa före amortering	7 638	8 173	8 249	8 802
Avgår amortering 2012 resp. 2011	-1 459	-1 600	-1 383	-1 489
Summa övriga lån	6 179	6 573	6 866	7 313

Förfalloprofil för övriga lån	2012	2013	2014	2015	2016	2017>	Totalt
Finansiell leasing	992	422	131	115	400		2 060
Konvertibel				1 453			1 453
Övriga lån	467	939	250	255	760	1 420	4 091
Derivat		1		33			34
Totalt	1 459	1 362	381	1 856	1 160	1 420	7 638

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

Under 2010 emitterades ett konvertibelt skuldebrev om 1 600 MSEK som löper på 5 år. Värdet på skuld- respektive eget kapitalandel avseende det konvertibla lånet har på balansdagen fastställts till 1 453 MSEK respektive 147 MSEK. Vid utställandedagen var dessa värden 1 374 MSEK respektive 226 MSEK. Lånets konverteringskurs är 46,50 och är konverteringsbart var tredje månad.

I övriga lån ingår viss upplåning inom ramen för olika revolverande kredit-faciliteter (se Not 28 för ytterligare information). Dessa lån ränteomsätts till gällande interbankränta som baseras på valutan i lånet plus en rörlig marginal. Den rörliga marginalen baseras på vissa nyckeltal som beräknas utifrån koncernens kvartalsresultat.

Den genomsnittliga räntesatsen uppgick på balansdagen till 1,54% för finansiell leasing, 7,50% för konvertibel och 3,16% för övriga lån.

Not 28 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 policies. SAS koncernen använder derivatinstrument som en del i sin finansiella riskhantering för att begränsa bränsle-, valuta- och ränteexponeringen.

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 12 månader. De finansiella derivat som används för säkring av flygbränsle är huvudsakligen optioner och swappar. Den 31 december 2011 hade koncernen träffat avtal om derivat som omfattar cirka 52% av koncernens beräknade bränslebehov för 2012. Under 2011 stod kostnader i samband med flygbränsle för 21,1% av koncernens rörelsekostnader, jämfört med 17,1% under 2010.

Valutarisk

SAS koncernen är valutaexponerad för både transaktionsrisk och translationsrisk.

Transaktionsrisken 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 valutaderivat. Säkringsnivån ska enligt finanspolicyn uppgå till 40–80% av en 12 månaders rullande likviditetsprognos. Framtida kontrakterade flygplansköp i USD 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.

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 nettoskuldens räntebindningstid. Enligt gällande policy är målsättningen att den genomsnittliga räntebindningen på den finansiella nettoskulden ska motsvara 3,5 år. Därutöver ska den finansiella nettoskuldens utveckling för nästkommande 12 månader samt kontrakterade framtida flygplansköp beaktas. Den genomsnittliga räntebindningstiden under året var enligt policyn cirka 3,7 (3,6) år. Vid utgången av 2011 var räntebindningstiden 1,7 (3,1) år.

Känslighetsanalys, omvärderingseffekt per balansdagen

Känslighetsanalysen avseende bränslepris visar den omedelbara omvärderingseffekten vid ett 10-procentigt parallellskifte av priscurvan för underliggande bränsle.

Känslighetsanalysen avseende valuta visar den omedelbara omvärderingseffekten på balansdagen för kassaflödessäkringar, kundfordringar och leverantörsskulder 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 312 (353) 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 värde säkringar och kortfristiga placeringar vid en 1-procentig parallellförskjutning av avkastningskurvan. Utöver omvärderingseffekten påverkas SAS koncernens räntenetto för år 2012 med cirka -16 (-3) MSEK om korta marknadsräntor stiger med 1 procentenhet. Om korta marknadsräntor däremot faller med 1 procentenhet ger det motsvarande positiv effekt på räntenettet med 16 (3) MSEK. Beräkningen inkluderar även räntederivat.

Känslighetsanalys, omvärderingseffekt per balansdagen

Marknadsrisk	Förändring	Resultatpåverkan, 2011	Resultatpåverkan, 2010	Eget kapital påverkan, 2011	Eget kapital påverkan, 2010
Bränslepris	+10%	-	-	216	400
Bränslepris	-10%	-	-	-204	-380
USD	+10%	9	-32	589	-489
NOK	+10%	-12	9	-89	4
DKK	+10%	-8	-23	17	-11
Övriga valutor	+10%	-4	-6	-94	15
Valuta	+10%	-15	-52	423	-481
USD	-10%	-5	29	-576	484
NOK	-10%	12	-10	89	-4
DKK	-10%	8	26	-17	14
Övriga valutor	-10%	0	4	53	-16
Valuta	-10%	15	49	-451	478
Marknadsräntor	+1%	-21	22	39	59
Marknadsräntor	-1%	13	-24	-40	-63

Finansiella derivat

För att hantera valutaexponeringen används olika typer av valutaderivat såsom valutaterminskontrakt, valutawapavtal och valutaoptioner. Vidare hanteras ränterisikexponering med olika typer av räntederivat såsom FRA

(forward rate agreement), futures, ränteswapavtal och valutaränteswapavtal.

Per den 31 december 2011 uppgick det verkliga värdet på SAS koncernens utestående derivatinstrument till totalt 664 (231) MSEK, fördelat enligt nedanstående tabell.

	2011 Verkligt värde				2010	
	Utestående volym	Tillgångar	Skulder	Netto	Utestående volym	Verkligt värde, netto
Valutaderivat	39 065	771	-310	461	26 297	-138
Räntederivat	5 472	86	-31	55	4 905	-5
Bränslederivat	4 930	367	-219	148	3 700	374
Summa	49 467	1 224	-560	664	34 902	231

Per 2011-12-31 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.

	2011	2010
Andra långfristiga fordringar	85	80
Övriga fordringar	1 139	774
Summa derivattillgångar	1 224	854
Övriga lån	-34	-70
Kortfristiga skulder	-526	-553
Summa derivatsskulder	-560	-623
Derivattillgångar/-skulder		
Netto vid periodens slut	664	231
Allokering av derivat enligt följande		
Kassaflödessäkringar	446	159
Verkligt värdesäkringar	105	97
Säkring av nettoinvesteringar	72	101
Derivat som inte betecknas som säkringar ur redovisningssynpunkt	41	-126
Derivattillgångar/-skulder		
Netto vid periodens slut	664	231

Säkringsredovisade derivat, kassaflödessäkring

Flygplanssäkringar

Säkringar av framtida kontrakterade flygplansköp/försäljningar utgör säkringstransaktioner utifrån att det är betalningsflödet i utländsk valuta vid ett framtida köp/försäljning som säkras enligt kassaflödemetoden. De lån och de valutaterminskontrakt som ingår i säkringsförhållanden valutaomräknas

till aktuell balansdagskurs och den förändring som beräknats effektivt, bokförs i övrigt totalresultat. Under första halvåret 2011 uppdaterade SAS sin strategi för flygplansflottan. Säkringar kopplade till den gamla strategin har därmed upplösts med 729 MSEK. Per 2011-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på kassaflödessäkrade lån och derivat avseende framtida flygplansköp och -försäljningar i eget kapital med 44 (471) MSEK.

Kommersiella flöden

För att hantera transaktionsrisken gällande kommersiella prognostiserade flöden används valutaderivat. Dessa valutaderivat utgör säkringstransaktioner enligt kassaflödemetoden och är villkorsmässigt matchade mot underliggande likviditetsprognos. Under förutsättning att effektiviteten hos säkringarna kan påvisas, redovisas den ackumulerade förändringen i marknadsvärdet för varje säkringstransaktion i eget kapital tills den återförs till resultaträkningen som en kostnad/intäkt. Per 2011-12-31 redovisas den ackumulerade valutaeffekten på dessa kassaflödessäkrade valutaderivat i eget kapital med 200 (-113) MSEK.

Räntederivat

När SAS koncernen lånar till rörlig ränta och ändrar ränteexponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att rörlig ränta erhålles och fast ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en kassaflödessäkring. När säkringsredovisning tillämpas redovisas den effektiva delen av säkringsinstrumentets värdeförändring i övrigt totalresultat. De räntederivat som utgör säkringstransaktioner är villkorsmässigt matchade mot enskilda lån. Per 2011-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade räntederivat i eget kapital med -25 (17) MSEK.

Bränslederivat

För att hantera prisrisken gällande flygbränsle används bränslederivat. Dessa derivat utgör säkringstransaktioner enligt kassaflödemetoden och är villkorsmässigt matchade mot underliggande prognostiserade bränslebehov. Per 2011-12-31 redovisas den ackumulerade effekten på dessa kassaflödessäkrade bränslederivat i eget kapital med 32 (321) MSEK.

Totalt redovisas 251 (696) MSEK avseende kassaflödessäkringar i eget kapital per 2011-12-31 och beräknas påverka resultaträkningen under följande år:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017>	Summa
Flygplan	23				5	32	60
Kommersiella flöden	272						272
Räntederivat		-1		-33			-34
Bränslederivat	43						43
Uppskjuten skatt	-89	0		8	-1	-8	-90
Effekt på eget kapital	249	-1	-	-25	4	24	251

Säkringsredovisade derivat, verklig värdesäkring

I de fall SAS koncernen lånar till fast ränta och ändrar ränteexponeringen genom att ingå ränteswapavtal, i vilket det avtalas att fast ränta erhålles och rörlig ränta betalas, klassificeras säkringsförhållandet som en verklig 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.

Säkringsredovisade derivat, säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet

För att säkra nettoinvestering i utlandsverksamhet har SAS ingått valuta-derivatavtal och lån i motsvarande valuta. När säkringsredovisning tillämpas redovisas den effektiva delen av säkringsinstrumentets värdeförändring i eget kapital. Den 31 december 2011 uppgick koncernens nettoinvesteringar till 1 107 MDKK och 1 553 MNOK.

Ej säkringsredovisade derivat

Övriga valutaderivat 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

Från 1 januari 2012 kommer all flygtrafik till/från och inom EU att ingå i det europeiska ETS-systemet. SAS har erhållit cirka 66% av rättigheterna gratis, resterande behov måste köpas på den öppna marknaden. Av dessa har SAS säkrat cirka 50% av 2012 års förväntade behov av utsläppsrätter som finns redovisade i Not 34 Eventualförpliktelser, under övrigt.

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.

Fastställda motpartslimiter finns för varje motpart och revideras kontinuerligt. För att begränsa motpartsrisken ytterligare har ISDA-avtal (nettingavtal) ingåtts med de flesta motparter. Den kreditmässiga exponeringen är geografiskt koncentrerad till Norden med 94%. Resterande kreditexponering är fördelad med 6% 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 kortfristiga placeringar utgörs kreditriskens storlek av det bokförda värdet och fördelas sig enligt följande.

	Bokfört värde	
Rating (Moody's)	2011	2010
Aaa/P-1	1 037	1 119
Aa1/P-1	100	199
Aa2/P-1	249	700
Aa3/P-1	470	1 263
A1/P-1	986	-
Summa	2 842	3 281

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 försvårad.

Målsättningen är att den finansiella beredskapen minimum ska uppgå till 20% av SAS koncernens omsättning varav minst hälften ska hållas i likvida medel. Den finansiella beredskapen motsvarar likvida medel plus totala outnyttjade kreditfaciliteter. Per den 31 december 2011 uppgick den finansiella beredskapen till 8 901 (10 189) MSEK där likvida medel uppgick till 3 808 (5 043) MSEK och totala outnyttjade kreditfaciliteter till 5 093 (5 146) MSEK. Detta ger en finansiell beredskap på 21% (25%). 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.

Nedanstående 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. Vissa skulder är kopplade till finansiella covenants, vilket innebär att SAS kan bli återbetalningsskyldig tidigare än kontrakterat förfall om dessa bryts. Framtida ränteflöden till rörlig ränta är beräknade med gällande räntesats på balansdagen, vilket medför att dessa kan falla ut med andra belopp.

Per 2011-12-31 uppgick koncernens räntebärande skulder till 13 338 (11 897) MSEK, 12% (11%) 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 3,2 (3,5) år, exklusive förlagslånet på 127 MCHF som löper utan fastställd förfallodag.

Likviditetsrisk

2011-12-31	Upp till och med 3 mån	4–12 mån	1–5 år	över 5 år
Finansiella skulder				
Förlagslån	3		89	936
Obligationslån	74	1 039	2 861	363
Finansiella leasar	330	686	1 111	
Konvertibel	1	90	1 900	
Övriga lån	157	484	2 774	1 568
Övriga skulder			56	
Kortfristiga lån	470			
Bränslederivat	73	146		
Valutaderivat	199	128	–17	
Räntederivat	–9	14	26	
Leverantörsskulder	1 540			
Summa	2 838	2 587	8 800	2 867
Finansiella tillgångar				
Andra långfristiga fordringar	1	2	1 011	
Kundfordringar	1 275			
Fordringar hos intresseföretag	6			
Övriga fordringar	323	1 117		
Kortfristiga placeringar	2 842			
Kassa och bank	966			
Bränslederivat	95	272		
Valutaderivat	344	427		
Räntederivat	2	1	83	
Summa	5 854	1 819	1 094	

2010-12-31	Upp till och med 3 mån	4–12 mån	1–5 år	över 5 år
Finansiella skulder				
Förlagslån	22		66	942
Obligationslån	35	108	1 126	545
Finansiella leasar	88	831	1 695	399
Konvertibel	30	90	2 020	
Övriga lån	237	524	4 153	1 665
Övriga skulder		3	142	5
Kortfristiga lån	506			
Bränslederivat				
Valutaderivat	310	207		
Räntederivat	25	41	41	–1
Leverantörsskulder	1 749			
Summa	3 002	1 804	9 243	3 555
Finansiella tillgångar				
Andra långfristiga fordringar	12	279	2 121	
Kundfordringar	1 277			
Fordringar hos intresseföretag	3			
Övriga fordringar	115	2 067	23	
Kortfristiga placeringar	3 285			
Kassa och bank	1 762			
Bränslederivat	84	290		
Valutaderivat	304	75		
Räntederivat	18	–7	90	
Summa	6 860	2 704	2 234	

Kontrakterade kreditlöften

Koncernen har träffat avtal om olika kreditfaciliteter för att säkra ytterligare finansiering vid behov. I tabellen nedan finns en detaljerad beskrivning av dessa faciliteter den 31 december 2011.

Facilitet	Förfall	Total facilitet	Utnyttjad facilitet	Outnyttjad facilitet 2011	Outnyttjad facilitet 2010
Revolverande kreditfacilitet, 366 MEUR	2013	3 274	-	3 274	3 295
Revolverande kreditfacilitet, 104 MUSD	2013	721	721	-	-
Revolverande kreditfacilitet, 125 MUSD	2016	866	574	292	445
Revolverande kreditfacilitet, 74 MUSD	2017	512	256	256	-
Bilaterala bankfaciliteter	2013	500	-	500	500
Bilaterala bankfaciliteter	2013	500	-	500	500
Bilaterala bankfaciliteter	2013	250	-	250	250
Övriga faciliteter	2012	381	360	21	156
Summa		7 004	1 911	5 093	5 146

Värdering till verkligt värde

För räkenskapsår som påbörjas från 1 januari 2009 eller senare så har utökade upplysningskrav avseende finansiella instrument som värderas till verkligt värde i balansräkningen tillkommit i IFRS 7. Upplysningar ska 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, mäklare, industrigrupp, prissättningstjänst 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 (dvs. som prisnoteringar) eller indirekt (dvs. härledda från prisnoteringar).

Exempel på observerbar 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 – Aktier och andelar

Balansposten "Andra värdepappersinnehav" 23 (23) MSEK utgörs av strategiska 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 terminskontrakt 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.

Valutaswappar

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 valuta-komponenten 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 statsskuldsväxlar, 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.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde

	2011-12-31			2010-12-31		
	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
TILLGÅNGAR						
Andra långfristiga fordringar						
- Räntederivat		85			80	
Övriga fordringar						
- Bränslederivat		367			374	
- Valutaderivat		771			379	
- Räntederivat		1			21	
Kortfristiga placeringar	1 036	592		1 019	1 096	
Kassa och bank	966			1 762		
Summa	2 002	1 816		2 781	1 950	
EGET KAPITAL OCH SKULDER						
Övriga lån						
- Räntederivat		34			70	
Kortfristig del av långfristiga lån						
- Valutaderivat						
Kortfristiga lån						
- Bränslederivat		219				
- Valutaderivat		310			517	
- Räntederivat		-3			36	
Summa		560			623	

Kategorisering av finansiella tillgångar och skulder

	Innehav för handel	Låne- & kund- fordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Andra skulder	Säkrings- instrument, derivat	Icke finansiella poster	Summa bokfört värde	Summa verkligt värde ¹
2011-12-31	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>			
TILLGÅNGAR								
Långfristiga fordringar hos intresseföretag							0	0
Andra värdepappersinnehav			23				23	23
Andra långfristiga fordringar		723				203	926	926
- Räntederivat	1				84		85	85
Kundfordringar		1 275					1 275	1 275
Fordringar hos intresseföretag						6	6	6
Övriga fordringar		566				869	1 435	1 438
- Bränslederivat					367		367	367
- Valutaderivat	206				565		771	771
- Räntederivat	1						1	1
Kortfristiga placeringar	1 629	1 213					2 842	2 842
Kassa och bank	966						966	966
Summa	2 803	3 777	23	0	1 016	1 078	8 697	8 700
EGET KAPITAL OCH SKULDER								
Förlagslån				1 019			1 019	327
Obligationslån				2 809			2 809	2 809
Övriga lån				6 145			6 145	6 539
- Räntederivat					34		34	34
Övriga skulder				24		31	55	55
Kortfristig del av långfristiga lån				2 309			2 309	2 450
Kortfristiga lån				471			471	471
- Bränslederivat					219		219	219
- Valutaderivat	154				156		310	310
- Räntederivat	14				-17		-3	-3
Leverantörsskulder				1 540			1 540	1 540
Summa	168	0	0	14 317	392	31	14 908	14 751

¹ Verkligt värde för kortfristiga placeringar och förlagslån har fastställts i sin helhet genom användande 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.

Kategorisering av finansiella tillgångar och skulder

	Innehav för handel	Låne- & kund- fordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Andra skulder	Säkrings- instru- ment, derivat	Icke finansiella poster	Kvarvarande verksam- heter & verksamheter för försäljning		Innehav av tillgångar för försäljning	Summa bokfört värde
							Summa bokfört värde	Summa verkligt värde ¹		
2010-12-31	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>	<i>Uppl. ansk. värde</i>	<i>Verkligt värde</i>					
TILLGÅNGAR										
Långfristiga fordringar hos intresseföretag							0	0	0	0
Andra värdepappersinnehav			23				23	23	0	23
Andra långfristiga fordringar		2 092				207	2 299	2 299	0	2 299
- Räntederivat					80		80	80	0	80
Kundfordringar		1 328					1 328	1 328	-51	1 277
Fordringar hos intresseföretag						3	3	3	0	3
Övriga fordringar		1 037				1 179	2 216	2 216	-89	2 127
- Bränslederivat					374		374	374	0	374
- Valutaderivat	123				256		379	379	0	379
- Räntederivat					21		21	21	0	21
Kortfristiga placeringar	2 115	1 174					3 289	3 289	-8	3 281
Kassa och bank	1 762						1 762	1 762	0	1 762
Summa	4 000	5 631	23	0	731	1 389	11 774	11 774	-148	11 626
EGET KAPITAL OCH SKULDER										
Förlagslån				974			974	375	0	974
Obligationslån				1 503			1 503	1 503	0	1 503
Övriga lån				6 796			6 796	7 243	0	6 796
- Räntederivat	66				4		70	70	0	70
Övriga skulder				99		44	143	143	0	143
Kortfristig del av långfristiga lån				1 383			1 383	1 489	0	1 383
Kortfristiga lån				520			520	520	0	520
- Bränslederivat							0	0	0	0
- Valutaderivat	152				365		517	517	0	517
- Räntederivat	31				5		36	36	0	36
Leverantörsskulder				1 769			1 769	1 769	-20	1 749
Summa	249	0	0	13 044	374	44	13 711	13 665	-20	13 691

¹ Verkligt värde för kortfristiga placeringar och förlagslån har fastställts i sin helhet genom användande 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 29 Övriga avsättningar

	Omstrukturering		Loyalitetsprogram		Övriga avsättningar		Totalt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Ingående balans 1 januari	899	1 153	1 816	1 765	85	65	2 800	2 983
Avsättningar	357	1 053	662	878	54	45	1 073	1 976
Ianspråktaga avsättningar	-630	-1 265	-1 131	-827	-20	-24	-1 781	-2 116
Valutakurseffekter	7	-39			-1	-1	6	-40
Skuld hänförlig till tillgångar som innehas för försäljning		-3						-3
Omklassificering från tillgångar för försäljning	3						3	
Utgående balans 31 december	636	899	1 347	1 816	118	85	2 101	2 800

Fördelning i balansräkningen:	2011	2010
Långfristiga skulder	1 673	2 143
Kortfristiga skulder	428	657
	2 101	2 800

Omstruktureringsavsättningar

2009 introducerade koncernen programmet "Core SAS" vilket avslutades under 2011. Syftet med programmet var att reducera koncernens kostnadsbas genom att reducera antalet heltidsanställda, centralisera koncernens inköpsverksamhet och öka produktiviteten i vissa av koncernens verksamheter.

Kvarvarande omstruktureringsreserv omfattar omstruktureringsavsättning för personal och avsättning för hyreskostnader avseende utnyttjade lokaler.

Loyalitetsprogram

I beloppet för ianspråktaga avsättningar för 2011 ingår en omvärdering avseende EuroBonus poängskuld om 380 MSEK. Omvärderingen avseende EuroBonus beror på att de tidigare uppskattningar som har gjorts beträffande verkligt värde per poängkategori justerats ned drivet av fortsatta prisreduceringar, ändrade EuroBonus-regler och uttagsmönster. Effekten av den ändrade bedömningen av poängvärdet har redovisats framåtriktat från och med juni månad 2011.

Övriga avsättningar

I Övriga avsättningar ingår huvudsakligen underhållskostnader för inhyrda flygplan i enlighet med leasingavtal.

Not 30 Kortfristiga lån

	2011	2010
Emitterade företagscertifikat	-	263
Checkräkningskredit, utnyttjad del	356	241
Upplupna räntor	114	85
Derivat	526	478
Övrigt	1	6
Summa	997	1 073

Not 31 Trafikavräkningsskuld

Trafikavräkningsskulden utgörs av sålda fortfarande giltiga outnyttjade biljetter, se Not 1 – Väsentliga redovisningsprinciper, sid 62 – intäktsredovisning.

Den i trafikavräkningsskulden estimerade reserven uppgick per 31 december 2011 till 201 (434) MSEK.

Not 32 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

	2011	2010
Semesterlöneskuld	1 260	1 338
Övriga upplupna personalkostnader	482	288
Försäljningsomkostnader	364	338
Luftfartsavgifter	262	329
Hanteringskostnader	217	191
Övriga upplupna kostnader	168	51
Förutbetalda intäkter	181	220
Summa	2 934	2 755

Not 33 Ställda säkerheter

	2011	2010
<i>Avseende långfristiga skulder till kreditinstitut:</i>		
Inteckningar i fast egendom	121	121
Inteckningar i flygplan	2 666	2 501
Företagsinteckningar	0	0
Andelar i dotterföretag	0	0
<i>Avseende depositioner:</i>	776	669
Summa	3 563	3 291

Utestående skuld per 31 december 2011 avseende inteckningar i flygplan är 2 341 (2 415) MSEK.

I posten Andelar i dotterföretag ingår bokfört värde på SAS andelar i av SAS helägda finansieringsstrukturer avseende flygplan. För ytterligare information kring detta hänvisas till Not 12.

Not 34 Eventualförpliktelser

	2011	2010
<i>Garantier avseende</i>		
Luftfartsavgifter	-	108
bmi försäljning	-	200
Övrigt	54	145
Summa	54	453

Koncernen är inblandad i diverse andra 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. Koncernen anser att den har redovisat tillräckliga avsättningar för dessa frågor i enlighet med de sannolika och kvantifierbara förlustriskerna. Vad gäller frågor som inte kräver några avsättningar anser koncernen, 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 koncernen tror att de aktuella avsättningarna är tillräckliga och/eller att den 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.

Not 35 Hyresförpliktelser

SAS koncernen har ingått hyresåtaganden enligt följande, med angivande av den totala årshyran för:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017>
Flygplan	1 600	1 688	1 661	1 541	1 277	2 089
Fastigheter	1 035	986	892	852	834	2 409
Maskiner och inventarier	25	14	10	7	3	6
Summa	2 660	2 688	2 563	2 400	2 114	4 504

Hyreskontrakt med en årlig hyreskostnad överstigande 0,5 MSEK har medtagits. Den totala hyreskostnaden under 2011 uppgick till 2 684 (3 051) MSEK, varav 13 (186) MSEK avsåg variabla avgifter. De variabla avgifterna varierar med olika faktorer som omsättning, konsumentprisindex och kortfristiga marknadsräntor. Under 2011 vidareuthyrdes objekt för 55 (186) MSEK. Värdet av framtida fasta avgifter för dessa vidareuthyrda objekt uppgår till - (339) MSEK.

I ovanstående tabell ingår större poster enligt nedan:

SAS koncernen hade vid utgången av 2011 totalt 215 flygplan i flygplansflottan, varav 108 inhyrda. Under 2011 genomfördes en sale- and leasebacktransaktion för ett flygplan, motsvarande en årlig hyreskostnad på cirka 19 MSEK. Avtalets löptid är sex år.

SAS sålde i december 2001 flygplatsrelaterade egendommar. Dessa förvärvades av Nordisk Renting och GE Capital Real Estate till en köpeskilling av 3 020 MSEK. SAS återhyrde samtidigt via operationella leasingkontrakt samtliga byggnader på 20 år och har option att på vissa villkor återköpa hela eller delar av byggnadsbeståndet efter 10–16 år. Hyran uppgår under 2012 till 200 MSEK.

I september och december 2003 avyttrades fastigheter i Köpenhamn och Stockholm. Dessa förvärvades av Keops och Nordisk Renting till en köpeskilling om 2 122 MSEK. Fastigheterna återhyrs av SAS via operationella leasingkontrakt på 10–20 år. Hyran uppgår under 2012 till 179 MSEK.

Not 36 Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet med mera

	2011	2010
Resultatandelar i intresseföretag	-28	-12
Utdelningar från intresseföretag	3	4
Aktiverad ränta på förskott till flygplansleverantörer	-4	-1
Resultateffekt vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39	-111	171
Upplösning av valutasäkringar	-970	-
Nedskrivningar och avsättningar	1 731	889
Betalning av Cargobot avsatt 2010	-660	-
Övrigt	0	14
Summa	-39	1 065

Not 37 Avyttring av dotter- och intresseföretag

2011 avyttrades inga dotter- eller intresseföretag.

2010 avyttrades dotterföretagen Air Maintenance Estonia och SAS Ground Services UK.

Värdet av sålda tillgångar och skulder var följande:

	2011	2010
Immateriella tillgångar	-	27
Materiella anläggningstillgångar	-	27
Finansiella anläggningstillgångar	-	-1
Omsättningstillgångar	-	24
Kortfristiga fordringar	-	62
Likvida medel	-	26
Långfristiga skulder	-	0
Kortfristiga skulder	-	-47
Summa	-	118
Realisationsresultat exklusive försäljningskostnader	-	-4
Köpeskilling	-	114
Försäljningskostnader	-	-20
Likvida medel i avyttrade företag	-	-26
Påverkan på koncernens likvida medel	-	68

Not 38 Likvida medel

	2011	2010
Kortfristiga placeringar	2 834	3 280
Kassa och bank	966	1 761
Omklassificerat från innehav av tillgångar för försäljning	8	2
Likvida medel vid årets slut	3 808	5 043

Upplysning om betalda räntor:

Under året erhållen ränta uppgick till 182 (156) MSEK varav 57 (61) MSEK avser terminspremier för valutaderivat. Under året betald ränta uppgick till 935 (747) MSEK varav 174 (125) MSEK avser terminspremier för valuta-derivat.

Not 39 Revisionsarvoden

Följande ersättningar har utgått till revisionsföretag för revisionsuppdrag.

	2011	2010
Deloitte		
Revisionsuppdrag	12	11
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	9	19
Skatterådgivning	1	4
Övriga tjänster	0	2
Summa Deloitte	22	36
Andra revisionsföretag		
Revisionsuppdrag	0	0
Summa	22	36

Not 40 Transaktioner med intresseföretag

Intäkter vid försäljning till intresseföretag uppgick till 23 (34) MSEK. Kostnader vid inköp från intresseföretag var 28 (22) MSEK.

Not 41 Segmentrapportering

Koncernens verksamhet styrs och rapporteras per rörelsesegment enligt nedan.

Scandinavian Airlines omfattar flygverksamheten i konsortiet Scandinavian Airlines System, SAS Ground Services i Sverige, Norge och Danmark, SAS Tech samt SAS Cargo. **Blue1** som är ett självständigt flygbolag med bas i Finland. **Widerøe** som är ett självständigt flygbolag med bas i Norge. Övriga verksamheter omfattar moderbolaget SAS AB (koncernfunktioner) samt övriga ej rapporterbara segment.

mark, SAS Tech samt SAS Cargo. **Blue1** som är ett självständigt flygbolag med bas i Finland. **Widerøe** som är ett självständigt flygbolag med bas i Norge. Övriga verksamheter omfattar moderbolaget SAS AB (koncernfunktioner) samt övriga ej rapporterbara segment.

	Avstämning											
	Scandinavian Airlines		Blue1		Widerøe		Övrigt		Eliminerings		SAS koncernen	
Januari–december	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Externa intäkter	36 023	35 791	1 637	1 769	3 751	3 468	1	42	0	0	41 412	41 070
Försäljning mellan segment	712	733	21	23	24	5	11	87	-768	-848	0	0
Intäkter	36 735	36 524	1 658	1 792	3 775	3 473	12	129	-768	-848	41 412	41 070
Personalkostnader	-11 447	-12 094	-339	-341	-1 337	-1 251	31	-208	0	0	-13 092	-13 894
Övriga rörelsekostnader	-20 517	-22 414	-1 760	-1 560	-1 734	-1 740	-332	-112	602	711	-23 741	-25 115
Rörelseresultat före avskrivningar och leasingkostnader	4 771	2 016	-441	-109	704	482	-289	-191	-166	-137	4 579	2 061
Leasingkostnader flygplan	-1 491	-1 725	-112	-106	-123	-121	0	0	166	137	-1 560	-1 815
Avskrivningar och nedskrivningar	-2 256	-1 720	-9	-4	-146	-151	-2	-10	0	0	-2 413	-1 885
Resultatandelar i intresseföretag	4	2	0	0	0	0	24	10	0	0	28	12
Realisationsresultat	12	-271	0	0	0	0	0	-41	0	0	12	-312
Rörelseresultat	1 040	-1 698	-562	-219	435	210	-267	-232	0	0	646	-1 939
Avstämning mot periodens resultat:												
Resultat från andra värdepappersinnehav											-1 469	-263
Finansiella poster, netto											-806	-867
Skatt											-58	851
Årets resultat											-1 687	-2 218

Geografisk uppdelning

	Inrikes		Intraskandinavien		Europa		Interkontinentalt		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Passagerarintäkter	10 292	9 745	3 453	3 368	11 340	11 683	5 412	5 143	30 497	29 939
Frakt- och postintäkter	58	76	48	13	119	85	1 224	1 356	1 449	1 530
Charterintäkter	57	37	13	12	1 798	1 884	4	0	1 872	1 933
Övriga trafikintäkter	719	614	232	194	783	758	397	340	2 131	1 906
Totala trafikintäkter	11 126	10 472	3 746	3 587	14 040	14 410	7 037	6 839	35 949	35 308

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Övriga rörelseintäkter	867	917	2 074	1 915	1 105	1 255	991	1 304	426	371	5 463	5 762

ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

	Danmark		Norge		Sverige		Europa		Övrigt		Ej fördelat		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Tillgångar ¹	1 062	1 412	1 522	2 390	10 530	13 418	397	593	58	192	6 588	2 635	20 157	20 640
Årets investeringar	12	20	59	33	838	565	60	14	1	1	1 071	1 991	2 041	2 624

¹ Flygplan och reservdelar är ej fördelade, se Not 1, Väsentliga redovisningsprinciper – Segmentrapportering, sidan 59.

Under 2011 och 2010 fanns ingen enskild kund som stod för mer än 10% av koncernens intäkter.

Not 42 Dotterföretag i SAS koncernen

	Säte	Organisations-nummer	Antal ägda aktier	Ägarandel	Bokfört värde 31 december 2011	Andel eget kapital 31 december 2011	Bokfört värde 31 december 2010
<i>Ägda av SAS AB:</i>							
SAS Sverige AB	Sigtuna	556042-5414	70 500 000	100	737	1 488	737
SAS Norge AS	Bærum	811176702	47 000 000	100	628	2 545	628
SAS Danmark A/S	Köpenhamn	56994912	47 000 000	100	571	1 106	571
Widerøes Flyveselskap AS	Bodø	917330557	364 196	100	1 440	615	1 440
SAS Individual Holding AB	Stockholm	556063-8255	610 000	100	756	745	756
SAS Tech AB	Stockholm	556137-6764	940 000	100	1 150	2 270	1 150
Nordair A/S	Tårnby	24176711	10 000	100	0	-73	0
Linjeflyg AB	Sigtuna	556062-8454	2 000 000	100	237	172	237
OY Nordair AB	Vantaa	525.232	150	100	671	350	72
SAS Revenue Information Services A/S	Tårnby	28098766	13 200	100	16	40	16
Övriga					0	68	79
					6 206	9 326	5 686
<i>Ägda av SAS Danmark A/S, SAS Norge AS, SAS Sverige AB:</i>							
SAS konsortiet	Stockholm	902001-7720	-	100	5 280	5 280	9 108
<i>Ägda av SAS konsortiet:</i>							
SAS Scandinavian Airlines Norge AS	Bærum	962308449	150 000	100	951	769	3 851
SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S	Tårnby	10156858	1 290 500	100	1 370	1 364	1 570
SAS Scandinavian Airlines Sverige AB	Sigtuna	556235-5908	710 000	100	810	809	1 010
Linjeflyg Leasing HB	Sigtuna	916644-1080	-	79	324	375	313
Cherrydean Limited	Dublin	310983	12 633 198	100	53	52	113
SAS Capital B.V.	Rotterdam	167071	501	100	8	71	8
SAS Ground Services Sweden AB	Stockholm	556657-7374	101 000	100	300	245	300
SAS Ground Services Norway AS	Oslo	986978364	12 100	100	552	242	552
SAS Ground Services Denmark A/S	Köpenhamn	27723454	184 000	100	111	100	211
URIS Limited	Dublin	316438	1 620	100	3	4	3
Övriga					3	22	491
					4 485	4 053	8 422
<i>Ägt av Nordair A/S:</i>							
SAS Cargo Group A/S	Tårnby	25736443	200 500	100	0	-587	0
<i>Ägda av SAS Individual Holdings AB:</i>							
RASNA/S	Köpenhamn	24202941	500	100	1	0	1
Spirit Air Cargo Handling Group AB	Stockholm	556690-7076	11 000	100	63	123	120
SAS Accounting Services Denmark A/S	Köpenhamn	27 931 693	5 002	100	0	-2	-
SAS Human Resources Denmark A/S	Köpenhamn	27 931 766	8 300	100	6	5	-
SAS Human Resources Norway AS	Bærum	987 331 992	9 200	100	10	12	-
Övriga					-	-	10
					80	138	131
<i>Ägt av URIS Limited:</i>							
Commercial Aviation Leasing Limited	Dublin	30 8550	1 613	6	5	5	5
<i>Ägt av Cherrydean Limited:</i>							
Commercial Aviation Leasing Limited	Dublin	30 8550	25 266	94	81	81	112

Not 43 Väsentliga händelser efter balansdagen

Eivind Roald blir ny koncerndirektör med ansvar för Sales & Marketing och Joakim Landholm blir ny koncerndirektör för Commercial i SAS nya koncernledning.

Spanairs styrelse ansökte om konkurs i januari 2012 och SAS genomför nedskrivningar motsvarande 1,7 miljarder SEK. Reserveringen om totalt -1 731 MSEK görs i december månad, varav -249 MSEK ingår i övriga rörelse-kostnader och -1 482 MSEK ingår i resultat från andra värdepappersinnehav.

Det norska Konkurransettilsynet rekommenderar ett upphörande av det tidigare förbudet mot lojalitetsprogram, däribland EuroBonus, på norsk inrikestrafik, men enbart på resor mellan Oslo–Stavanger, Bergen och Trondheim.

SAS AB, moderföretag

Resultaträkning

MSEK	Not	2011	2010
Intäkter		19	40
Personalkostnader	1	-123	-145
Övriga rörelsekostnader		-254	-83
Avskrivningar		0	0
Rörelseresultat		-358	-188
Resultat från andelar i koncernföretag	2	-894	-45
Resultat från andra värdepappersinnehav	2	13	-267
Nedskrivning av fordran	7	-1 395	-
Ränteintäkter och liknande resultatposter		350	181
Räntekostnader och liknande resultatposter		-271	-202
Valutakursdifferenser		1	43
Resultat före skatt		-2 554	-478
Skatt	3	49	40
Årets resultat		-2 505	-438

Moderföretaget redovisar inga poster i övrigt totalresultat för 2011 respektive 2010. Årets resultat för moderföretaget utgör därmed även bolagets totalresultat.

Balansräkning

TILLGÅNGAR, MSEK	Not	2011	2010
Anläggningstillgångar			
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Inventarier	4	0	0
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i dotterföretag	5	6 206	5 686
Andra värdepappersinnehav	6	2	2
Uppskjuten skattefordran	3	691	642
Andra långfristiga fordringar	7	-	1 367
Summa anläggningstillgångar		6 899	7 697
Omsättningstillgångar			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		0	0
Fordringar på koncernföretag		8 115	9 257
Övriga fordringar		249	251
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		0	0
		8 364	9 508
Kassa och bank		0	1
Summa omsättningstillgångar		8 364	9 509
SUMMA TILLGÅNGAR		15 263	17 206

EGET KAPITAL OCH SKULDER, MSEK	Not	2011	2010
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Aktiekapital		6 612	6 612
Reservfond		473	473
Fritt eget kapital			
Balanserad vinst		6 171	6 609
Årets resultat		-2 505	-438
Summa eget kapital		10 751	13 256
Långfristiga skulder			
Konvertibelt lån	8	1 453	1 408
Långfristiga skulder till koncernföretag		2 810	2 420
Pensioner och liknande förpliktelser		-	1
Övriga skulder		2	5
Summa långfristiga skulder		4 265	3 834
Kortfristiga skulder			
Skulder till koncernföretag		10	36
Leverantörsskulder		8	3
Övriga skulder		207	17
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		22	60
Summa kortfristiga skulder		247	116
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		15 263	17 206
Ställda säkerheter och eventalförpliktelser			
Ställda säkerheter		-	-
Eventalförpliktelser	9	124	341

Förändring i eget kapital

MSEK	Aktiekapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Eget kapital 31 december 2009	6 168	306	2 299	8 773
Minskning aktiekapital	-4 516		4 516	0
Nyemission	4 960			4 960
Nyemissionskostnader			-282	-282
Skatteeffekt nyemissionskostnader			74	74
Övrigt tillskjutet kapital		226		226
Skatteeffekt övrigt tillskjutet kapital		-59		-59
Erhållet koncernbidrag			3	3
Skatteeffekt koncernbidrag			-1	-1
Årets resultat			-438	-438
Eget kapital 31 december 2010	6 612	473	6 171	13 256
Årets resultat			-2 505	-2 505
Eget kapital 31 december 2011	6 612	473	3 666	10 751

Antal aktier 329 000 000 (329 000 000). Kvotvärde 20,1 (20,1). Varje aktie berättigar till en röst och samtliga aktier äger lika rätt till andel i företagets tillgångar och vinst.

Ingen utspädning har skett under året.

Kassaflödesanalys

MSEK	2011	2010
Den löpande verksamheten		
Resultat före skatt	-2 554	-478
Avskrivningar	0	0
Resultat vid försäljning av aktier m.m.	0	93
Nedskrivning av aktier	894	229
Nedskrivning av fordringar	1 367	-
Justering för övriga poster som inte ingår i kassaflödet	45	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital	-248	-156
<i>Förändring av:</i>		
Rörelsefordringar	-19	104
Rörelseskulder	94	-199
Kassaflöde från förändringar av rörelsekapital	75	-95
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-173	-251
Investeringsverksamheten		
Investering i koncernföretag	-1 493	-21
Lån till koncernföretag	-	-1 365
Avyttring av koncernföretag	79	1
Avyttring av inventarier	0	10
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 414	-1 375
Finansieringsverksamheten		
Kortfristiga placeringar	1 163	-4 674
Förändring av långfristiga skulder	390	1 620
Förändring av kortfristiga skulder	33	1
Nyemission	-	4 960
Kostnader för nyemission	-	-282
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	1 586	1 625
Årets kassaflöde	-1	-1
Likvida medel vid årets början	1	2
Likvida medel vid årets slut	0	1

Upplysning om betalda räntor:

Under året erhållen ränta uppgick till 291 (110) MSEK. Under året betalad ränta uppgick till 226 (136) MSEK.

Not 1 Antal anställda, löner, andra ersättningar och sociala kostnader

Medelantalet anställda uppgick till 45 (55) personer. Fördelningen av medelantal anställda per land framgår av nedanstående tabell.

	2011		2010	
	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor
Danmark	4	6	4	6
Norge	-	-	-	1
Sverige	19	16	25	19
Totalt	23	22	29	26
Totalt män och kvinnor	45		55	

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 64–66.

Not 2 Resultat från finansiella poster

	Resultat från andelar i koncernföretag		Resultat från andra värdepappersinnehav	
	2011	2010	2011	2010
Utdelning	-	3	13	6
Realisationsresultat vid försäljning av aktier och andra andelar	0	-48	-	-44
Nedskrivning av aktier	-894	-	-	-229
Summa	-894	-45	13	-267

Not 3 Skatt

	2011	2010
Aktuell skatt	-	-
Uppskjuten skatt	49	40
Summa skatt	49	40
Uppskjuten skattefordran		
Ingående skattefordran	642	588
Skatteeffekt på poster i eget kapital	-	14
Uppskjuten skatt	49	40
Utgående skattefordran	691	642

Not 4 Materiella anläggningstillgångar

Inventarier	2011	2010
Ingående anskaffningsvärde	3	5
Utrangering/försäljning	-2	-2
Periodens anskaffningar	0	0
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	1	3
Ingående avskrivningar	-3	-3
Utrangering/försäljning	2	0
Periodens avskrivningar	0	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	-1	-3
Bokfört värde	0	0

Not 5 Andelar i dotterföretag

Se SAS koncernens Not 42 – Dotterföretag i SAS koncernen, sidan 85.

Not 6 Andra värdepappersinnehav

	2011	2010
Incorporate Cell Company	2	2
Spanair	0	0
Summa	2	2

Not 7 Andra långfristiga fordringar

I samband med Spanairs konkursansökan i början av 2012 har andra långfristiga fordringar skrivits ned med 1 395 MSEK varav 28 MSEK avser ränta för 2011.

Not 8 Konvertibelt lån

Under 2010 emitterades ett konvertibelt skuldebrev om 1 600 MSEK som löper på 5 år. Värdet på skuld- respektive eget kapitalandel avseende det konvertibla lånet har på balansdagen fastställts till 1 453 (1 408) MSEK respektive 147 (192) MSEK. Vid utställandedagen var dessa värden 1 374 MSEK respektive 226 MSEK. Lånets konverteringskurs är 46,50 och är konverteringsbart var tredje månad samt har en räntesats på 7,5%.

Lånet kategoriseras som andra skulder vilket innebär redovisning till upplupet anskaffningsvärde.

Not 9 Eventualförpliktelser

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").

Övriga eventualförpliktelser till förmån för:	2011	2010
Blue1	124	125
Spanair	-	216
Summa	124	341

Under 2011 har 172 MSEK resultatförts med anledning av Spanairs konkursansökan.

Not 10 Arvoden till revisionsföretag

Arvoden till Deloitte har utgått enligt nedan:	2011	2010
Revisionsuppdrag	4	4
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	6	18
Skatterådgivning	0	-
Summa	10	22

På årsstämman 2011 beslutade arvoden

Namn	Nationalitet	Oberoende	Styrelse	Revisionsutskott	Ersättningsutskott	Totalt, TSEK
Fritz H. Schur	DK	Ja	585		70	655
Jacob Wallenberg	SE	Ja	390		25	415
Dag Mejdell	NO	Nej ¹	345		25	370
Monica Caneman	SE	Ja	295	45		340
Jens Erik Christensen	DK	Ja	295	45		340
Gry Mølleskog	NO	Ja	295			295
Timo Peltola	FI	Ja	295	95		390
Nicolas Fischer, fr.o.m 21 mars t.o.m 29 september	DK	–	123			123
Elisabeth Goffeng, fr.o.m 1 maj	NO	–	197			197
Ulla Gröntvedt	SV	–	295			295
Anna-Lena Gustafsson, fr.o.m 29 september	SV	–	98			98
Asbjørn Wikestad, t.o.m 1 maj	NO	–	98			98
Carsten Bardrup Nielsen, t.o.m 21 mars	DK	–	73			73
Totalt			3 384	185	120	3 689

¹ Dag Mejdell anses inte oberoende i förhållande till större aktieägare (men oberoende i förhållande till SAS och och bolagsledningen).

ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämmovalda ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledning- en, medan en ledamot inte bedöms vara oberoende i förhållandet till bola- gets större aktieägare. SAS AB uppfyller de krav som Koden uppställer avseende styrelsens oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen respektive bolagets större aktieägare.

Styrelsens arbete

Styrelsens arbete styrs av den svenska aktiebolagslagen, bolagsordningen, Koden och den av styrelsen årligen fastställda arbetsordningen. Arbetsord- ningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbets- ordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt in- struktioner för verkställande direktören och bolagets styrelseutskott.

Under 2011 avhöll styrelsen 10 ordinarie sammanträden. Därutöver upprättades ett protokoll per capsulam. Ledande befattningshavare i bolaget har deltagit i styrelsens sammanträden såsom föredragande och bolagets chefsjurist har varit styrelsens sekreterare. Vid styrelsemötena har styrelsen behandlat de fasta punkter som förelegat vid respektive samman- träde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och upp- följning, finansiell ställning samt investeringar. Styrelsen har dessutom be- handlat hållbarhetsrelaterad information av väsentlig betydelse.

Avhandlade huvudfrågor vid ordinarie styrelsemöten 2011

8/2	SAS koncernens bokslut för 2010 och beslut om utskiftning av MD80 och Boeing 737 "classic".
16/3	SAS årsredovisning, genomgång av PULS och medarbetartillfreds- ställelse samt flygsäkerhetsarbetet.
11/4	Fastställande av SAS Tax Policy och flygflottastrategin.
9/5	Första kvartalsrapporten.
7–8/6	Strategidiskussion, investering i Airbus 320-neo samt intern- revisionens årsrapport 2010 och revisionsplan 2011.
16/8	Andra kvartalsrapporten och uppföljning av strategiprocessen samt åtgärdsprogram för Blue1.
26/9	Resultatgenomgång och upplägg för styrelsens årliga utvärdering av styrelsearbetet.
7/11	Tredje kvartalsrapporten och revisorns genomgång av "hard close" samt utvärdering av styrelsearbetet.
20/12	Budgetprocessen för 2012, finansiell plan för 2012–2013 och regional partnerstrategi.

Utfall 2011 bokförda arvoden till arbetstagsuppleanter, TSEK

Bo Nilsson	1
Sven Cahier	9
Christian Anderström	8
Tore Hansen	3
Trygve Skogseide	9
Asbjörn Wikestad	6
Nicolas Fischer	5,5
Anna-Lena Gustafsson	6
Bo Nielsen	7
Per Weile	Får utbet. 2012

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 2009, då Deloitte AB omvaldes till revisor för tiden intill slutet av årsstämman 2013. Huvudansvarig revisor är Jan Palmqvist (född 1962), som under 2011 tog över revisionsuppdraget för Deloitte. Vid sidan av SAS har han revisionsuppdrag för bland annat AFA Försäkring, Nordisk Renting och Länsförsäkringar Stockholm. Den huvudansvariga revisorn har vid tre tillfällen för räkenskapsåret 2011 träffat styrelsen och presenterat upplägget för revisionsarbetet, redovisat sina iakttagelser från revisionen av årsbokslutet, granskningen ("hard close") av delårsrapporten per 30 september samt utvärderingen av den interna kontrollen.

Styrelsen har under året vid ett tillfälle träffat bolagets revisor utan närvaro av VD eller annan person från bolagsledningen. Deloitte avger revisionsberättelse avseende SAS AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterbolagen. Under de sex senaste åren har Deloitte utöver revisionsarbetet utfört tjänster för bolag i SAS koncernen avseende rådgivning inom områden som är förknippade med revisionen, till ett sammanlagt fakturerat belopp om 107 MSEK, varav 10 MSEK avser 2011. Revisorn erhåller arvode för sitt arbete i enlighet med beslut på årsstämman. För information om arvoden till revisorn under 2011, se Not 39.

Verkställande direktören och koncernledning

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

VD och koncernchef var John S. Dueholm till 31 januari 2011. Från 1 februari 2011 tillträdde Rickard Gustafson som VD. Presentation av VDs bakgrund, erfarenheter, uppdrag och aktieinnehav, se sid 98.

VD har ett nära samarbete och informationsutbyte med ordföranden

samt regelbundna möten avseende koncernens verksamhet och utveckling samt för planeringen av styrelsesammanträdena.

För att möjliggöra för styrelsen att fortlöpande följa och kontrollera koncernens ekonomiska ställning förser VD styrelsen med månadsrapporter. Utöver VD bestod koncernledningen under året av 5–6 medlemmar, vilka utsetts av VD efter samråd med styrelsen. Koncernledningens sammansättning, se sid 98.

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

Koncernledningens styrning och kontroll av koncernens dotterbolag är främst kopplad till ett aktivt styrelsearbete i respektive dotterbolag. Styrelserna i helägda dotterbolag är oftast sammansatta av representanter från koncernledningen och koncernstabsfunktioner. I vissa större dotterbolag förekommer representanter för de anställda.

Koncernens övergripande affärsområden som inte är separata juridiska enheter styrs av koncernledningen, genom respektive affärsområdesrepresentant. Till grund för koncernledningens styrning och kontroll av verksamheten finns riktlinjer och policies avseende finansiell styrning och uppföljning, kommunikationsfrågor, HR, juridiska frågor, koncernens varumärken, affärsetik samt miljöfrågor.

Principer för ersättning och övriga anställningsvillkor för bolagsledningen

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

Ersättningsprinciperna för 2011 har varit oförändrade jämfört med vad som gällde för 2010. Ingen rörlig ersättning ska enligt årsstämmans beslut utgå till ledande befattningshavare och inga aktierelaterade incitamentsprogram finns i SAS koncernen. För 2011 har, följande av årsstämman fastställda riktlinjer för ersättning och övriga anställningsvillkor till ledande befattningshavare (varmed i SAS avses koncernledningen), tillämpats.

Sedan tidigare ingångna avtal med några befattningshavare innehållande delvis avvikande villkor för pension, uppsägning och avgångsvederlag gäller till dess de upphör eller omförhandlas.

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.

Ersättning till ledande befattningshavare ska utgöras av en fast årlig grundlön. 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 35% av den fasta årslönen.

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.

De fullständiga riktlinjerna finns tillgängliga på bolagets hemsida. För detaljerade upplysningar om styrelsens, VDs och ledande befattningshavares ersättningar och förmåner utbetalade under 2011 se Not 3 sid 65.

Styrelseutskott och utskottsarbete

För att effektivisera och fördjupa styrelsens arbete finns två utskott, ersättningsutskott och revisionsutskott, vars ledamöter utses av styrelsen. Huvuduppgiften för utskotten är att förbereda ärenden för styrelsens beslut. Dessa utskott innebär ingen delegering av styrelsens och ledamöternas rättsliga ansvar. Rapportering till styrelsen av frågor som behandlas vid utskottens möten sker antingen skriftligen eller muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Arbetet i respektive utskott följer en skriftlig instruktion och arbetsordning, fastställd av styrelsen. SAS koncernens chefsjurist tjänstgör som sekreterare i utskotten. Protokoll från utskottssammanträdena ska tillställas samtliga styrelseledamöter. Ersättning för arbete i styrelseutskott utgår enligt årsstämans beslut.

Finansiell rapportering

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

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

Valberedningen

Valberedningen är bolagsstämans organ med uppgift att bereda stämans beslut i val- och arvodesfrågor samt procedurfrågor för nästkommande valberedning. Valberedningens ledamöter ska, oavsett hur de utsetts, tillvarata samtliga aktieägares intresse.

Valberedning, 5 protokollförda möten

Marianne Förander, Finansdepartementet, för svenska staten, ordförande till och med sista januari 2012. Hon efterträddes av Jonas Iversen, Finansdepartementet, för svenska staten.

Peter Brixen, Danska Finansministeriet

Knut J. Utvik, Norska Närings- og handelsdepartementet

Peter Wallenberg Jr, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse

Karsten Biltoft, Danmarks Nationalbank

Anders Rydin, SEB Fonder

Förslag att föreläggas årsstämman 2012 för beslut:

- Ordförande vid årsstämman.
- Antalet styrelseledamöter och arvodet till styrelsen, uppdelat mellan ordförande, vice ordförande, övriga ledamöter och eventuell ersättning för arbete i styrelseutskotten.
- Val av styrelseledamöter och styrelseordförande.
- Arvode till bolagets revisor.
- Valberedning inför årsstämma 2013.

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. Vid behov använder valberedningen externa rådgivare och konsulter för vilka SAS koncernen bär kostnaderna.

Närvarofrekvens styrelsemöten 2011

	8/2	16/3	11/4	4/5 ¹	9/5	7-8/6	16/8	26/9	7/11	20/12
Fritz H. Schur, ordförande	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jacob Wallenberg, vice ordförande	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●
Monica Caneman, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jens Erik Christensen, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Dag Mejdell, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gry Mølleskog, ledamot	●	●	○	●	●	●	●	●	●	○
Timo Peltola, ledamot	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ulla Gröntvedt, arbetstagarrepresentant	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carsten Bardrup Nielsen, arbetstagarrepresentant	●	●	●	—	—	—	—	—	—	—
Asbjørn Wikestad, arbetstagarrepresentant	●	●	●	—	—	—	—	—	—	—
Nicolas Fischer, arbetstagarrepresentant				●	●	●	●	—	—	—
Anna-Lena Gustafsson, arbetstagarrepresentant				—	—	—	—	●	●	●
Elisabeth Goffeng, arbetstagarrepresentant				●	●	●	●	●	●	●

● Närvarat ○ Ej närvarat — Avgått/Ej tillträtt

¹ Mötet den 4 maj var ett konstituerande möte.
Ett per capsulam möte hölls i januari 2011.

Ersättningsutskottet

Ersättningar och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska utformas med syfte att säkerställa bolagets tillgång till befattningshavare med den kompetens bolaget behöver till för bolaget anpassade kostnader och så att de får för verksamheten avsedda effekter.

Ersättningsutskottet, 3 protokollförda möten

	<i>Deltagit vid antal möten</i>
Fritz H. Schur (ordförande)	3
Jacob Wallenberg	2
Dag Mejdell	3

SAS koncernens ersättningsutskott följer Kodens anvisningar. Koden anger bland annat att ledamöterna i ersättningsutskottet ska vara oberoende mot bolaget eller bolagsledningen. Fritz H. Schur och Jacob Wallenberg är oberoende i förhållande till bolaget, bolagsledningen samt till större aktieägare. Till följd av sin position som VD och koncernchef i det av norska staten helägda Posten Norge AS anses inte Dag Mejdell vara oberoende i förhållande till större aktieägare.

Utskottet har behandlat principiella frågor om ersättning för ledande befattningshavare samt generella frågor rörande riktlinjer och policies för kompensation till högre befattningshavare i SAS samt godkänt vissa ändringar i koncernledningsmedlemmarnas anställningsvillkor.

Inför årsstämman 2012 kommer utskottet att bereda det förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen som styrelsen enligt aktiebolagslagen och Koden ska framlägga för godkännande på årsstämman.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, övervaka bolagets finansiella rapportering, med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i bolagets interna kontroll, internrevision och riskhantering, hålla sig informerad om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisionen tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster, och biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval.

Revisionsutskottet, 4 protokollförda möten

	<i>Deltagit vid antal möten</i>
Timo Peltola (ordförande)	4
Jens Erik Christensen	4
Monica Caneman	3

Samtliga ledamöter av revisionsutskottet är oberoende i förhållande till SAS koncernen, bolagsledningen och aktieägarna i enlighet med Koden. I utskottets sammanträden deltar, utöver utskottssekreteraren, SAS koncernchef, SAS koncernens CFO, bolagets externa revisor samt chefen för den interna revisionen. Utskottet ska också granska revisorernas oberoende ställning i förhållande till bolaget inklusive omfattningen av revisorernas eventuella icke revisionsrelaterade uppdrag för bolaget.

Under 2011 har utskottet – utöver de årligen återkommande ärendena rörande kvalitetssäkring av den finansiella rapporteringen, detaljerad genomgång av årsboksutslut och delårsboksutslut per 30 september – haft särskilt fokus på bolagets finansiella ställning, redovisningen av pensioner och refinansieringsarbetet.

Vidare har utskottet behandlat frågor om värderingen av flygplansflottan, internrevisionens arbete och funktion, särskilda fokusområden i revisionsarbetet, riskanalyser och internkontrollen.

Årsstämma

SAS koncernens årsstämma äger rum den 19 april 2012, kl 14.00 i

Köpenhamn: Radisson Blu, Scandinavian Hotel, Amager Boulevard 70.

Stockholm-Arlanda: Sky City.

Oslo: Radisson Blu Plaza Hotel, Sonja Henies Plass 3.

Allmän information

En aktie ger en röst. På årsstämman utövar aktieägarna sin rösträtt genom att besluta om årsredovisningen, resultatdisposition, styrelsens sammansättning, val av revisorer, kompensation till styrelseledamöter och revisorer samt andra viktiga frågor i enlighet med den svenska aktiebolagslagen och bolagsordningen för SAS AB. Årsstämman kan enligt bolagsordningen äga rum i Stockholm eller i Sigtuna.

För att underlätta för aktieägare i Danmark och Norge att delta i bolagsstämman kan de delta från Köpenhamn och Oslo via telekommunikation. Aktieägare som deltar på detta sätt har samma rättigheter som de aktieägare som deltar i stämman i Stockholm eller Sigtuna. De kan delta, yttra sig och rösta i samma stund som aktieägarna på plats i Stockholm eller Sigtuna. Detta innebär att stämman i praktiken äger rum på tre platser samtidigt.

Delta på årsstämman

Aktieägare som önskar att delta på årsstämman måste meddela detta i förväg. Detaljer om anmälningsförfarandet publiceras i kallelsen till årsstämman.

Förslag eller frågor till kallelsen till årsstämman

Aktieägare som önskar att ta upp en specifik fråga eller har ett förslag till kallelsen till årsstämman kan göra det. För att kunna förbereda kallelsen till årsstämman skulle SAS AB ha erhållit detta skriftligt senast den 1 mars 2012 på följande adress:

SAS AB /STODL
Årsstämma 2012
SE-195 87 Stockholm
Sweden

Ärende i kallelsen

- Sista dag för att ta emot ärende för att tas upp i kallelsen: 1 mars 2012

Utskick av kallelsen och anmälan

- Kallelsen sänds ut i mars 2012.
- Sista anmälningsdag:
13 april 2012 i Sverige och
12 april 2012 i Norge och Danmark

Avstämningsdag

- 13 april 2012

Utskick av deltagarkort

- 13 och 14 april 2012

Årsstämma

- 19 april 2012

Intern kontroll – finansiell rapportering

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

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

Kontrollmiljön

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar den kultur som SAS koncernen kommunicerar och verkar i. Koncernen har som ambition att dess värderingar; pålitlighet, öppenhet, omtanke och värdeskapande ska genomsyra organisationen. Stor vikt läggs vid att samtliga handlingar, såväl internt som externt, ska präglas av denna värderingsgrund. Under 2005 distribuerades till samtliga medarbetare en "Code of Conduct" för SAS som väl beskriver önskat förhållningssätt i olika situationer, inklusive en rapportstruktur för avvikelser från önskat förhållningssätt (whistle blower). En uppdaterad version gavs ut under 2008 med kravet att samtlig personal genomgår den interaktiva utbildningen på koncernens intranät.

Styrningen av koncernen finns beskrivna i olika interna dokument, som beskriver styrfilosofi, styrmodell, enheterna och bolagens roll och ansvar, ägarkrav, övergripande uppföljning, interna affärsrelationer samt segregation av arbetsuppgifter. Information om koncernens styrning finns tillgänglig för samtliga medarbetare på koncernens intranät. För såväl SAS koncernens styrelse som för varje dotterbolag finns en arbetsinstruktion för styrelse och VD som tydligt anger ansvar och befogenheter. I samband med implementeringen av Core SAS har vitala delar av styrdokumentet, organisationsbeskrivning samt koncernövergripande policies, definierande mandat och befogenheter samlats i en manual, SAS Corporate Manual (SAS CM). Denna manual är övergripande styrande för samtliga SAS manualer och digitalt distribuerad på SAS Portal för att underlätta enkel revision och åtkomst.

Riskbedömning

Bolagsledningen gör varje år en riskbedömning avseende den finansiella rapporteringen. Bedömning av risker i olika större balans- och resultatposter graderas.

Dessutom har bolagsledningen identifierat ett antal kritiska områden, gemensamma för samtliga enheter och bolag inom SAS koncernen, där en bedömning av internkontrollen ska göras, (se nedan). Därutöver genomför SAS koncernens internrevisionsfunktion kontinuerligt en övergripande riskbedömning som resulterar i en årlig revisionsplan, vilken revideras om

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

Kontrollaktiviteter

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

Kontrollmål och utvärderingar

SAS har utarbetat ett relativt omfattande formulär med definierade kontrollmål i ledningsprocessen, bokslutsprocessen, intäktsprocessen, inköpsprocessen, löneprocessen samt kapitalförvaltningsprocessen. Dessa kontrollmål inkluderar även IT-kontroller som säkrar ändringshantering, användaradministration och rutiner och ansvar. Ledningen i samtliga enheter och dotterbolag genomför årligen en egen utvärdering av den interna kontrollen med avseende på uppfyllande av kontrollmålen, inklusive dokumentation av processerna i kontrollaktiviteterna. Denna kontroll och utvärdering omfattar även processer som utförs av tredje part. Utvärderingen granskas även av de externa revisorerna som gör en självständig bedömning av status och förbättringspotentialer. Vid ej godkända bedömningar, där de externa revisorernas bedömning är styrande, upprättas åtgärdsplaner vilka är föremål för uppföljning. Den totala bedömningen vid den granskning som utfördes under 2011 var att den interna kontrollen över finansiell rapportering var tillfredsställande och resultatet uppgick till 93% vilket innebar ett oförändrat resultat jämfört med föregående år. I tillägg till detta fokuseras på olika förbättringsområden inom de identifierade kritiska processerna för merparten av enheterna och dotterbolagen inom koncernen.

De revisioner som internrevisionen utför resulterar i samtliga fall i rekommendationer som är graderade utifrån ett riskperspektiv. Internrevisionen har under året bland annat fokuserat på IATA Clearing House-Processen i SAS koncernen, Contract Management-processerna för SAS Multi-Market och Star Alliance Corporate Plus-avtal, processen för delegering av ekonomiska befogenheter i SAS koncernen, processen för Corporate Governance, processerna för kostnads-, intäktskontroll och materialförsörjning i Blue1, utvalda delar av inflight-processen, processen för kostnads- och intäktskontroll inom utvalda delar av försäljningsorganisationen utanför Skandinavien. Därutöver har uppföljningsrevisioner genomförts vad gäller processen för reseräkningsrutiner i SAS koncernen och processen för styrning av marknadsföringsrelaterade kontrakt och avtal.

Information och kommunikation

SAS koncernens ambition är att informations- och kommunikationsvägar avseende den interna kontrollen för den finansiella rapporteringen ska vara ändamålsenliga och kända i koncernen. Policies och riktlinjer avseende den finansiella processen kommuniceras till samtliga berörda inom koncernen genom direkt distribution via elektronisk post men även genom intranätet där samtliga policies och riktlinjer inom det finansiella området är samlade i "SAS Group Financial Guide". SAS koncernens publicerade externa rapporter bygger på rapportering från samtliga legala enheter i enlighet med en standardiserad rapporteringsrutin.

Finansiell information som lämnas regelbundet:

- Bokslut och delårsrapporter
- Årsredovisning
- Pressmeddelanden
- Presentationer och telefonkonferenser riktade till finansanalytiker, investerare och media vid publicering av viktig information
- Möten med kapitalmarknaden i Sverige och internationellt

Ovanstående information finns dessutom tillgänglig på koncernens hemsida www.sasgroup.net

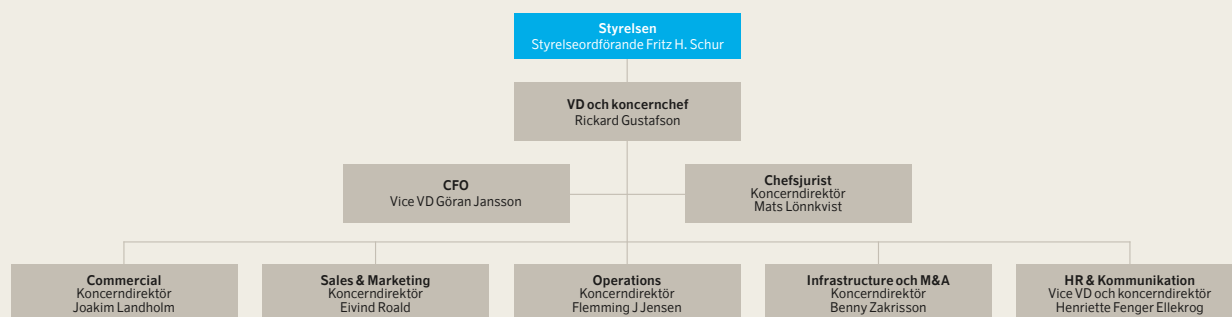
SAS koncernens redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomiansvariga i enheterna och dotterbolagen. Samtliga enheter och dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inklusive den finansiella statusen och utvecklingen. För att säkerställa att den

externa informationsgivningen blir korrekt och fullständig finns för SAS koncernen en informationspolicy för informationsgivning till aktiemarknaden och en Investor Relations policy som är fastlagd av SAS koncernens styrelse. Denna policy, som är tillgänglig på SAS koncernens hemsida under Investor Relations, anger vad, på vilket sätt samt hur information ska hanteras.

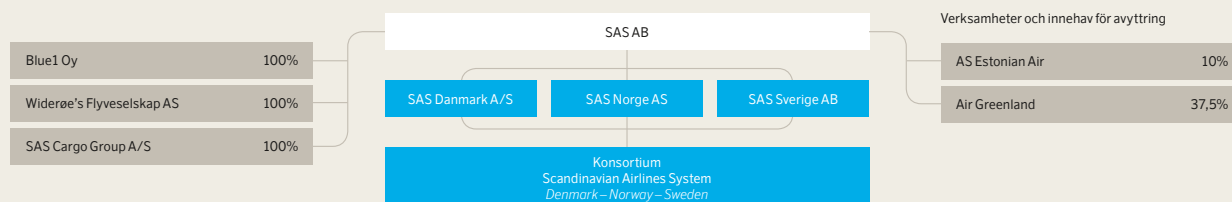
Uppföljning

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

Affärsmodell och ansvarsområden



SAS koncernens legala struktur 14 mars 2012



Styrelse

Styrelsen ansvarar för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen och de ekonomiska förhållandena i övrigt är betryggande samt tillsättande av VD. Samtliga bolagsstämmovalda styrelseledamöter är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Stämman 2011 beslutade i enlighet med valberedningens förslag om omval av följande styrelseledamöter i SAS AB: Fritz H. Schur, Jens Erik Christensen, Dag Mejdell, Timo Peltola, Jacob Wallenberg, Monica Caneman och Gry Mølleskog. Till styrelsens ordförande omvaldes Fritz H. Schur. Inga aktiekonvertibler eller optioner finns utställda till styrelsen i SAS koncernen.



Ordförande Fritz H. Schur, född 1951

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



Vice ordförande Jacob Wallenberg, född 1956

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



Andre vice ordförande Dag Mejdell, född 1957

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



Monica Caneman, född 1954

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



Jens Erik Christensen, född 1950

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



Gry Mølleskog, född 1962

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



Timo Peltola, född 1946

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

Revisorer

Deloitte AB

Huvudansvarig revisor

Jan Palmqvist, född 1962,
Auktoriserad revisor. Utsedd 2011.

Övriga större uppdrag

AFA Försäkring, Nordisk Renting och
Länsförsäkringar Stockholm.

Styrelsesekreterare

Mats Lönnkvist, chefsjurist SAS koncernen
och medlem av koncernledningen.



Arbetstagarrepresentant

Elisabeth Goffeng, född 1957

Verksam i Scandinavian Airlines i Norge.
Ledamot i SAS ABs styrelse sedan maj 2011.
Aktieinnehav: 0.
Suppleanter: Trygve Skogseide, förste suppleant.
Aktieinnehav: 0.
Asbjörn Wikestad, andre suppleant.
Aktieinnehav: 0.



Arbetstagarrepresentant

Ulla Gröntvedt, född 1948

Verksam i Scandinavian Airlines i Sverige.
Ledamot i SAS ABs styrelse sedan 2001.
Aktieinnehav: 2 000.
Suppleanter: Sven Cahier, förste suppleant.
Aktieinnehav: 0
Christian Anderström, andre suppleant.
Aktieinnehav: 400.



Arbetstagarrepresentant

Anna-Lena Gustafsson, född 1959

Verksam i Scandinavian Airlines i Danmark.
Ledamot i SAS ABs styrelse sedan september
2011. *Aktieinnehav:* 0.
Suppleanter: Bo Nielsen, förste suppleant.
Aktieinnehav: 392.
Per Weile, andre suppleant.
Aktieinnehav: 200.

Koncernledning

Koncernledningen svarar för koncernens affärsstyrning, ekonomiska rapportering, förvärv/avyttringar, finansiering och kommunikationen med aktiemarknaden samt andra koncernövergripande frågor. Medlemmarna i koncernledningen tillsätts och leds 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 varannan vecka.



Rickard Gustafson, född 1964

Verkställande direktör och koncernchef

Medlem av SAS Group Management från den 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:* inga. *Utbildning:* Civilingenjör Industriell Ekonomi. *Aktieinnehav:* 40 000. *VD och närstående till VD innehar inga aktier eller andra finansiella instrument i bolaget eller i företag som bolaget har betydande affärsförbindelser med.*



Henriette Fenger Ellekrog, född 1966

Vice VD och koncerndirektör, Human Resources & Kommunikation

Medlem av SAS Group Management från den 1 oktober, 2007. Sedan 2007 ansvarig för Human Resources, och sedan 2010 ansvarig för Kommunikation och Strategi. *Tidigare:* 1998–2007 ledande befattningar inom TDC A/C, senast som HR & Chief of Staff Senior Executive Vice President. Dessförinnan befattningar och chefsposter på Mercuri Urval A/S och Peptech (Europe) A/S. *Externa styrelseuppdrag:* Ordförande för Svenska Flygbranschen, Styrelseledamot i Svenskt Flyg, Daycatch A/S, Fonden for Dansk-Norsk Samarbejde, Advisory Board för kvinnor i ledande befattningar och styrelser för Dansk Industri och Rektoratets Rådgivningspanel, Københavns Universitet. *Utbildning:* Cand.ling.merc. vid Handelshøjskolen i København. *Aktieinnehav:* 12 200.



Göran Jansson, född 1958

Vice VD och CFO

Medlem av SAS Group Management sedan 2011. Från och med den 1 mars 2011 efterträdde Göran Jansson CFO Mats Lönnqvist som lämnade sitt uppdrag för SAS den 1 april 2011. Tidigare CFO och vice koncernchef i Assa Abloy. *Externa styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i nWise AB. Styrelseledamot i Axis Communication AB. *Utbildning:* Civilekonom från Stockholms Universitet. *Aktieinnehav:* 0



Flemming J. Jensen, född 1959

Koncerndirektör Operations

Medlem av SAS Group Management sedan 14 september, 2011. Flemming J. Jensen har sedan 1989 arbetat för SAS och sedan 2008 i ett antal ledande befattningar inom SAS produktion såsom Chief Operating Officer Production unit CPH. Under perioden 2002–2008 var han Chief Pilot och var innan dess pilot. *Externa styrelseuppdrag:* Ledamot i Industriens Arbejdsgivere i København (IAK). *Utbildning:* Pilot i Det Danske Flyvevåben. *Aktieinnehav:* 14 100.



Joakim Landholm, född 1969

Koncerndirektör Commercial

Medlem av SAS Group Management från 16 januari 2012. Joakim Landholm kommer från en tjänst som Chief Operating Officer, inom RSA Scandinavia, som omfattar Trygg-Hansa och Codan. Han har i övrigt en bred bakgrund inom ledarskap, strategiskt och analytiskt arbete från GE Money Bank, Accenture och Swedbank. *Externa styrelseuppdrag:* inga. *Utbildning:* Civilekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm. *Aktieinnehav:* 0



Mats Lönnqvist, född 1955

Koncerndirektör, chefsjurist

Medlem av SAS Group Management sedan 2009. Ansvarig för Legal, Insurance och Public Affairs samt styrelsesekreterare i SAS AB. *Tidigare uppdrag/befattningar:* Olika juristbefattningar i SAS Group 1988–2009, Advokatfirman Mannheimer & Zetterlöf 1984–1988. *Externa styrelseuppdrag:* inga. *Utbildning:* Jur.kand.examen från Uppsala Universitet. *Aktieinnehav:* 2 704.



Eivind Roald, född 1966

Koncerndirektör Sales & Marketing

Medlem av SAS Group Management från 1 april, 2012. Eivind Roald kommer från Hewlett Packard i Norge, där han var VD, och har innan sina sju år i HP, åtta års bakgrund från bl.a. Accenture. *Externa styrelseuppdrag:* Inga. *Utbildning:* Bachelor from BI Norwegian Business School. *Aktieinnehav:* 0



Benny Zakrisson, född 1959

Koncerndirektör Infrastructure och M&A

Medlem av SAS Group Management sedan 14 juni 2007 och ansvarig för Infrastructure och M&A. Tidigare Senior Vice President Corporate Advisory SAS Group 2003–2007, Vice President Corporate Advisory/Finance SAS Group 1993–2003, Director Corporate Taxes, SAS Group 1990–1993. *Externa styrelseuppdrag:* Scandic Hotels AB, iCell (publ) och iTELL (publ). *Utbildning:* Jur kand från Stockholms Universitet. *Aktie- och obligationsinnehav* finns genom annan förvaltning.



Styrelsen och verkställande direktören intygar härmed att årsredovisningen har upprättats enligt Årsredovisningslagen samt RFR 2.1. 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 14 mars 2012

Fritz H. Schur

Styrelsens ordförande

Jacob Wallenberg

Vice ordförande

Jens Erik Christensen

Styrelseledamot

Elisabeth Goffeng

Styrelseledamot

Dag Mejdell

Andre vice ordförande

Gry Mølleskog

Styrelseledamot

Ulla Gröntvedt

Styrelseledamot

Monica Caneman

Styrelseledamot

Timo Peltola

Styrelseledamot

Anna-Lena Gustafsson

Styrelseledamot

Rickard Gustafson

Verkställande direktör och koncernchef

Årsredovisningen och koncernredovisningen har som framgår av ovan, godkänts för utfärdande av styrelsen den 14 mars 2012. Koncernens resultat- och balansräkning och moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på årsstämman den 19 april 2012.

Vår revisionsberättelse har avgivits den 14 mars 2012

Deloitte AB

Jan Palmqvist

Auktoriserad revisor

Revisionsberättelse

Till årsstämman i SAS AB
Organisationsnummer 556606-8499

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för SAS AB för år 2011 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 89–99. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 46–100.

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 internationella redovisningsstandarder, 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 revisionssed 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 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen, och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess resultat och kassaflöden enligt internationella redovisningsstandarder, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrnings-

rapporten på sidorna 89–99. 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 reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för SAS AB för år 2011. 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 sidorna 89–99 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 revisionssed i Sverige. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat 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 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 revisionssed 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 14 mars 2012
Deloitte AB

Jan Palmqvist
Auktoriserad revisor

SAS koncernens aktiedata

Aktierelaterade nyckeltal

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Börsvärde, MSEK	2 632	7 403	9 944	6 235	13 654	19 164
Omsättning antal aktier, miljoner ¹	309,8	271,2	79,2	9,2	7,6	5,1
Omsättning aktier, MSEK	4 900	9 540	11 183	8 936	18 961	13 345
Antal aktier, miljoner	329	329	2 467,50	164,5	164,5	164,5
Resultat efter skatt minus minoritetsintresse, SEK per aktie ²	-5,13	-6,74	-8,96	-38,66	3,87	28,1
Kassaflöde från den löpande verksamheten, SEK per aktie ²	-1,47	-0,47	-10,38	-16,12	17,42	12,78
Utdelning, SEK	0	0	0	0	0	0
Utdelning i % av vinst efter skatt	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Direktavkastning	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Eget kapital, SEK per aktie ²	37,79	43,88	34,62	44,45	104,13	99,49
Totala tillgångar, SEK per aktie ²	119,10	127,13	129,16	263,61	296,47	311,03
Intäkter, SEK per aktie ²	125,87	124,83	136,53	321,4	307,59	304,88
Kursrelaterade nyckeltal, SEK	2011	2010	2009¹	2008¹	2007¹	2006¹
Börsvärde/eget kapital vid årets slut	21%	51%	87%	85%	80%	117%
Aktiekurs vid årets slut	8,00	22,5	30,23	18,95	41,5	58,25
Högsta aktiekurs under året	27,80	43,2	43,5	41,13	83,75	58,25
Lägst aktiekurs under året	7,50	17,85	6,95	13,35	41,5	36,13
Genomsnittskurs under året	16,16	25,9	28,75	23,19	65,66	48,05

¹ För 2006–2009 har de historiska nyckeltalen justerats för nyemissionerna 2009 och 2010 samt sammanläggning av aktier under 2010.
² För åren 2009–2011 är nyckeltalet beräknat utifrån 329 miljoner aktier och för 2006–2008 utifrån 165,4 miljoner aktier.

De 20 största aktieägarna i SAS koncernen¹

2011-12-31	Antal aktier	Ägarandel
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	7,6%
A. H. Värdepapper AB	4 750 000	1,4%
Försäkringsaktiebolaget, Avanza Pension	4 748 062	1,4%
Unionen	4 700 532	1,4%
Danmarks Nationalbank	4 578 588	1,4%
Robur Försäkring	3 051 809	0,9%
Andra AP-fonden	1 651 641	0,5%
Nordnet Pensionsförsäkring AB	1 554 440	0,5%
JPM Chase NA	1 511 726	0,5%
Ponderus Securities AB	1 339 415	0,4%
Swedbank Robur Sverigefond	1 227 478	0,4%
Swedbank Robur Sverigefond Mega	1 122 522	0,3%
Handelsbankens Sverigefond Index	1 026 559	0,3%
AMF Aktiefond Småbolag	980 700	0,3%
SSB CI Omnibus Ac Om03 (0 Pct), Pension Fund	906 090	0,3%
JP Morgan Bank	901 642	0,3%
Övriga aktieägare	105 592 836	32,1%
Totalt	329 000 000	100,0%

¹ Dansk lag medger offentliggörande endast vid ägande över 5%.

Aktiefördelning

2011-12-31	Antal aktie-ägare	Antal röster	% av aktie-kapital	% av alla aktie-ägare
1–1 000	54 404	12 551 330	3,8%	81,3%
1 001–5 000	9 805	22 341 589	6,8%	14,7%
5 001–10 000	1 446	10 775 429	3,3%	2,2%
10 001–100 000	1 151	29 397 218	8,9%	1,7%
100 001–1 000 000	95	26 511 393	8,1%	0,1%
1 000 001–	16	220 618 732	67,1%	0,0%
Okända aktieägare		6 804 309	2,1%	
Totalt	66 917	329 000 000	100,0%	100,0%

Omsatta aktier per börs

	Värde, MSEK			Antal, miljoner		
	2011	2010	Förändr	2011	2010	Förändr
Stockholm	3 946	7 558	–48%	248,9	215,4	16%
Köpenhamn	745	1 522	–51%	47,5	42,9	11%
Oslo	208	460	–55%	13,4	13	4%
Totalt	4 900	9 540	–49%	309,8	271,2	14%

Förändring av aktiekapital¹

Aktierelaterade nyckeltal	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 ²	Nyemission	2 683 604	164 500 000	10	1 645 000 000
apr-09	Nyemission	2 303 000 000	2 467 500 000	2,5	6 168 750 000
apr-10	Nyemission	7 402 500 000	9 870 000 000	0,67	6 612 900 000
jun-10	Sammanläggning	-	329 000 000	20,1	6 612 900 000

1 Innan SAS AB bildades i maj 2001 var SAS koncernen noterad genom SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.

2 Teknisk förändring i samband med omläggning till en gemensam aktie.

Antal aktieägare per börs

	2011	2010	2009
Stockholm	24 358	25 291	18 152
Köpenhamn	39 416	40 585	35 840
Oslo	3 143	3 128	2 470
Totalt	66 917	69 004	56 462

Handelskoder – aktiefördelning, ISIN-kod SE0003366871

SAS AB	Reuters	Bloomberg	Aktie- fördelning
Stockholm	SAS.ST	SAS SS	1 419 milj.
Köpenhamn	SAS.CO	SAS DC	665 milj.
Oslo	SASNOK.OL	SAS NO	383 milj.

Analytiker som följer SAS

Skandinaviska aktieanalytiker	Kontakt
ABG Sundal Collier	Lars Heindorff
Enskilda Securities	Lars-Tore Turtveit
First Securities	Hans Erik Jacobsen
Handelsbanken	Dan Togo Jensen
Danske Bank	Brian Börsting
Nordea	Finn Bjarke Petersen
Terra Markets	Vilis Eizentas
Sydbank	Jacob Pedersen
Internationella aktieanalytiker	Kontakt
Citi	Andrew Light
Goldman Sachs	Hugo Scott Gall
Morgan Stanley	Penelope Butcher
RBS	Andrew Lobbenberg

Kapitalmarknadsaktiviteter

	2011	2010	2009
Analytikerträffar	12	11	9
Telekonferenser	16	14	11
Grupppresentationer	32	31	27
Personliga möten	153	145	120

Koncernens operationella nyckeltal

Passagerartrafikrelaterade nyckeltal	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Antal beflugna destinationer, linjetrafik	128	127	134	157	158	164	147	146	130	123
Antal flygningar, linjetrafik	396 134	367 817	380 470	427 201	423 807	552 899	554 838	530 597	502 145	536 768
Antal passagerare, totalt (000) ¹	28 990	27 096	26 967	30 936	31 381	43 138	41 033	38 253	36 399	38 775
Antal passagerare, linjetrafik (000)	27 206	25 228	24 898	29 000	29 164	39 059	36 312	34 250	31 005	32 562
Offererade säteskm, totalt (milj.) ¹	40 953	38 851	39 934	45 764	44 433	63 555	62 445	60 173	54 800	54 235
Offererade säteskm, linjetrafik (milj.)	37 003	34 660	35 571	41 993	40 019	54 907	53 689	51 478	47 634	47 079
Betalda passagerarkm, totalt (milj.) ¹	30 668	29 391	29 025	33 097	33 082	46 770	44 566	41 287	36 985	37 237
Betalda passagerarkm, linjetrafik (milj.)	27 174	25 711	25 228	29 916	29 365	39 247	35 864	33 312	30 403	30 882
Kabinfaktor, totalt (%) ¹	74,9	75,6	72,7	72,3	74,5	73,6	71,4	68,6	67,5	68,7
Genomsnittlig passagerarsträcka, totalt (km)	1 058	1 085	1 076	1 070	1 054	1 084	1 086	1 079	1 016	960
Viktrelaterade nyckeltal²										
Offererade tonkm, ATK, totalt (milj. tonkm)	5 089	4 835	5 052	5 991	5 812	7 775	7 614	7 302	6 227	6 084
Offererade tonkm, linjetrafik (milj. tonkm)	4 604	4 318	4 463	5 291	4 987	6 461	6 376	6 068	5 201	5 171
Offererade tonkm, övrigt (milj. tonkm)	485	517	589	700	827	1 314	1 238	1 233	1 026	914
Betalda tonkm, RTK, totalt (milj. tonkm)	3 555	3 448	3 327	4 136	4 210	5 496	5 299	4 629	4 133	4 191
Passagerare och överviktsbagage (milj. tonkm)	3 018	2 897	2 863	3 268	3 265	4 489	4 298	3 844	3 234	3 312
Total lastfaktor, linjetrafik (%)	69,9	71,3	65,9	69,0	72,4	70,7	69,6	63,4	66,4	68,9
Trafikintäkt/betalad tonkm (SEK)	10,23	10,42	11,34	10,12	9,72	9,46	8,80	9,39	10,89	12,31
Nyckeltal för kostnader och effektivitet										
Total enhetskostnad ⁵	0,86	0,95	1,02	0,96	0,87	0,78	0,73	0,74	0,84	0,92
Betalt flygbränslepris inkl hedging, snitt (USD/ton)	970	773	831	1 120	786	707	564	434	314	268
Intäktsrelaterade nyckeltal										
Passagerarintäkt/betalad passagerarkm, linjetrafik, yield (SEK)	1,12	1,16	1,3	1,27	1,25	1,12	1,10	1,11	1,27	1,48
Passagerarintäkt/offererade säteskm, linjetrafik, (SEK)	0,82	0,86	0,92	0,91	0,92	0,80	0,73	0,72	0,81	0,97
Miljönyckeltal										
CO ₂ , gram/passagerarkm ⁶	122	121	127	131	130	131	136	154	158	159
Klimatindex ³ (Miljöindex ⁴ t.o.m. 2004)	91	90	94	98	96	95	100	76	78	78

¹Total produktion, vilket inkluderar reguljärtrafik, charter, ad hoc-flygningar och så kallade bonusresor m.m., vilket gör att siffrorna avviker från trafikalen hos respektive flygbolag.

²Exklusive Blue1 under 2002–2004 och Braathens 2002–2003.

³Justerat från 2005 för att återspegla den nuvarande koncernens klimatpåverkan.

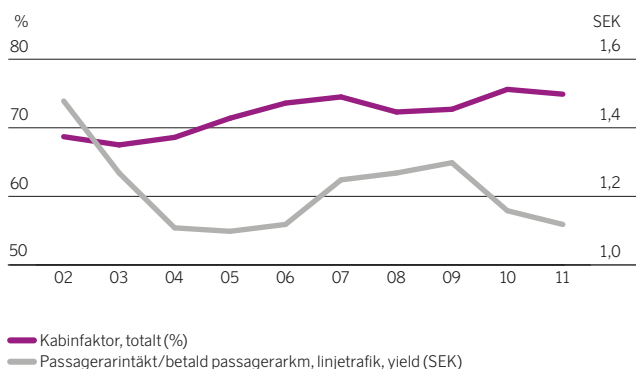
⁴Avser Scandinavian Airlines.

⁵Inkluderar enbart flygplansavskrivningar för åren 2002–2007.

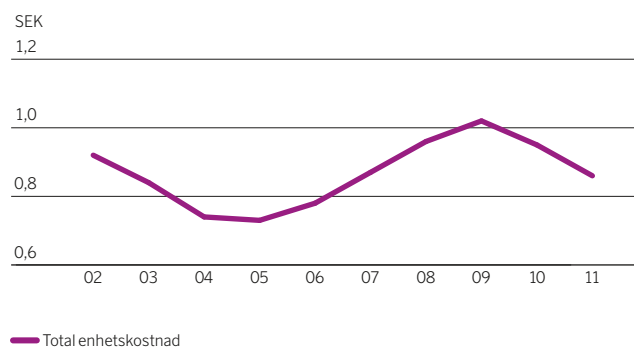
⁶Koldioxidutsläpp per passagerarkilometer som omfattar samtliga passagerare ombord på samtliga genomförda flygningar (linjetrafik, charter etc.).

Definitioner och begrepp se sid 107.

Kabinfaktor och yield 2002–2011



Total enhetskostnad 2002–2011



Ekonomisk tioårsöversikt

Resultaträkningar, MSEK	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004 ¹	2003 ^{1,3}	2002 ^{1,3}
Intäkter	41 412	41 070	44 918	52 870	50 598	50 152	55 501	58 093	57 655	64 906
Rörelseresultat före avskrivningar	3 019	246	-1 311	997	2 677	2 618	2 548	1 779	597	3 463
Avskrivningar och nedskrivningar	-2 413	-1 885	-1 845	-1 550	-1 457	1 757	-2 170	-2 846	-3 046	-2 953
Resultatandelar i intresseföretag	28	12	-258	-147	32	59	76	157	39	-409
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	-	-73	429	-	-	-	41	5	651	817
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	12	-239	-97	4	41	85	182	113	649	-320
Resultat före skatt, EBT	-1 629	-3 069	-3 423	-969	1 044	177	-246	-1 833	-1 699	-543
Resultat från avvecklade verksamheter	-	-	-327	-5 395	-135	4 528	577	-	-	-
Resultat, EBT, före realisationsresultat och engångsposter i kvarvarande och avvecklade verksamheter	94	-444	-2 247	-1 947	824	1 279	114	-1 701	-2 450	-829
Resultat, EBT, före realisationsresultat och engångsposter i kvarvarande verksamheter	94	-444	-1 754	-339	1 234	727	-106	-	-	-
Balansräkningar, MSEK										
Anläggningstillgångar	29 883	30 591	29 636	26 840	26 663	31 189	36 439	38 458	42 768	46 845
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	5 494	6 191	8 670	10 741	13 216	9 172	12 893	10 748	9 441	9 244
Likvida medel	3 808	5 043	4 189	5 783	8 891	10 803	8 684	8 595	9 066	10 721
Totalt eget kapital	12 433	14 438	11 389	7 312	17 149	16 388	12 081	11 044	12 926	15 261
Långfristiga skulder	13 889	13 932	13 069	19 160	11 274	17 847	23 608	25 193	25 633	27 096
Kortfristiga skulder	12 863	13 455	18 037	16 892	20 347	16 929	22 327	21 564	22 716	24 453
Balansomslutning	39 185	41 825	42 495	43 364	48 770	51 164	58 016	57 801	61 275	66 810
Kassaflödesanalyser, MSEK										
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-482	-155	-3 414	-2 651	2 866	2 102	1 507	-1 440	-1 167	2 138
Investeringar	-2 041	-2 493	-4 661	-4 448	-2 908	-2 299	-1827	-3 865	-4 488	-9 919
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	517	697	2 050	1 535	2 695	9 784	2 797	6 853	5 535	6 055
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-2 006	-1 951	-6 025	-5 564	2 653	9 587	2 477	1 548	-120	-1 726
Nyemission	-	4 678	5 808	-	-	-	-	-	-	197
Utdelning	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Extern finansiering, netto	763	-1 859	-1 524	2 480	-4 492	-7 438	-2 426	-2 016	-1 480	588
Årets kassaflöde	-1 243	868	-1 741	-3 084	-1 839	2 149	51	-468	-1 600	-941
Nyckeltal										
Bruttovinstmarginal, %	7,3	0,6	-2,9	1,9	5,3	5,2	4,6	3,1	1,0	5,3
EBT-marginal före engångsposter i kvarvarande verksamheter, %	0,2	-1,1	-3,9	-0,6	2,4	1,4	-0,2	-	-	-
Avkastning på sysselsatt kapital (ROCE), % ²	-2,2	-7,6	-11,7	-19,6	6,7	18,2	5,0	-1,1	0,0	3,5
Avkastning på synligt eget kapital efter skatt, % ²	-12,0	-17,0	-26,8	-47,6	3,8	37,8	1,4	-14,9	-11,7	-1,4
Justerad soliditet, % ⁴	26	28	21	13	27	22	15	15	16	17

1 Jämförelsetal för 2004 är omräknade i enlighet med IFRS. Felaktigheter i Spanairs redovisning har korrigerats för åren 2002–2004.

2 Inkluderar resultat från avvecklade verksamheter.

3 För åren 2003 och tidigare är SAS koncernens redovisning enligt Redovisningsrådets rekommendationer. För skillnader i redovisning enligt IFRS och tidigare redovisningsprinciper hänvisas till SAS koncernens årsredovisning för 2005.

4 Beräknas från och med 2007 med kvarvarande verksamheters leasingkostnader. I tidigare års nyckeltal ingår även avvecklade verksamheters leasingkostnader.

Definitioner och begrepp se sid 107.

EBT¹



1 Resultat, EBT, före realisationsresultat och engångsposter i kvarvarande och avvecklade verksamheter.

Justerad soliditet 2002–2011



Finansiella nyckeltal, MSEK	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004 ¹	2003 ^{1,3}	2002 ^{1,3}
Resultat- och kapitalbegrepp som ingår i CFROI										
Resultat före avskrivningar, EBITDA, i kvarvarande och avvecklade verksamheter	3 019	246	-1 732	-1 232	2 646	3 663	2 984	1 779	597	3 463
+ Kostnader för operationell flygplansleasing	1 560	1 815	2 534	3 186	3 472	3 527	3 133	2 689	2 935	3 747
EBITDAR	4 579	2 061	802	1 954	6 118	7 190	6 117	4 468	3 532	7 210
- Intäkter från operationell flygplansleasing	-199	-341	-312	-160	-174	-194	-155	-163	-145	-85
Justerat EBITDAR i kvarvarande och avvecklade verksamheter	4 380	1 720	490	1 794	5 944	6 996	5 962	4 305	3 387	7 125
Justerat genomsnittligt sysselsatt kapital⁵										
+ Totalt eget kapital	14 087	13 045	11 014	13 224	16 687	12 706	11 921	11 823	13 655	14 914
+ Övervärde flygplan	-1 305	-1 037	193	-423	-208	371	-161	-674	167	1 318
+ Kapitaliserade leasingkostnader, netto (x 7)	9 706	11 984	19 502	22 016	23 191	22 567	18 967	18 130	22 844	21 766
- Kapitalandelar i intresseföretag	-300	-300	-567	-755	-1 054	-1 132	-853	-676	-519	-803
+ Finansiell nettoskuld	3 957	4 403	5 662	3 163	2 447	11 136	16 119	18 592	19 031	16 905
Justerat sysselsatt kapital	26 145	28 095	35 804	37 225	41 063	45 648	45 993	47 195	55 178	54 100
Cash Flow Return On Investments CFROI, %	16,8	6,1	1,4	4,8	14,5	15,3	13,0	9,1	6,1	13,2
Övriga finansiella mått										
Finansiella intäkter	224	174	304	660	787	585	492	357	1 096	1 150
Finansiella kostnader	-1 030	-1 041	-645	-933	-1 041	-1 367	-1 465	-1 399	-1 684	-2 291
Räntebärande skulder	13 338	11 897	14 660	16 117	12 042	16 478	26 337	27 280	28 866	29 782
Operationellt leasingkapital ⁴	9 527	10 318	13 804	13 573	14 462	23 331	20 846	17 682	19 530	25 634
Finansiell nettoskuld	7 017	2 862	6 504	8 912	1 231	4 134	14 228	17 377	18 122	17 872
Skuldsättningsgrad ²	0,56	0,20	0,57	1,22	0,07	0,25	1,18	1,57	1,40	1,17
Justerad finansiell nettoskuld (NPV)/ eget kapital ⁴	1,07	0,64	1,17	2,49	0,58	1,03	2,21	2,53	2,18	2,01
Justerad finansiell nettoskuld (x 7)/ eget kapital ⁴	1,33	0,89	1,70	3,08	0,92	1,68	2,90	3,17	2,91	2,85
Räntekostnader/genomsnittlig bruttoskuld, %	7,3	6,9	5,6	7,6	7,8	6,1	5,2	4,3	6,5	6,9
Räntetäckningsgrad	-0,6	-1,9	-4,4	-5,3	1,8	4,4	1,3	-0,3	0,0	0,7

1 Jämförelsetal för 2004 är omräknade i enlighet med IFRS. Felaktigheter i Spanairs redovisning har korrigerats för åren 2002–2004.

2 Beräknas på finansiell nettoskuld.

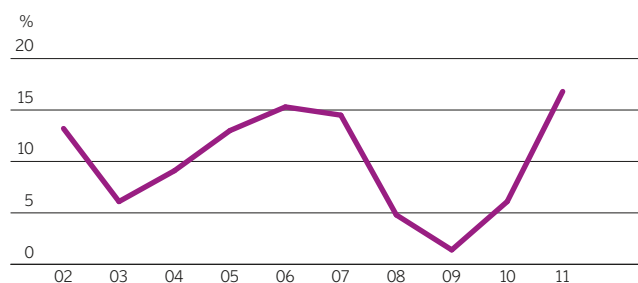
3 För åren 2003 och tidigare är SAS koncernens redovisning enligt Redovisningsrådets rekommendationer. För skillnader i redovisning enligt IFRS och tidigare redovisningsprinciper hänvisas till SAS koncernens årsredovisning för 2005.

4 Beräknas från och med 2007 med kvarvarande verksamheter NPV respektive leasingkostnader. I tidigare års nyckeltal ingår även avvecklade verksamheter NPV och leasingkostnader.

5 Inkluderar kvarvarande och avvecklade verksamheter.

Definitioner och begrepp, se sid 107.

CFROI¹ 2002–2011



1 Cash Flow Return On Investments.

Justerad skuldsättningsgrad¹



1 Justerad finansiell nettoskuld (x 7)/eget kapital.

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 synligt eget kapital efter skatt Periodens resultat hänförligt till innehavare av aktier i moderföretaget i relation till genomsnittligt eget kapital exklusive minoritetsintressen.

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 Pris på aktien multiplicerat med utestående antal aktier.

CAGR Genomsnittlig årlig tillväxttakt.

CAPEX (Capital Expenditure) Framtida betalningar avseende flygplan på fasta order.

CFROI Justerat EBITDAR i relation till justerat sysselsatt kapital.

Code-share När ett eller flera flygbolags flygnummer anges i tidtabellen på en flygning, medan endast ett av bolagen utför själva flygningen.

Direktavkastning, genomsnittskurs Utdelning i % av genomsnittlig aktiekurs under året.

EASA European Aviation Security Agency. EUs flygsäkerhetsmyndighet.

EBIT (inkl. realisationsresultat) Rörelseresultat.

EBITDA, Rörelseresultat före avskrivningar Resultat före finansnetto, skatt, avskrivningar, resultatandelar i intresseföretag och resultat från försäljning av anläggningstillgångar.

EBITDA-marginal EBITDA dividerat med intäkterna.

EBITDAR Rörelseresultat före finansnetto, 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 samarbetsområdet.

Eget kapital per aktie Synligt eget kapital dividerat med totalt antal aktier.

Enhetsintäkt (RASK) Totala trafikintäkter/total ASK (scheduled+charter).

Enhetskostnad, total Flygverksamhetens totala rörelsekostnader inklusive flygplansleasing och totala avskrivningar justerade för valuta- och omstrukturingskostnader minskade med ej trafikrelaterade intäkter per total ASK (scheduled och charter).

Enhetskostnad, operationell Flygverksamhetens operationella rörelsekostnader justerade för valuta- och omstrukturingskostnader minskade med ej trafikrelaterade intäkter per total ASK (scheduled och charter).

EV (Enterprise Value) Börsvärde (marknadsvärde på eget kapital) med tillägg av finansiell nettoskuld samt 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing.

Finansiell nettoskuld Räntebärande skulder minskat 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%.

IPCC Intergovernmental Panel on Climate Change, vetenskaplig panel tillsatt av FNs miljöprogram, UNEP, och Världsmeteorologiska organisationen,

WMO, för att utvärdera vad som sker med det globala klimatet och konsekvenserna av en klimatrubbning.

IRR Internal Rate of Return – diskonteringsräntan där nuvärdet av ett projekts kassaflöde, från investering till försäljning, blir lika med noll.

JAA Joint Aviation Authorities. Samarbetsorganisation för tillsynsmyndigheter för flygsäkerhet.

Justerad finansiell nettoskuld, NPV Finansiell nettoskuld plus nuvärdet av flygplansleasingkostnader, NPV.

Justerad finansiell nettoskuld, x 7 Finansiell nettoskuld plus kapitaliserade leasingkostnader, x 7.

Justerad skuldsättningsgrad Finansiella nettoskulden plus kapitaliserade leasingkostnader (x 7) i relation till eget kapital och minoritetsintressen.

Justerad soliditet Eget kapital dividerat med totalt kapital plus 7 gånger den årliga operationella leasingkostnaden.

Justerat sysselsatt kapital (AV Asset value) Totalt eget kapital, plus övervärde i flygplansflottan, plus 7 gånger den årliga kostnaden för operationell flygplansleasing netto plus finansiell nettoskuld, minus kapitalandelar i intresse företag.

Kabinfaktor Passagerare 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.

LCC Low Cost Carrier. Lågkostnadsbolag.

Marknadsjusterat sysselsatt kapital Se justerat sysselsatt kapital (AV).

n.a. Not Available, ej tillgänglig uppgift.

Nettoskuld Räntebärande skulder minskat med räntebärande tillgångar.

NKI Nöjd Kund Index mäter hur kunderna uppfattar tjänster.

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 jämföras med hyra. Leasingavgiften kostnadsförs löpande i resultaträkningen.

P/CE-tal Genomsnittlig aktiekurs dividerad med kassaflöde per aktie efter betald skatt.

P/E-tal Genomsnittlig aktiekurs dividerad med vinst per aktie efter schablonsskatt.

RASK Totala trafikintäkter/total ASK (scheduled+charter).

Regularitet Andelen genomförda flygningar i relation till tidtabellagda flygningar.

Resultat per aktie (EPS) Resultat efter skatt dividerat med totalt antal aktier.

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 och minoritetsintressen.

Soliditet Synligt eget kapital plus minoritetsintressen i relation till balansomslutningen.

Synligt eget kapital Totalt eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare exklusive minoritetsintressen.

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 inkl. besättning.

Yield Passagerarintäkter/RPK (scheduled).



Årsstämma

SAS koncernens årsstämma hålls den 19 april kl 14.00

Köpenhamn: Radisson Blu, Scandinavian Hotel, Amager Boulevard 70.
Stockholm-Arlanda: Sky City.
Oslo: Radisson Blu Plaza Hotel, Sonja Henies Plass 3.

För utförligare information, se vidare sid 93.

Finansiell kalender 2012¹

Månatlig trafiktalsinformation utkommer den femte arbetsdagen. Utförlig uppdaterad finansiell kalender finns på www.sasgroup.net under Investor Relations.

19 april 2012	▶	Årsstämma
3 maj 2012	▶	Q1 Delårsrapport 1 (jan-mar)
8 augusti 2012	▶	Q2 Delårsrapport 2 (jan-jun)
8 november 2012	▶	Q3 Delårsrapport 3 (jan-sep)
Februari 2013	▶	Bokslutskommuniké 2012
Mars 2013	▶	Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2012

1 Förslag till Årstmöten 2012 angående ändrad rapporteringsperiod

Styrelsens förslag till beslut om ändring av bolagsordningen

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

Som en följd av detta föreslår styrelsen att bolagsstämman godkänner en ändring av konsortialavtalet avseende SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM Denmark-Norway-Sweden i dess lydelse av den 8 maj 2001 så att konsortiets räkenskapsår på motsvarande sätt omfattar perioden 1 november – 31 oktober istället för kalenderåret.

För mer information www.sasgroup.net

Kontakter SAS koncernen

Investor Relations:

Vice President Sture Stølen
+46 8 797 14 51

investor.relations@sas.se

Environment and sustainability:

Director Lars Andersen Resare
+46 709 97 23 46

lars.andersen@sas.se

Distributionspolicy

Alla rapporter finns på engelska och svenska och kan hämtas på www.sasgroup.net

SAS koncernens tryckta Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning distribueras endast till de aktieägare som begärt detta, men kan även beställas via e-mail: investor.relations@sas.se

Produktion: SAS koncernen och Intellecta Corporate.
Form: Intellecta Corporate.
Foto: Oliver Rossi/Corbis/Scanpix, Peter Knutson, SAS bildbank.
Tryck: TMG Sthlm.
Miljögodkänt papper: Galerie Art Silk.
Produktionen är miljödeklarerad enligt Ecomark
(www.tmgsthlm.se/ecomark).
Totalt CO₂: 1 449 kg. Total energiåtgång: 6 100 kWh.
Miljöuppgifterna avser svensk och engelsk upplaga.



www.sasgroup.net



Vår resa mot Excellence har börjat