



# **BOLAGS STYRNING RAPPORT**



## 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 <sup>1</sup>	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
<b>Totalt</b>			<b>3 384</b>	<b>185</b>	<b>120</b>	<b>3 689</b>

<sup>1</sup> Dag Mejdell anses inte oberoende i förhållande till större aktieägare (men oberoende i förhållande till SAS och och bolagsledningen).

ledamöterna är kvinnor. Samtliga bolagsstämموvalda ledamöter anses av valberedningen vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen, medan en ledamot inte bedöms vara oberoende i förhållandet till bolagets 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. Arbetsordningen beskriver fördelningen av styrelsens arbete dels mellan styrelsen och dess utskott, dels mellan styrelsen, dess ordförande och VD. Arbetsordningen innehåller också bestämmelser som ska säkerställa styrelsens behov av fortlöpande information och ekonomisk rapportering samt instruktioner för verkställande 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 förelagat vid respektive sammanträde, såsom affärs- och marknadsläge, ekonomisk rapportering och uppföljning, finansiell ställning samt investeringar. Styrelsen har dessutom behandlat 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 medarbetartillfredsställelse samt flygsäkerhetsarbetet.
11/4	Fastställande av SAS Tax Policy och flygfloottastrategin.
9/5	Första kvartalsrapporten.
7–8/6	Strategidiskussion, investering i Airbus 320-neo samt internrevisionens 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, regelefterlevnad, 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 bolagsstämmans 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- och 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 <sup>1</sup>	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

<sup>1</sup> 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 policier 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 revisorn 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 årsboksut och delårsboksut 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  
Årsstämman 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 förjupningsområden 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](http://www.sasgroup.net)

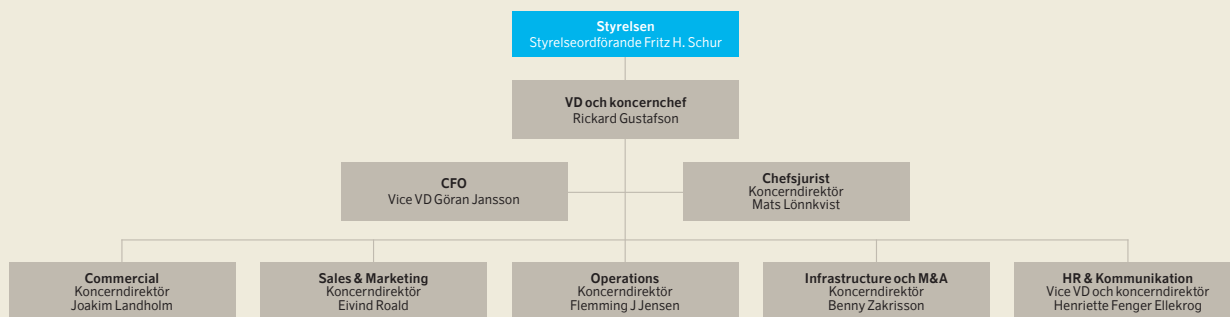
SAS koncernens redovisningsprinciper och eventuella förändringar kommuniceras alltid genom direktutskick samt genom kontinuerliga möten med ekonomiansvariga i enheterna och dotterbolagen. Samtliga enheter och dotterbolag avger dessutom varje månad en verksamhetsrapport, inklusive den finansiella statusen 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.

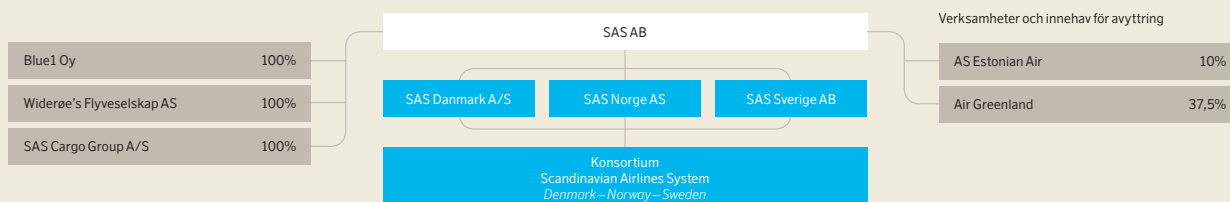
### Uppföljning

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 bolagsstämموvalda 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 Klasse-lotteri A/S, SN Holding A/S, CVI A/S och Post Danmark A/S samt vice ordförande i Interbank A/S. Styrelseledamot i De Post NV/La Poste SA, Belgien m.fl. *Aktieinnehav:* 40 000.



### Vice ordförande Jacob Wallenberg, född 1956

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



### Andre vice ordförande Dag Mejdell, född 1957

Andre vice ordförande i SAS ABs styrelse sedan 2008. VD och koncernchef i Posten Norge AS. *Styrelseuppdrag:* Ordförande i 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, Allnex AB, Arion Bank hf, Frösunda LSS AB och Big Bag AB. Styrelseledamot i Schibsted ASA, Storebrand ASA, Poolia AB, My Safety AB, Intermail A/S och SOS Barnbyar. *Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm. *Tidigare styrelseuppdrag/befattningar:* Styrelseordförande i EDT AS och Interverbum AB. Styrelseledamot i Resco AB, Nocom AB, Akademikliniken AB, Nya Livförsäkrings AB SEB Trygg Liv, XponCard Group AB, Lindorff Group AB, Citymail Group AB, EDB Business Partner ASA, Nordisk 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 Pensjonskasse, 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 Weille, 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 Svensk 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 ersättningskyldig 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 revisionsmed 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