



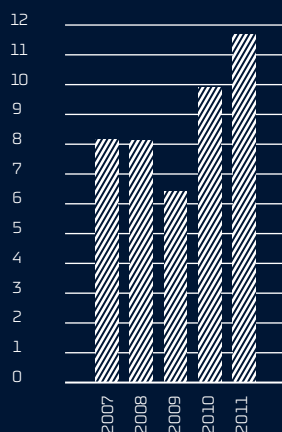
DFDS ER **NORDEUROPAS STØRSTE** KOMBINEREDE REDERI- OG LOGISTIKVIRKSOMHED.

DFDS SEAWAYS DRIVER ET NETVÆRK AF **25 RUTER MED 50 FRAGT- OG PASSAGERSKIBE**, MENS DFDS LOGISTICS TILBYDER TRANSPORTLØSNINGER I EUROPA MED TRAILERE, CONTAINERE OG JERNBANE.

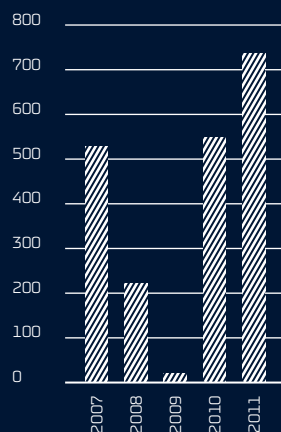
DFDS HAR 5.100 MEDARBEJDERE I 20 LANDE MED EN **OMSÆTNING PÅ 12 MIA. KR.** SELSKABET BLEV GRUNDLAGT I 1866, HAR HOVEDKVARTER I KØBENHAVN OG ER NOTERET PÅ NASDAQ OMX KØBENHAVN.



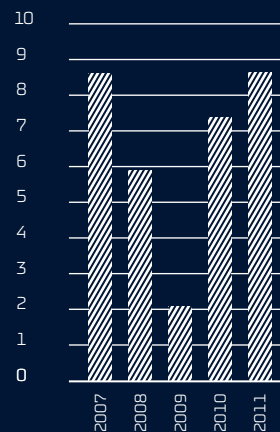
**OMSÆTNING**  
(DKK MIL.)



**RESULTAT FØR SKAT**  
(DKK MID.)



**AFKAST AF INVESTERET KAPITAL (ROIC)**  
(%)



#### LEDELSESBERETNING

- 4** Koncernens hovedtal
- 5** Forord
- 6** Connecting Europe
- 8** Vision, strategi og mål
- 9** Marked og konkurrenter
- 10** Ledelsens beretning
- 17** Vækst strategi
- 18** The DFDS Way
- 20** Shipping Division
- 26** Logistics Division
- 33** Risikofaktorer
- 36** Aktionærforhold
- 38** CR beretning
- 56** Regnskabsberetning

#### REGSKAB

- 52** Resultatopgørelse
- 53** Totalindkomstopgørelse
- 64** Balance
- 66** Egenkapitalopgørelse
- 70** Pengestrømsopgørelse
- 71** Noter
- 122** Selskabsoversigt
- 123** Påtegninger

#### ØVRIG LEDELSESBERETNING

- 124** Flådeoversigt
- 126** Ledelseshverv
- 128** Koncernledelse
- 130** Definitioner og ordliste

**HOVEDTAL**

DKK MID.	2011					
	EUR mio. <sup>1</sup>	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Resultatopgørelse</b>						
Nettoomsætning <sup>2</sup>	1.560	11.625	9.867	6.555	8.194	8.310
• Shipping Division	1.047	7.798	6.921	4.805	-	-
• Logistics Division	581	4.330	3.353	1.970	-	-
• Ikke-fordelte poster og eliminerings	-68	-503	-407	-220	-668	-720
• Ro-Ro Shipping	-	-	-	-	3.799	3.680
• Container Shipping	-	-	-	-	1.636	1.623
• Passenger Shipping	-	-	-	-	1.779	1.932
• Terminal Services	-	-	-	-	647	703
• Trailer Services	-	-	-	-	963	986
• Tramp	-	-	-	-	38	106
Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster <sup>2</sup>	201	1.495	1.273	804	1.011	1.311
• Shipping Division	190	1.416	1.221	822	-	-
• Logistics Division	23	171	74	42	-	-
• Ikke-fordelte poster	-12	-92	-22	-60	-56	-62
• Ro-Ro Shipping	-	-	-	-	784	914
• Container Shipping	-	-	-	-	81	133
• Passenger Shipping	-	-	-	-	194	249
• Terminal Services	-	-	-	-	-31	12
• Trailer Services	-	-	-	-	31	56
• Tramp	-	-	-	-	8	9
Avance ved salg af langfristede aktiver, netto	3	26	5	18	45	37
Driftsresultat (EBIT) før særlige poster	112	835	580	245	467	758
Særlige poster, netto	12	91	102	-71	n.a.	n.a.
Driftsresultat (EBIT)	124	925	682	174	467	758
Finansielle poster, netto	-25	-183	-135	-154	-246	-232
Resultat før skat	100	742	547	20	221	526
Årets resultat	99	735	522	89	253	412
Årets resultat efter minoritetsinteresser	98	731	509	86	247	400
Resultat til analyseformål	96	716	507	23	227	485
<b>Kapital</b>						
Aktiver i alt	1.717	12.795	13.849	9.298	8.610	9.610
DFDS A/S' andel af egenkapitalen	927	6.906	6.339	3.641	3.414	3.538
Egenkapital	935	6.964	6.396	3.688	3.484	3.653
Nettorentebærende gæld	343	2.555	3.887	4.067	3.425	3.828
Investeret kapital, gennemsnit	1.348	10.042	9.061	7.762	7.663	8.107
Antal medarbejdere, gennemsnit	-	5.096	4.862	3.924	4.301	4.427
<b>Pengestrømme</b>						
Pengestrøm fra driften, før finansiering og efter skat	191	1.419	929	836	983	1.264
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	29	219	-1.521	-1.265	-345	-151
Køb af virksomheder, aktiviteter og minoritetsinteresser	-1	-8	-1.417	-39	-40	-35
Øvrige investeringer	30	227	-104	-1.226	-305	-116
Fri pengestrøm fra driften	220	1.638	-592	-429	638	1.113
<b>Nøgletal for drift og afkast</b>						
Antal skibe		49	57	51	60	64
Omsætningsvækst, %		17,8	50,5 <sup>3</sup>	-20,0	-1,4	10,5
EBITDA-margin, %		12,9	12,9	12,3	12,3	15,8
Driftsmarginal, %		8,0	6,9	2,7	5,7	9,1
Omsætningshastighed, investeret kapital, (antal gange)		1,16	1,09	0,84	1,07	1,03
Afkast af investeret kapital (ROIC), %		8,6	7,2	2,1	5,8	8,6
Egenkapitalforrentning, %		10,8	10,2	0,7	6,5	14,5
<b>Nøgletal for kapital og pr. aktie</b>						
Egenkapitalandel, %		54,4	46,2	39,7	40,5	38,0
Finansiell gearing, (antal gange)		0,37	0,61	1,12	1,00	1,08
Resultat pr. aktie (EPS), DKK		50	47	11	32	52
Udbytte pr. aktie, DKK		14,0	8,0	0,0	0,0	15,0
Antal aktier ultimo, '000		14.856	14.856	8.000	8.000	8.000
Aktiekurs ultimo, DKK		355	418	358	399	790
Markedsværdi, DKK mio.		5.274	6.210	2.864	3.192	6.320

<sup>1</sup> Anvendt eurokurs pr. 31. december 2011: 7,4505

<sup>2</sup> I 2010 er indført ny forretningsstruktur og sammenligningstal pr. segment er kun tilgængelige fra og med 2009.

<sup>3</sup> Heraf 37% vedrørende overtagelsen af Norfolkline-koncernen.

<sup>4</sup> Omfatter to nybygninger til levering i 2012

# STÆRKT 2011 PARAT TIL UDFORDRENDE 2012

## Mål for 2011 opfyldt

Det lykkedes i 2011 at nå vores to højest prioriterede strategiske mål: De planlagte synergier fra integrationen af Norfolkline blev opnået, og mere til, og logistikaktiviteternes indtjening blev markant forbedret.

## Rekordresultat hæver udbytte

Årets resultat for DFDS Koncernen blev rekordhøjt, DKK 742 mio. før skat. Aktiviteter, der ikke understøttede DFDS' strategi, blev solgt fra, og DFDS træder således ind i 2012 som en mere fokuseret og finansielt stærk virksomhed. Uden at kompromittere kapaciteten til at finansiere fremtidig vækst foreslås årets udbytte hævet til DKK 14 pr. aktie svarende til en udbetaling på DKK 208 mio.

## Beredskab for mulig mild recession i 2012

DFDS står således stærkt, men meget tyder på, at en mild recession vil præge 2012. I årets første måneder har efterspørgslen på markederne omkring Nordsøen været aftagende, mens efterspørgslen i Østersøområdet fortsat er robust drevet af vækst i Rusland og de omkringliggende lande.

Siden august 2011 har vi arbejdet med en beredskabsplan for at imødegå en eventuel nedgang i fragtmængderne, hvis udvikling er afgørende for DFDS' resultat. Vi har en plan, og organisationen er klar til at møde nye udfordringer.

## Nye ruter, ny konkurrence

Rutenetværket i Østersøen blev udvidet med to ruter i 2011, og i februar 2012 åbnede vi en ny rute mellem Dover og Calais. Konkurrencen skærpes i 2012 på fragtmarkedet mellem Sverige og Storbritannien efter åbningen af en ny

konkurrerende fragtrute i januar 2012. En række tiltag er iværksat for at møde den nye konkurrence. Ligesom DFDS er i bevægelse, er omverdenen det også.

## Vi rykker tættere på kunderne

I 2012 rykker DFDS endnu tættere på kunderne. For at forbedre vores kundeservice og skabe mere værdi for kunderne, skal vores forståelse af kundernes behov og vores eksekvering af kundeservice optimeres. Forbedringsprojekt Customer Focus starter i begyndelsen af 2. kvartal. Projektet går på tværs af koncernen og forberedelserne er i fuld gang.

## Værdiskabelse gennem samfundsansvar

DFDS' første samlede rapport om samfundsansvar (CR: Corporate Responsibility) er indeholdt i denne årsrapport. En fortsat udvikling af DFDS' rolle som ansvarlig "borger" skal bidrage til at skabe mere værdi for vores kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere, aktionærer og andre interessenter, herunder miljøet. Vores ambition er at være vores interessenters foretrukne samarbejdspartner.

## DFDS er klar til ny vækst

Markedsforholdene i 2012 vil efter alt at dømme blive mere udfordrende end i 2011. Vi forudser derfor begrænset organisk vækst, men forudser på den anden side, at der vil opstå muligheder for at vokse gennem køb af aktiviteter. DFDS er klar til ny vækst, også finansielt.

En kæmpe indsats fra DFDS' medarbejdere, et stærkt samarbejde med vores partnere, og ikke mindst loyale kunder, gjorde, at vi kom langt videre end forudset i 2011. Tak til alle for jeres bidrag og samarbejde.



**BENT ØSTERGAARD**  
Bestyrelsesformand



**NIELS SMEDEGAARD**  
President & CEO

# CONNECTING EUROPE

DFDS' TRANSPORTNETVÆRK  
DRIVES AF 5.100 MEDARBEJDERE,  
SOM **SKABER LØSNINGER** FOR  
FRAGTKUNDER OG PASSAGERER

Netværket kombinerer sø- og landtransport. 80% af omsætningen kommer fra fragttaktiviteter og 20% fra passageraktiviteter.

Rutenetværket omfatter ruter dedikeret til fragt og ruter, som kombinerer passagerer og fragt. En vigtig succesfaktor er indsættelse af skibe, der opfylder kundernes behov og efterspørgsel på de enkelte ruter, så økonomi og tilfredse kunder spiller sammen.

På fragsiden består DFDS' organisation af lokale salgskontorer og egne transportselskaber. Sidstnævnte er for det meste specialiseret i transportløsninger, som kombinerer flere transportformer – sø, vej og jernbane.

Passagerrejser sælges i stigende grad via internettet, hvor målet er at gøre det så nemt og inspirerende som muligt for kunderne at bestille deres ideelle rejse.

På de største fragtskibe er der plads til 3.000-5.000 lanemeter fragt, mens fragtkapaciteten på kombinerede skibe er omkring 1.500-3.000 lanemeter. På disse skibe er der typisk plads til 600-1.200 passagerer.

På passagerskibe er der typisk plads til 1.500-2.000 passagerer med en fragtkapacitet på omkring 1.000-1.500 lanemeter.







- ANLØBSHAVNE & SALGSAGENTURER
- LOGISTIKKONTORER
- JERNBANETRANSPORT

GREENOCK  
CLYDEPORT  
LARKHALL  
ROSYTH  
GRANDEMOUTH  
NEWCASTLE  
LIVERPOOL  
IMMINGHAM  
PETERBOROUGH  
WONMOUTH  
DAVENTRY  
HARWICH  
TILBURY  
CHATHAM  
DOVER  
CALAIS  
DUNKERQUE  
BOULOGNE SUR MER

FELIXSTOWE  
IPSWICH  
HARWICH  
TILBURY  
CHATHAM  
DOVER  
CALAIS  
DUNKERQUE  
BRUGGE  
GENT  
BOULOGNE SUR MER  
AMSTERDAM (IJMUIDEN)  
RHODEN  
ROTTERDAM (VLARADINGEN)  
ANTWERP  
ZEEBRUGGE  
RATTINGEN

FAGNANO (VA)  
VERONA

BARI

BERGEN  
OSLO  
BREVIK  
MÖSS  
HALDEN  
KRISTIANSAND  
GÖTEBORG

ESBJERG  
FREDERICIA  
TAULOV  
KOBENHAVN  
KIEL  
SASSNITZ  
LÜBECK  
HAMBORG  
HANNOVER

SKOGN  
TRONDHEIM  
KAPPELLSKÄR  
STOCKHOLM  
HALLSBERG  
KARLSHAMN

HELSINKI  
HÄMINÄ  
SKT. PETERSBURG  
UST-LUGA

RIGA

KLAIPEDA

MINSK

ILYTCHOVSK

MOSKVA

ALMA-ATA

# VISION, STRATEGI OG MÅL

## DFDS' vision

DFDS driver det **bredest dækkende** og mest **pålidelige** kombinerede shipping- og logistiknetværk i Europa.

Vores kunder værdsætter den **nemme adgang** og **positive oplevelse** af vores fragt- og passagerydelse.

DFDS' medarbejdere leverer fortsat **effektive** og **innovative** transportydelser til vores kunder, som de har gjort siden 1866.

## Strategiprincipper

DFDS' strategi bygger på følgende fire strategiske principper:

1. Et europæisk shipping- og landtransportnetværk
2. Integrerede værdiskabende løsninger for fragtkunder og passagerer
3. Sikring af fragtmængder gennem landtransport og strategisk havneadgang
4. Konstant fokus på kvalitet og effektivitet i driften.

## Strategiske prioriteringer og fokus

2011: DFDS overtog Norfolkline i juli 2010 og integrationen af Norfolkline havde den højeste strategiske prioritet i 2011. Resultatet af integrationen har fuldt ud indfriet forventningerne og er nærmere beskrevet på side 16-17.

Derudover var det et højt prioriteret mål i 2011 at gennemføre en afgørende vending af indtjeningsniveauet for logistikaktiviteterne. Dette mål blev opnået gennem en forbedring af Logistics Divisions forrentning af den investerede kapital til 9,7% fra -27,7% i 2010 svarende til en forbedring af driftsresultat (EBIT) før særlige poster på DKK 111 mio.

2012: De strategiske prioriteter i 2012 har fokus på to områder:

- Effektivisering og beredskab:
  - Opnå mål for forbedrings- og effektiviseringsprojekter

- Sikre organisationens parathed til at gennemføre tilpasninger til ændringer i markedet med afsæt i den udarbejdede beredskabsplan

- Eksekvering af vækststrategi:
  - Åbning af ny rute Dover-Calais
  - Videreudvikling af to nye ruter åbnet i 2011 i Østersøen
  - Proaktivt forfølge konsoliderings- og ekspansionsmuligheder gennem aktivitets- og virksomhedskøb.

## Effektiviseringsstrategi

DFDS' forretningsmodel bygger på standardisering af Koncernens forretningsprocesser. Sideløbende med integrationen af Norfolkline blev organisationens effektivitet forbedret gennem en centralisering af tværgående koncernfunktioner: IT, indkøb og forsyning, teknisk vedligehold og bemanning af skibe samt finansområdet. DFDS opererer i omkring 20 lande og i flere lande drives både fragt- og passagervirksomhed. De administrative funktioner var tidligere adskilt, men er nu sammenlagt, eller ved at blive det, på basis af et ensartet koncept for fælles drift.

Der er siden 2008 gennemført fokuserede effektiviserings- og forbedringsprojekter, som er integreret del af DFDS' strategi. I 2012 gennemføres fire projekter rettet mod forbedring og effektivisering af forretningsområdet Channel, transport- og logistikaktiviteter, pengebindingen i arbejdskapital samt kundetilfredshed og værdiskabelse for kunder. Projekterne er nærmere beskrevet på side 11.

## Vækststrategi

For at tilbyde transportkunder mere effektive løsninger, herunder en bredere geografisk dækning, skal DFDS' netværk af sø- og landtransport udvides. En udrulning af DFDS' forretningsmodel til flere markeder vil tillige reducere enhedsomkostninger gennem stordriftsfordele.

Udvidelser af såvel sø- som landtransportdelene af netværket forventes først og fremmest at ske gennem køb af

virksomheder og aktiviteter, herunder samarbejder. Se også side 16.

## Forretningsstruktur

DFDS' forretningsstruktur består af to divisioner: Shipping Division og Logistics Division. Koncernfunktioner er samlet i to områder: People & Ships og Finance.

Salget af fragtløsninger, som går på tværs af forretningsområder, og netværket i øvrigt, koordineres gennem Freight Sales Solutions.

## Strategi for samfundsansvar

For at målrette DFDS' arbejde med samfundsansvar blev en strategi for samfundsansvar etableret i 2011 med forankring i organisationen gennem oprettelsen af en CR Komité med reference til koncernledelsen. Det er ambitionen, at arbejdet med samfundsansvar løbende skal skabe forbedringer og værdi for DFDS' interessenter samt understøtte DFDS' position som deres foretrukne samarbejdspartner, herunder løbende mindske miljøpåvirkningen.

## Økonomisk mål

DFDS' mål er en forrentning af den investerede kapital på omkring 10%, hvilket kan sammenholdes med Koncernens kapitalomkostning, som primo 2012 er beregnet til 6,5%. I ledelsens beretning redegøres for den aktuelle og langsigtede målopfyldelse.



# MARKED OG KONKURRENTER

DFDS FORRETNINGSMODEL **KOMBINERER SØ- OG LAND-TRANSPORT** AF FRAGT OG PASSAGERER, OMKRING 80% AF OMSÆTNINGEN GENERERES AF FRAGTAKTIVITETER.

	DFDS' vigtigste kundegrupper	Markedssegmenter	Service succeskriterier
<b>FRAGT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vognmænd (uledsagede og ledsagede trailere)</li> <li>Speditører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Søtransport af hel- og partlæs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pålidelighed, frekvens, kapacitet</li> <li>Integrerede IT systemer</li> <li>Sejlsplan</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producenter af tungt industrigods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Søbaserede transport og logistikløsninger for: Biler, stål, papir, kemikalier</li> <li>Havneterminalydelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industriekspertise</li> <li>Skræddersyede løsninger, herunder IT</li> <li>Håndtering af tungt industrigods</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionsvirksomheder, detailsektor og producenter af kølevarer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dør-til-dør spedition, kontraktlogistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fleksibilitet, pålidelighed</li> </ul>
<b>PASSAGERER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passagerer med bil</li> <li>Overnattende passagerer med og uden bil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Short sea transport og ferie</li> <li>Cruise ferry, ferie og konferencer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pålidelighed, frekvens, kapacitet og sikkerhed</li> <li>Ombordoplevelse og kundeservice</li> <li>Sejlsplan</li> </ul>

## DFDS' marked

DFDS fungerer som en del af den europæiske transportsektor, med fokus på Nordeuropa, Østeuropa og Rusland. DFDS' ruter forbinder havne i Østersøen og i Nordsøen og kombinerer transport af fragt og passagerer afhængig af markedsf forholdene. DFDS driver liniefart med faste sejlsplaner. DFDS' transport- og logistikaktiviteter opererer primært på de samme markeder, som rutenetværket dækker, og understøtter desuden rutenetværkets kapacitetsudnyttelse ved specialisering i transporter med søtransport.

## DFDS' konkurrenter

DFDS' ruter konkurrerer med andre færgerederier på Nordsøen og Østersøen. De væsentligste konkurrenter er Cobelfret, Color Line, P&O Ferries, Stena Line og Scandlines. Dertil kommer konkurrence fra alternative transportmuligheder som vej- og jernbanetransport samt luftfart for passagerer. Dertil kommer Eurotunnel på Kanalen. DFDS' transport- og logistikaktiviteter er primært fokuseret på hel- og partlæstransporter på markederne omkring Nordsøen. De væsentligste konkurrenter er større europæiske speditører, eksempelvis DHL, DSV og Kühne & Nagel, samt en række regionale og nicheorienterede speditører og vognmænd.

## INTERNATIONALE PASSAGER- OG FRAGTMÆNGDER

	Passagerer			Fragtenheder*		
	2011	2010	Δ 11/10	2011	2010	Δ 11/10
Østersøen Nord	18,0	17,8	1,2%	0,6	0,6	6,5%
Østersøen Syd	11,2	11,4	-1,2%	1,8	1,7	4,6%
Kattegat	17,1	17,2	-0,6%	0,8	0,8	0,3%
Nordsøen	2,2	2,2	0,3%	1,3	1,3	-3,2%
Engelske Kanal, Dover	12,7	12,9	-1,7%	2,1	2,1	0,1%
Engelske Kanal, Vest	3,1	3,1	-2,3%	0,3	0,3	-2,7%
<b>Shipping i alt</b>	<b>64,3</b>	<b>64,6</b>	<b>-0,5%</b>	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>	<b>1,0%</b>
Øresundsbroen	14,8	14,8	0,0%	0,4	0,3	9,1%
Eurotunnel	9,1	8,4	8,3%	1,3	1,1	16,0%
<b>Bro- og tunnel i alt</b>	<b>23,9</b>	<b>23,2</b>	<b>3,0%</b>	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>	<b>14,4%</b>

Kilde: Shippax, egne tal. Tallene er vejledende, da flere rederier ikke indgår i tallene.

\* En fragtenhed svarer til ca. 13 lanemeter

## Markedsudvikling

Shippingdelen af passagermarkedet i Nordeuropa var vigende i de fleste områder med en samlet nedgang i størrelsesordenen 0,5%. Tilbagegangen på den Engelske Kanal skyldes primært en mere aggressiv prispolitik fra Eurotunnel. Det samlede antal passagerer på Dover strædet steg med 2,2% i 2011. På fragtmarkedet var væksten positiv

i Østersøen og faldende på Nordsøen. Sidstnævnte er påvirket af DFDS' reduktion af kapacitet gennem konsolidering af to ruter. På Dover strædet voksede antallet af fragtenheder med i alt 5,5% fordelt med nulvækst i færgemarkedet og en stigning på 16,0% i Eurotunnels mængder afledt af en aggressiv prispolitik for at genvinde en højere markedsandel fra tidligere år.

# LEDELSENS BERETNING

## STIGNING I RESULTAT DREVET AF HØJERE VOLUMEN, SYNERGIER OG MERE EFFEKTIV DRIFT

### Resultatudvikling

Årets resultat før skat steg med 35,7% til DKK 742 mio.

Resultatfremgangen afspejler en generel forbedring af markedsvilkårene i Nordeuropa, Østeuropa og Rusland samt positive bidrag fra synergier og forbedringsprojekter.

Markedsudviklingen var positiv i både Østersøen og Nordsøen i første halvdel af året. I andet halvår fortsatte markedsvæksten i Østersøen, mens væksten aftog i markederne omkring Nordsøen.

Dertil kom en netto-indtægt på DKK 91 mio. fra særlige poster. De særlige poster består af større engangsposter, dels regnskabsmæssige avancer fra salg af aktiviteter og aktiver, og dels integrations- og projektkomkostninger.

Justeret for særlige poster blev resultatet før skat DKK 651 mio., en stigning på 46,3% i forhold til 2010.

Der blev opnået resultatfremgang i begge divisioner, mest markant i Logistics Division, hvor en afgørende vending i resultatet blev opnået. Divisionens driftsresultat (EBIT) for særlige poster steg til DKK 109 mio. fra et negativt resultat på DKK 2 mio. i 2010. Fremgangen bygger på realisering af synergier, herunder effekten af forbedringsprojektet Headlight.

Shipping Divisions driftsresultat (EBIT) for særlige poster steg med 27,8% til DKK 847 mio. fra DKK 663 mio. i 2010. Fremgangen var primært drevet af markedsvækst, særligt i Østersøen, og realisering af synergier.

Årets resultat før skat på DKK 742 mio. var 6,0% højere end den senest meddelte resultatforventning, som var et resultat før skat på DKK 700 mio.

Årets omsætning blev DKK 11,6 mia., en stigning på 17,8% i forhold til 2010, hvilket primært kan henføres til helårseffekten

af tilgangen af Norfolkline, men også organisk vækst, særligt for fragttaktiviteterne. Omsætningsvæksten blev et procentpoint lavere end tidligere meddelt som følge af ændringer i eliminerings af omsætning mellem divisionerne. Divisionernes omsætning var således på niveau med den tidligere meddelte forventning.

Det gennemsnitlige antal medarbejdere steg primært som følge af helårseffekten af tilgangen af Norfolkline med 4,8% til 5.096 i 2011.

Koncernens samlede aktiver blev reduceret med 7,6% til DKK 12,8 mia. ved udgangen af 2011. Reduktionen skyldes primært en reduktion af den netto-rentebærende gæld til DKK 2,6 mia. fra DKK 3,9 mia., en reduktion på DKK 1,3 mia. Forholdet mellem netto-rentebærende gæld og driftsresultatet (EBITDA) blev dermed nedbragt til 1,7 ved årets udgang. Egenkapitalen var DKK 7,0 mia. ultimo 2011 svarende til en egenkapitalandel på 54,4%.

DFDS' finansielle beredskab til at skabe ny profitabel vækst er således stærkt.

På side 16-17 i denne årsrapport oplyses mere om DFDS' vækststrategi og integrationen af Norfolkline.

### Forretningsudvikling og drift – væsentlige begivenheder

**Salg af ikke-kerne-aktiviteter:** For at fokusere DFDS' portefølje af aktiviteter blev tre aktiviteter, som ikke understøttede DFDS' strategi, solgt i 2011:

- DFDS Canal Tours blev solgt i marts 2011. Den gældfri salgspris på DKK 110 mio. medførte en avance på DKK 83 mio., der indgår i resultatopgørelsen under Særlige poster
- Havneterminalen i Maasvlakte blev solgt i juni 2011. Den gældfri salgspris på DKK 182 mio. medførte en avance på DKK 48 mio., der indgår i resultatopgørelsen under Særlige poster. Havneterminalen var til overs efter integrationen med Norfolkline

- DFDS' norske tørlastaktiviteter blev afviklet i tredje kvartal 2011 gennem salg af kontrakter og tilbagelevering af indchartrede skibe. Afviklingen medførte en avance på DKK 5 mio.

### Lukning af ikke-rentable irske ruter og salg af skibe:

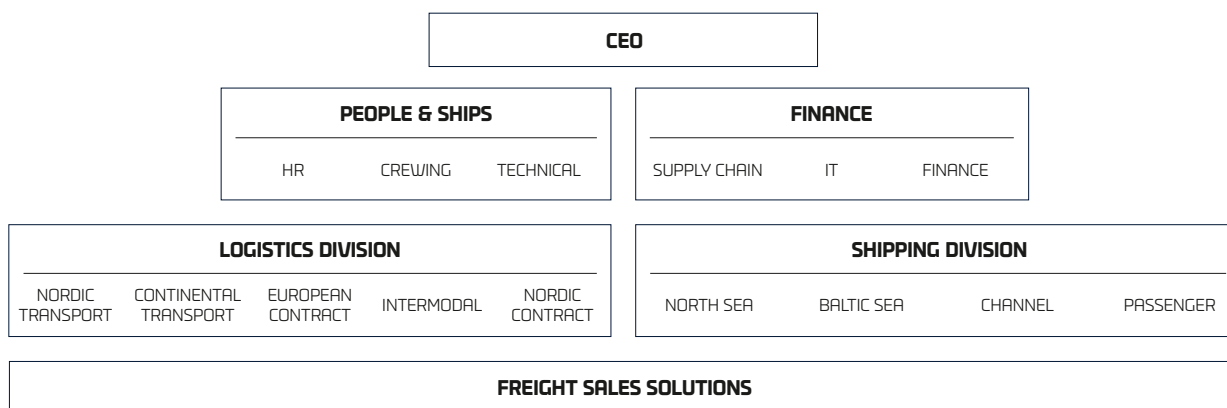
I forlængelse af salget af to ruter på Det Irske Hav i slutningen af 2010 blev driften af to tilbageværende ruter, Dublin-Birkenhead/Heysham, en havneterminal i Dublin og tilhørende salgsagenturer indstillet ved udgangen af januar 2011. Driften af de to ruter havde været stærkt tabsgivende på grund af betydelig overkapacitet i markedet på Det Irske Hav, og det var ikke muligt at udvikle en forretningsplan, som kunne forbedre ruternes resultat på afgørende vis, ligesom et salg af ruterne ikke var muligt at opnå. Ruterne beskæftigede tre ejede skibe, hvoraf ét ro-pax-skib blev overført til DFDS' rutenetværk i Østersøen, et ro-ro-skib er overført til ruter mellem Holland og England og et ro-pax-skib blev solgt.

Der blev afholdt engangsomkostninger vedrørende nedlukningen af disse aktiviteter på i alt DKK 30 mio. i 2011. Salget af et skib indbragte et provenu på DKK 179 mio. og en regnskabsmæssig avance på DKK 17 mio. Begge forhold er indregnet under Særlige poster i resultatopgørelsen.

### Nye ruter og mere kapacitet i Østersøen:

Fortsat fremgang i økonomierne i Rusland og de omkringliggende lande medførte vedvarende høj vækst i Østersøens fragtmarked i 2011 og rutenetværkets omfang og kapacitet blev udvidet i løbet af året:

- Ruten mellem Kiel, Tyskland, og Klaipeda, Litauen, blev opgraderet ved indsættelse af et indchartret nybygget ro-pax-skib i september 2011
- Kapaciteten på ruten mellem Karlshamn, Sverige, og Klaipeda, Litauen, blev øget i februar 2011 ved rokering af et ro-pax-skib fra Det Irske Hav
- En ro-pax-rute mellem Kapellskär, Sverige, og Paldiski, Estland, blev overtaget i oktober 2011



- En ny ro-pax-rute blev åbnet i maj 2011 mellem Kiel, Tyskland, og Ust Luga, Rusland
- Ved udgangen af oktober 2011 op-hørte charteraftalen med Polferries angående ruten Swinoujse, Polen, og Ystad, Sverige.

#### Godkendelse af havneaftale i Gøteborg:

DFDS indgik i oktober 2010 i samarbejde med C. Ports S.A. en aftale om overtage af Ålvsborg Ro/Ro AB, som har indgået en 25-årig koncessionsaftale om driften af ro-ro-havne terminalerne Ålvsborg og Arendal i Gøteborg. Ejerskabet er fordelt med 65% til DFDS A/S og 35% til C.Ports S.A. Handelens gennemførelse var afhængig af konkurrencemyndighedernes godkendelse og denne udestår fortsat.

**Levering af to nye fragtskibe:** Som led i en udvidelse af DFDS' samarbejde med det danske og tyske forsvar, om levering af skibskapacitet til forsvarets transportopgaver (ARK-projektet), leveres to ro-ro-nybygninger med en fragtkapacitet på hver 3.000 lanemeter i henholdsvis juli og oktober 2012. Skibene erstatter to indchartrede skibe, som tilbageleveres.

**Passagerskib solgt:** Passagerskibet Princess Maria blev udchartret for en tre-årig periode fra april 2010 til Inflat Cruise and Ferry Ltd. med hovedkvarter i Skt. Petersborg, Rusland. Aftalen omfattede en købsoption og denne blev udnyttet i 3. kvartal 2011, hvilket medførte en avance på DKK 9 mio., som indgår i Avancer fra salg af langfristede aktiver.

#### Væsentlige begivenheder efter 2011

Den 24. januar 2012 åbnede en ny fragtrute mellem Gøteborg og Killingholme i konkurrence med DFDS' rute mellem Gøteborg og Immingham. Ruten er åbnet på initiativ af en svensk speditions virksomhed. Det for-

ventes, at tilgangen af yderligere kapacitet til transportmarkedet mellem Sverige og Storbritannien vil medføre en væsentlig negativ resultatpåvirkning for DFDS i 2012.

DFDS og Louis Dreyfus Armateurs indgik i begyndelsen af februar 2012 en aftale med Calais Havn med henblik på åbningen af en ny rute mellem Calais og Dover den 17. februar 2012. Siden åbningen har ruten været serviceret af ét skib, NORMAN SPIRIT. Yderligere ét skib planlægges indsat på ruten.

#### Forbedrings- og effektiviseringsprojekter i 2011 og 2012

Siden 2008 er der gennemført flere større forbedrings- og effektiviseringsprojekter målrettet mod områder med behov for en gennemgribende forandringsproces for at forbedre resultatet. Dette sker gennem en kombination af reduktion af omkostninger, forbedring af salgsarbejde og kundeservice samt organisatoriske ændringer.

I 2011 var der fokus på to større forbedrings- og effektiviseringsprojekter:

- **Projekt Headlight 1:** Omfattede otte nordeuropæiske lokationer i forretningsområderne Nordic Transport, Continental Transport og European Contract. Projektets fokus var på optimering af processer og politikker for kundeservice, driftsplanlægning, indkøb af kørsel og etablering af fælles equipment pool. Projektets mål om en årlig forbedring af indtjeningen på DKK 60 mio. blev opnået og indgår som en del af integrations-synergierne
- **Projekt Light Crossing:** Omfatter Dover-Dunkerque-ruten med fokus på ledelsesprocesser, systemer, omsætningsoptimering, bemanning og optimering af bunkerforbrug. Projektet

forventes afsluttet medio 2012. Målet er en årlig forbedring af indtjeningen på op til DKK 75 mio.

I 2012 vil der være fokus på fire større forbedrings- og effektiviseringsprojekter:

- **Projekt Headlight 2:** Projektet udvides til at omfatte de resterende 12 lokationer i Logistics Division og forventes afsluttet mod slutningen af 2012. Målet er en yderligere forbedring af indtjeningen på op til DKK 40 mio.
- **Projekt Light Crossing:** Jævnfør ovenfor forventes projektet afsluttet medio 2012
- **Projekt Customer Focus:** Projektets formål er at styrke DFDS' kunderelationer baseret på en bedre forståelse af baggrunden for købsbeslutninger og tilfredshed med DFDS' kundeservice. Mulighederne for at skabe mere værdi for kunden vil også være i fokus. Resultater af projektet forventes at blive synlige i 2013 i form af generelt større kundefokus, tiltrækning af nye kunder, forbedret fastholdelse af kunder og en forøgelse af engagementet med eksisterende kunder. Derudover forventes en effektivisering af processer for kundeservice
- **Projekt Light Capital:** Projektet har til formål at reducere pengebindingen i arbejdskapital. De første resultater forventes opnået i 3. kvartal 2012

#### Beredskab for tilpasning af driften i 2012

Hen over sommeren 2011 opstod der fornyet usikkerhed om den fremtidige konjunkturudvikling på de finansielle markeder og i løbet af andet halvår 2011 svækkedes væksten i fragtmængderne på Nordsøen. Der er imidlertid fortsat ingen tegn på en stejl nedgang i fragtmængderne, som det var tilfældet i slutningen af 2008 og 2009.

## AFKAST AF INVESTERET KAPITAL (ROIC) 2011

	Investeret kapital, DKK mio.	ROIC 2011, %	Forskel vs kapitalomkostning <sup>1</sup> , %	Forskel vs mål <sup>2</sup> , %	Forskel vs mål, DKK mio.
DFDS Koncernen	9.906	8,6	2,1	-1,4	-139
<b>Divisioner &amp; forretningsenheder</b>					
Shipping Division	8.865	10,2	3,7	0,2	18
North Sea	4.622	9,5	3,0	-0,5	-23
Baltic Sea	1.364	18,7	12,2	8,7	119
Channel	1.185	1,1	-5,4	-8,9	-105
Passenger	1.140	11,9	5,4	1,9	22
Ikke-allokerede poster	744	-5,0	-11,5	-15,0	-112
Logistics Division	910	9,7	3,2	-0,3	-3
Nordic Transport	124	38,5	32,0	28,5	35
Continental Transport	161	5,5	-1,0	-4,5	-7
European Transport	177	29,5	23,0	19,5	35
Intermodal	184	3,9	-2,6	-6,1	-11
Nordic Contract	219	15,2	8,7	5,2	11
Ikke-allokerede poster	45	-72,6	-79,1	-82,6	-37
Ikke-allokerede koncernposter	131	-31,0	-37,5	-41,0	-54

<sup>1</sup> DFDS' kapitalomkostning var beregnet til 6,5% primo 2011

<sup>2</sup> DFDS' mål er en forrentning på 10,0%

For at imødegå et eventuelt nyt krisescenarie blev udviklingen af en beredskabsplan igangsat i august 2011. Planen indeholder 54 tiltag målrettet til at afbøde effekterne ved en nedgang i fragtmængder på henholdsvis 5%, 10% og 20%. Tiltagene omfatter definerede omkostningsreduktioner og strukturelle tiltag, eksempelvis lukning af ruter, hvor initiering af sådanne tiltag er betinget af en væsentlig nedgang i volumen.

#### Økonomiske mål

Forrentningen af den investerede kapital (ROIC), inklusive særlige poster, blev øget til 8,6% i 2011 fra 7,2% i 2010. Beregnet eksklusive særlige poster og engangsposter var forrentningen 7,7% i 2011 mod 6,0% i 2010.

DFDS' mål er en forrentning på ca. 10%. DFDS' kapitalomkostning, eller minimumsafkastkrav, blev primo 2012 beregnet til 6,5%.

Forrentningen af Koncernens investerede kapital forventes i 2012 at blive på niveau med kapitalomkostningen. Logistics Divisions forventede forrentning forventes at ville overstige målet, mens Shipping Divisions forrentning forventes at blive lavere end målet.

Det er således først og fremmest Shipping Divisions forrentning, der skal øges. Forbedringen skal primært genereres af forretningsområderne North Sea og Channel,

hvor forrentningen i 2012 forventes at blive lavere end 10%. Der er særlig fokus på North Sea, hvor omkring halvdelen af Koncernens investerede kapital anvendes.

North Sea opnåede en tilfredsstillende forrentning i 2011, men som følge af en kombination af vigende mængder og øget konkurrence mellem Sverige og Storbritannien samt et stigende variabelt omkostningsniveau forudses forrentningen reduceret i 2012. Derudover er forrentningen af ruterne mellem England og Kontinentet, inklusive investeringer i havne terminaler, lavere end målet. For at øge forrentningen arbejdes med både effektivisering af driften og strukturelle tiltag.

Channels forrentning på kun 1,1% i 2011 var betinget af særdeles vanskelige markeds- og konkurrencevilkår. I løbet af året opstod der et betydeligt prispres i fragtmarkedet afledt af SeaFrances kamp for at undgå en konkurs og Eurotunnels mål om en højere markedsandel. Hertil kom en højere bunkeromkostning. En stabilisering af markedsituationen på den Engelske Kanal forventes at understøtte en resultatforbedring.

Inden for Logistics Division forventes forrentningen i Continental Transport og Intermodal at blive lavere end målet i 2012. I 2011 blev der opnået en afgørende vending i Continental Transports indtjening og den positive udvikling forventes at fortsætte i 2012, hvor en

forrentning på niveau med kapitalomkostningen forudses opnået. Intermodals forrentning forventes ligeledes at blive forbedret i 2012, men opnåelse af en forrentning på niveau med målet forudsætter en forbedring af de fortsat vanskelige markedsvilkår for containeraktiviteterne mellem Irland og Kontinentet.

#### FORRETNINGSMODEL, AKTIVER OG KAPITALINTENSITET

##### Forretningsmodel spænder over høj og lav kapitalintensitet

DFDS' forretningsmodel kombinerer shipping, spedition og logistik, hvilket indebærer forskellig kapitalintensitet i forretningsområderne, højest i shipping og lavest i spedition/logistik. Omsætningshastigheden af den investerede kapital var således 0,9 gange i Shipping Division i 2011 og 4,6 gange i Logistics Division.

Forskellen i kapitalintensitet mellem divisionerne skyldes blandt andet en høj ejerandel af aktiver i Shipping Division, primært skibe og havne terminaler, betinget af disse aktivers lange levetid. Levetiden for ro-ro-baseret fragt- og passagertonnage er således 25-35 år og løbetiden for havne terminalers lejeaftaler er typisk omkring 30-50 år.

Dertil kommer, at ro-ro-baseret tonnage for det meste bygges til specifikke ruters eller regioners behov. Ro-ro-baseret ton-

## KAPITALINTENSITET OG KRAV TIL EBIT-MARGIN 2011

	Kapitalintensitet, antal gange <sup>1</sup>	EBIT-margin 2011, %	Målkrav til EBIT-margin <sup>2</sup> , %	Forskel vs mål og margin, %
DFDS Koncernen	1,2	7,2	8,6	-1,5
<b>Divisioner &amp; forretningsenheder</b>				
Shipping Division	0,9	10,9	11,4	-0,5
North Sea	0,8	13,2	13,3	-0,1
Baltic Sea	1,0	18,2	9,9	8,3
Channel	0,8	1,6	12,7	-11,1
Passenger	1,5	8,2	6,5	1,7
Ikke-allokerede poster	0,8	-10,8	12,0	-22,8
Logistics Division	4,6	2,5	2,2	0,4
Nordic Transport	5,3	4,5	1,9	2,7
Continental Transport	5,4	1,1	1,8	-0,7
European Transport	5,4	5,6	1,8	3,8
Intermodal	5,7	0,7	1,7	-1,0
Nordic Contract	1,8	8,9	5,5	3,4

<sup>1</sup> Omsætning divideret med gennemsnitlig investeret kapital. Jo lavere faktor, jo højere kapitalintensitet, og omvendt

<sup>2</sup> Beregnet som mål, 10% afkastkrav, divideret med kapitalintensitet

nage bygges således kun i mindre omfang på spekulation i modsætning til mere standardiseret tonnage, eksempelvis bulk-, container- og tankskibe.

Ro-ro-baseret tonnage, og særligt passagerskibe, målrettes i forhold til specifikke krav vedrørende fordeling mellem passager- og fragtkapacitet, konfiguration af passagerområder, lastevne til særlig tung last, hængedæk til biler, sejlhastighed og ramper, herunder krav til hastighed af afvikling af lastning/losning.

På grund af denne specialisering anvendes skibe i mange tilfælde på den samme rute i en stor del af levetiden. Den mindste grad af specialisering gælder segmentet af mindre ro-ro-fragtskibe, som i højere grad kan rokeres mellem ruter, mens mere specialiseret tonnage kan kræve ombygning før rokering mellem ruter.

Som følge af kombinationen af lang levetid og specialisering af tonnagen er rederiernes ejerandele af ro-ro-baseret tonnage typisk høj, og markedet for udlejning af ro-ro-baseret tonnage er generelt mindre likvidt og effektivt end markedet for standardtonnage (bulk, container, tank).

Spedition og logistik er som udgangspunkt mindre kapitalintensivt end shipping, og derudover er markedet for udlejning af lastbærende materiel, som containere og trailere, stort og effektivt. Det giver mulighed for løbende at kunne

foretage effektive beslutninger om ejerskab eller leje af aktiver anvendt i driften.

**Sammensætning af investeret kapital**

Ved udgangen af 2011 udgjorde DFDS' samlede investerede kapital DKK 9.906 mio., hvoraf 82% bestod af skibe, herunder nybygninger. Havne terminaler, grunde og bygninger udgjorde 7%. Fordelt på divisioner udgjorde Shipping Divisions kapital DKK 8.865 mio., svarende til 89% af Koncernens samlede kapital, og Logistics Divisions kapital udgjorde DKK 910 mio. eller 9%.

**Kapitalintensitet og EBIT-margin pr. forretningsområde**

Forretningsområdernes kapitalintensitet, udtrykt ved den gennemsnitlige investerede kapitalomsætningshastighed, varierede i 2011 fra 0,8-8,9. I forhold til målet om en forrentning af den investerede kapital på 10% medfører variationen i kapitalintensitet forskellige krav til forretningsområdernes EBIT-margin som vist i tabellen ovenfor.

I Shipping Division er kravene til EBIT-margin 10-13% med undtagelse af kravet til Passengers EBIT-margin på 6,5%. Dette er lavere end kravene til de øvrige shippingområder, idet skibene har været afskrevet over en længere periode som følge af en højere gennemsnitsalder.

I Logistics Division er kravene til EBIT-margin lige under to procent for de tre

speditions- og logistikområder samt Intermodal, som blandt andet driver containerskibsfart med 100% indchartret tonnage. I Nordic Contract medfører en ejerandel på 60% af den anvendte tonnage, at kravet til EBIT-margin er højere end i de øvrige områder.

**Investeringer i 2011 og fremadrettede investeringsbehov**

Den investerede kapital blev reduceret med 7,6% i 2011, idet afskrivninger og salg af aktiver oversteg investeringerne. Derudover blev arbejdskapitalen reduceret.

Bruttoinvesteringer i aktiver udgjorde DKK 804 mio. i 2011, hvoraf DKK 376 mio. vedrørte nybygningen af to ro-ro-fragtskibe, som leveres i 2012. I 2012 investeres yderligere DKK 450 mio. i nybygningerne før levering. Herudover forventes investeringer på DKK 200 mio. i primært vedligeholdelse af skibe, lastbærende materiel og IT-systemudvikling således, at de samlede investeringer forventes at udgøre DKK 650 mio. i 2012.

De to nybygninger indsættes i North Seas rutenetværk, hvor de erstatter to indchartrede fragtskibe, som tilbageleveres i 2012. Dette medfører en stigning i områdets gennemsnitlige kapital i 2012.

DFDS har på nuværende tidspunkt ingen øvrige væsentlige investeringsforpligtelser. For områderne North Sea og Baltic

## FLÅDEOVERSIGT OG NØGLETAL 2011

	Skibe i alt	Ro-ro-skibe	Ro-pax-skibe	Passager-skibe	Container- og side-portsskibe	Ejerandel af skibe, %	Gennemsnitsalder af ejet tonnage, år
DFDS Koncernen	49	24	12	5	8	n.a.	n.a.
<b>Divisioner &amp; forretningsenheder</b>							
Shipping Division <sup>1</sup>	37	21	12	4	n.a.	73	n.a.
North Sea	20	19	1	n.a.	n.a.	65	9
Baltic Sea	9	2	7	n.a.	n.a.	78	15
Channel	4	n.a.	4	n.a.	n.a.	75	5
Passenger	5	n.a.	1	4	n.a.	100	19
Logistics Division	8	n.a.	n.a.	n.a.	8	38	n.a.
Intermodal	3	n.a.	n.a.	n.a.	3	0	n.a.
Nordic Contract	5	n.a.	n.a.	n.a.	5	60	12
Udchartrede skibe	2	1	n.a.	1	n.a.	100	20
Nybygninger <sup>2</sup>	2	2	n.a.	n.a.	n.a.	100	n.a.

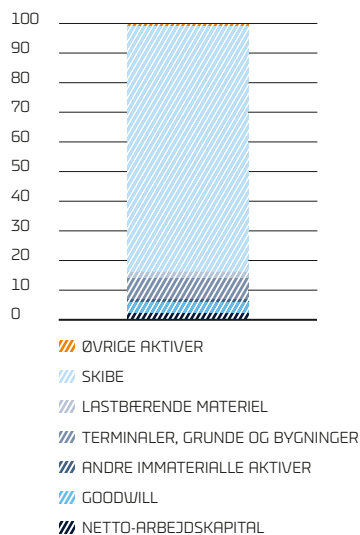
<sup>1</sup> I sammentællingen er ét ro-pax-skib, som deles mellem North Sea og Passenger, elimineret

<sup>2</sup> Til levering i 2012

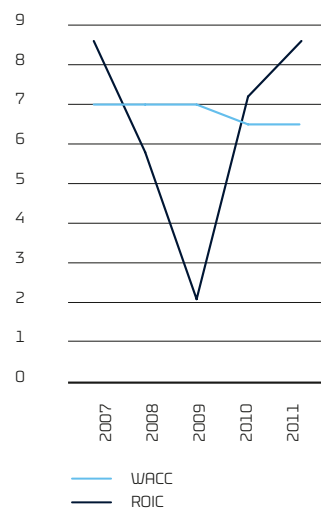
## RESULTATFORVENTNING 2012 PR. DIVISION

Division	Omsætningsvækst	Driftsresultat (EBITDA) for særlige poster, DKK mio.	Kommentar
Shipping Division	Ca. 0%	1.220-1.270	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsætningen stiger som følge af åbningen af en ny rute, Dover-Calais, men dette opvejes af lavere omsætning på Nordsøen afledt af dels øget konkurrence, dels generelt vigende mængder</li> <li>Driftsresultatet for forretningsområdet North Sea påvirkes negativt af øget konkurrence. Hertil kommer generelt højere bunkeromkostninger</li> </ul>
Logistics Division	Ca. 0%	180	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsætningsvækst i speditions- og logistikaktiviteter forventes at opveje lavere omsætning fra papirlogistik</li> </ul>
Ikke-fordelte poster	n.a.	-100	
<b>DFDS Koncernen i alt</b>	<b>Ca. 0%</b>	<b>1.300-1.350</b>	

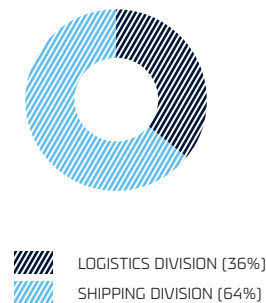
## INVESTERET KAPITAL (NETTO-AKTIVER) 2011, DKK MIO. (%)



## AFKAST AF INVESTERET KAPITAL (ROIC) OG KAPITALOMKOSTNING (WACC) (%)



## OMSÆTNING PR. DIVISION, 2011





Sea forudses der ikke at være behov for at foretage investeringer i ny tonnage i de næste par år. Optimering af tonnagen i forretningsområdet Channel kan indebære investeringer. Ved udgangen af 2012 vil Passengers tonnages gennemsnitlige alder være 23 år med en skønnet teknisk levetid på minimum 30 år. Behovet for udskiftning af denne tonnage vurderes løbende.

#### Selskabsledelse – Corporate Governance

DFDS A/S er underlagt dansk lov og noteret på NASDAQ OMX København. DFDS' virksomhedsledelse tager derfor udgangspunkt i dansk lovgivning og regulativer, herunder den danske selskabslov, reglerne for NASDAQ OMX København, den seneste danske version af anbefalinger for god selskabsledelse (som siden 2006 indgår som en del af oplysningsforpligtelserne for børsnoterede selskaber), selskabets vedtægter og andre relevante regler.

Følgende information om selskabsledelse er tilgængelig på [www.dfdsgroup.com](http://www.dfdsgroup.com):

- Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, <http://www.dfdsgroup.com/about/governance/>
- DFDS' vedtægter, <http://www.dfdsgroup.com/about/governance/articles/>
- Materialer fra DFDS' seneste generalforsamling, <http://www.dfdsgroup.com/investors/annualgeneralmeeting/previousagm/>

#### Samfundsansvar (CR)

Ambitionen for DFDS' program for samfundsansvar er løbende at skabe værdi for vores interessenter og være deres foretrukne samarbejdspartner.

I 2011 oprettede DFDS en komité for samfundsansvar (CR Committee) for at forankre arbejdet med samfundsansvar i DFDS' ledelse og organisation. Det er komiteens opgave at drive programmet for samfundsansvar med reference til koncernledelsen. Derudover blev der udnævnt en globalt ansvarlig for bæredygtighed i DFDS Koncernen, som samtidig er formand for komiteen for samfundsansvar.

På side 38-55 fremgår DFDS' rapport om samfundsansvar vedrørende politikker, programmer og resultater.

#### Sikkerhed

Sikkerhed for passagerer, besætningsmedlemmer og gods samt sikring af skibe og havneanlæg har højeste prioritet for DFDS.

Sikkerhedsarbejdet reguleres af internationale og nationale regelsæt samt af de målsætninger og krav, som DFDS derudover opstiller. I henhold til ISM (International Safety Management) rapporteres samtlige sikkerhedstiltag og -forhold løbende til samtlige skibe, ligesom alle skibe indrapporterer hændelser om bord.

De væsentligste hændelser i 2011 var brande i skorstenssystemet på to skibe, mens de var i dok, samt en bil, der brød i brand på vogndækket på Dover-Dunkerque-ruten. Disse brande blev hurtigt og effektivt slukket af DFDS' egne besætninger. På Amsterdam-Newcastle-ruten blev en passager, der var faldet overbord, efter kort tid reddet af skibets egen redningsbåd og besætning.

I beretningen om samfundsansvar redegøres på side 45-46 nærmere for DFDS' sikkerhedsarbejde.

#### Resultatforventning 2012

For de fleste af DFDS' aktiviteter forventes uændret eller forbedret indtjening i 2012. Logistics Division forventer som helhed at opnå en resultatforbedring i 2012.

Shipping Division forventer uændret indtjening i tre af fire forretningsområder (Baltic Sea, Channel og Passenger) på trods af en stigende oliepris. Forretningsområdet North Sea påvirkes negativt af øget konkurrence.

Der er iværksat en række tiltag for at imødegå den øgede konkurrence og vanskelige markedsforhold i øvrigt, herunder en højere bunkeromkostning.

DFDS åbnede i februar 2012 en ny rute med ét skib mellem Dover og Calais. Ruten forventes ikke i 2012 at bidrage positivt til driftsresultatet (EBIT).

I 2012 forventes fragttaktiviteterne i lighed med 2011 at udgøre omkring 80% af DFDS' omsætning. Væksten i fragtmarkedet forventes at blive højest i Østersøområdet, omkring 2-4%, og lavest på Nordsøen, hvor vigende mængder forventes afhængigt af markedsområdet. Væksten på passagermarkedet forventes at følge et tilsvarende mønster.

Markante ændringer i EU-samarbejdet afledt af den aktuelle gælds-krise i flere medlemsstater udgør desuden en risiko for resultatforventningen, ligesom mar-

kante stigninger i olieprisen og valuta-kursændringer udgør en risiko.

På denne baggrund forventes udviklingen i Koncernens hovedtal i 2012 at blive som følger:

- **Omsætning:** Forventes at blive på niveau med 2011, idet tilgangen af Dover-Calais-ruten opvejer lavere omsætning på Nordsøen som følge af dels øget konkurrence, dels en forventning om generelt vigende mængder på Nordsøen
- **Bunkeromkostning:** Omkring 69% af forbruget skønnes at være afdækket af oliepristillæg og finansiel afdækning. På den baggrund skønnes en prisændring på 1% at indebære en resultatpåvirkning på ca. DKK 6,0 mio. i forhold til prisniveauet medio februar 2012, som var omkring USD 700 pr. ton.
- **EBITDA for særlige poster:** Forventes at blive DKK 1.300-1.350 mio. (2011: DKK 1.495 mio.). Den forventede udvikling pr. division er vist på side 14
- **EBIT for særlige poster:** Efter afskrivninger i størrelsesordenen DKK 700 mio. forventes et driftsresultat på DKK 600-650 mio. (2011: DKK 835 mio.)
- **Resultat før særlige poster og skat:** Forventes at blive DKK 450-500 mio. (2011: DKK 651 mio.)
- **Særlige poster:** Der forventes ingen særlige poster (2011: Netto-indtægt på DKK 91 mio.)
- **Investeringer:** De samlede planlagte investeringer forventes at udgøre omkring DKK 650 mio. i 2012. Heraf udgør de sidste betalinger for to nybyggede ro-ro-fragtskibe omkring DKK 450 mio. De resterende investeringer vedrører hovedsageligt dokning af skibe og køb af lastbærende materiel. Herudover kan optimering af tonnage på den Engelske Kanal medføre investeringer.

# DFDS ER KLAR TIL NY VÆKST

## VÆKSTSTRATEGI, INTEGRATION OG VÆRDISKABELSE

DFDS har i de seneste år skabt profitabel vækst gennem en kombination af virksomhedskøb og organisk vækst. Købet af Norfolkline har siden midten af 2010 medvirket til at transformere DFDS. Sideløbende med integrationen af Norfolkline er der gennemført en forenkling af DFDS' forretningsmodel med afsæt i ensartede processer på tværs af virksomheden. Dette understøtter hurtig integration af nye aktiviteter og profitabel vækst.

DFDS' vækststrategi lægger vægt på profitabel vækst, hvilket betyder, at aktiviteter, som ikke bidrager til forrentningen af den investerede kapital på et tilfredsstillende niveau over en periode søges omstruktureret, solgt eller afviklet. Derudover lægger strategien vægt på, at aktiviteter understøtter DFDS' overordnede strategi. Sidstnævnte var ikke tilfældet i tilstrækkelig grad for DFDS Canal Tours og DFDS' tørlastaktiviteter i Norge, hvorfor begge virksomheder blev afhændet til strategiske købere i 2011.

Det europæiske marked for sø- og landtransport er som helhed fortsat fragmenteret og i de kommende år forventes DFDS primært at vokse gennem virksomhedskøb suppleret med organisk vækst.

DFDS' vækststrategi fokuserer på:

- Geografisk ekspansion af netværket gennem virksomheds- og aktivitetskøb, herunder gennem partnerskaber
- Sikring af tilgang af fragtvolumener til netværket
- Organisk vækst baseret på forbedret kundeservice, herunder kapacitetsudvidelser

Som beskrevet nedenfor er integrationen af Norfolkline tæt på at være afsluttet og ikke-kerneområder samt overskydende aktiver er afhændet. DFDS' forretningsmodel og organisation er således klar

til at skabe ny profitabel vækst for både shipping- og logistikaktiviteter.

### KØBET AF NORFOLKLINE – INTEGRATION OG VÆRDISKABELSE

#### Transformation af DFDS

Købet og integrationen af Norfolkline har siden midten af 2010 transformeret DFDS:

- DFDS blev Nordeuropas største kombinerede rederi- og logistikvirksomhed
- Omsætningen er vokset med omkring fem milliarder, eller 77%, til DKK 11,6 mia. siden 2009
- Antallet af medarbejdere er øget med omkring en tredjedel til 5.100 siden 2009
- Ledelses- og forretningsstruktur tilpasset den nye organisation
- DFDS' logistikaktiviteter har opnået kritisk masse med en omsætning på DKK 4,3 mia.
- Netværkets geografiske dækning er udvidet med aktiviteter på Den Engelske Kanal
- Markedspositionen på den sydlige del af Nordsøen er forbedret med tilgangen af tre fragtruter
- Der gennemføres en ensretning af IT-systemer

#### Synergier og omkostninger

Ved udgangen af 2011 var de samlede årlige synergier opgjort til DKK 220 mio. fordelt på fem hovedområder på basis af i alt 82 projekter, jf. tabel side 17. Hovedparten af projekterne var gennemført ved udgangen af 2011, dog udestår IT-projekter som planlagt at blive gennemført i 2012.

Som det fremgår af tabellen på side 17, har særligt synergierne for Logistics og Andre områder oversteget forventningerne. For Logistics har forbedringsprojektet Headlight medvirket til at øge synergi-

erne, blandt andet gennem en reduktion af omkostningen til køb af kørselsydelse, en fælles trailer pool og fokus på afkaststyring på kundeniveau.

Synergier fra andre områder vedrører primært større besparelser fra sammenlægning af kontorer og organisationsændringer.

Ved udgangen af 2011 udgjorde de samlede integrationsomkostninger DKK 147 mio., hvilket er en besparelse i forhold til den oprindelige forventning om omkostninger i størrelsesordenen DKK 175-200 mio.

#### Omstruktureringer skabte værdi

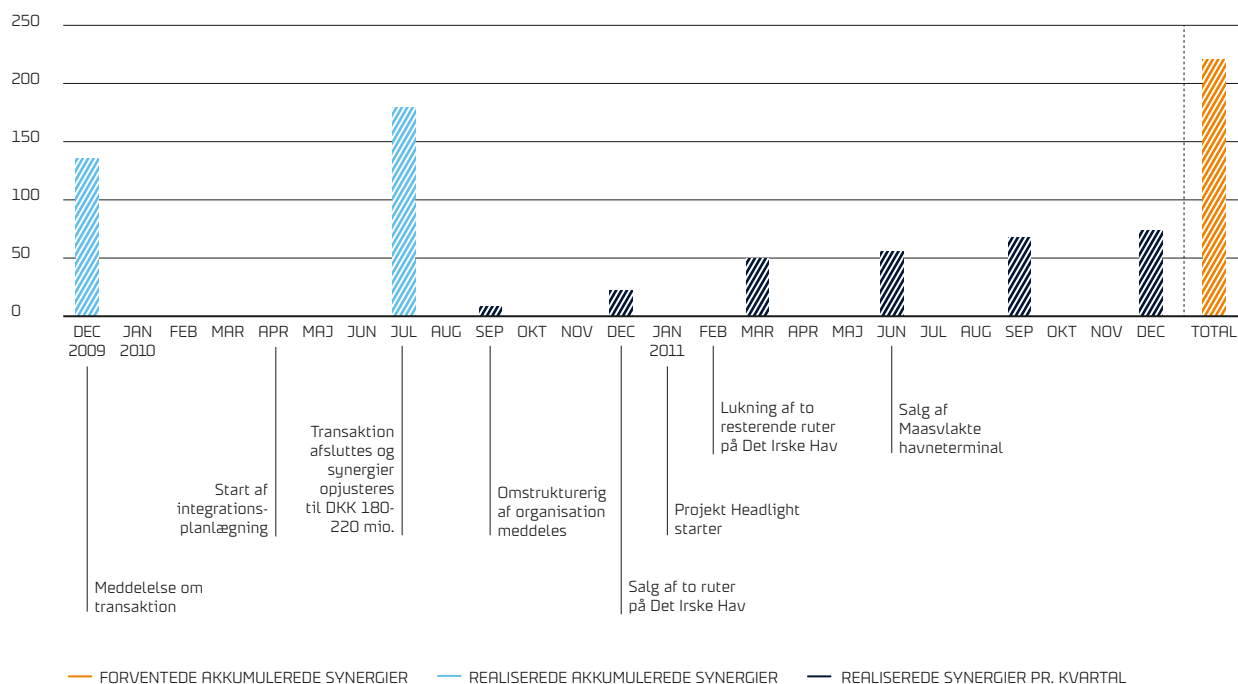
For at sikre, at købet af Norfolkline netop medførte profitabel vækst, blev der gennemført to væsentlige omstruktureringer:

- Norfolklines tabsgivende aktiviteter på Det Irske Hav blev afviklet gennem salg af ruter og skibe samt lukning af ruter. Et ro-pax-skib blev overført til DFDS' rutenetværk i Østersøen
- Salg af en overskydende havneterminal i Maasvlakte, Rotterdam

Det samlede provenu fra salget af ruter og skibe samt havneterminalen var DKK 715 mio. svarende til 28% af den samlede gældfri købspris for Norfolkline, som var DKK 2,6 mia.

#### Værdifulde erfaringer

Grundig forberedelse, en høj grad af involvering af medarbejdere i begge virksomheder, høj prioritering af intern og ekstern kommunikation samt detaljeret rapportering og opfølgning på integrationsprojekter har medvirket til en succesfuld integrationsproces. Disse erfaringer er blandt andet blevet en del af The DFDS Way, som vist på side 18-19, og udgør et vigtigt grundlag for DFDS' fremtidige vækststrategi.

**SYNERGIER**  
 [DKK mio.]

**OMKOSTNINGSSYNERGIER FRA INTEGRATION AF DFDS OG NORFOLKLINE**

Aktiviteter	Integrationsområder	Forventede årlige synergier, DKK mio.	Realiserede årlige synergier, DKK mio.
Shipping	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration af ruter</li> <li>Integration af havneterminaler</li> <li>Tonnageoptimering</li> <li>Konsolidering af kontorer</li> <li>Optimering af passageraktiviteter</li> </ul>	70-80	80
Logistikaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kørselsoptimering</li> <li>Konsolidering af kontorer</li> <li>Optimering af udnyttelse af materiel</li> </ul>	30-40	61
IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration af terminalsystemer</li> <li>Integration af regnskabssystemer</li> <li>Integration af IT funktioner</li> </ul>	30-40	11
Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknisk indkøb</li> <li>Førbrugsvarer</li> </ul>	35-40	38
Andet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimering af skibsdrift</li> <li>Sammenlægning af finans-, HR- og andre tværgående funktioner</li> </ul>	15-20	30
<b>Synergier i alt</b>		<b>180-220</b>	<b>220</b>

# THE DFDS WAY

VED AT GØRE TINGENE LIDT BEDRE HVER DAG,  
BLIVER VI EN STÆRKERE VIRKSOMHED

DFDS har med succes gennemgået store forandringer i de seneste år. Vi har lagt DFDS og Norfolkline sammen, flere end tusind nye medarbejdere er kommet til, gennem målrettede projekter har vi vendt flere forretningsområders udvikling på afgørende vis, og vi har forbedret DFDS' indtjening.

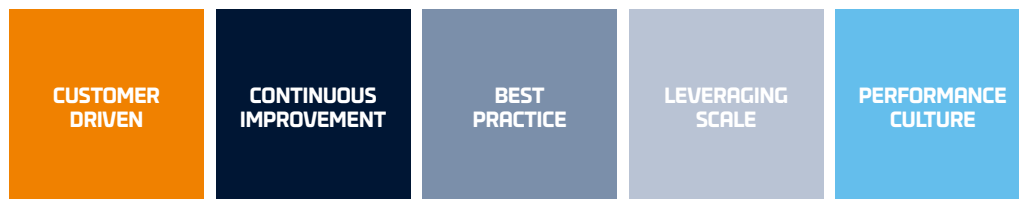
Vi er kommet langt på kort tid, og vi har udviklet en måde at gøre tingene på, som har givet resultater – The DFDS Way.

The DFDS Way er fælles for alle medarbejdere, den definerer en kurs og en retning for vores forretningsmodel og vores adfærdsnormer. Det er et løfte, som vi giver hinanden for at skabe værdi for vores kunder og andre interessenter i DFDS.

The DFDS Way bygger på vores erfaringer. Sammen med vores vision og strategi indgår The DFDS Way som en del af kernen i DFDS' ledelses-grundlag.

Se The DFDS Way video på [www.dfdsgroup.com](http://www.dfdsgroup.com)

## FORRETNINGSMODEL\*



\*The DFDS Way er formuleret på engelsk, som er DFDS' interne arbejdssprog.

WE CARE **WE SERVE**  
**OUR CUSTOMERS WITH**  
**PASSION** WE LISTEN  
BEFORE MAKING  
DECISIONS **WE DO**  
**WHAT WE SAY WE'LL**  
**DO** IF WE SEE A  
PROBLEM, WE FIX IT  
**WE LEARN, DEVELOP,**  
**AND IMPROVE**  
**EVERY DAY**

ADFFÆRDSNORMER\*

# SHIPPING DIVISION







## STÆRKT 2011 UNDERSTØTTET AF SYNERGIER OG MARKEDSVÆKST – MERE AFDÆMPET UDSIGT FOR 2012

### AKTIVITETSOVERSIGT

	North Sea	Baltic Sea	Channel	Passenger
Andel af Shipping Division omsætning 2011	44%	18%	13%	24%
Ruter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gøteborg-Brevik/Immingham</li> <li>• Gøteborg-Tilbury</li> <li>• Gøteborg -Brevik/Gent</li> <li>• Esbjerg-Immingham</li> <li>• Esbjerg-Harwich</li> <li>• Cuxhaven-Immingham</li> <li>• Vlaardingen-Felixstowe</li> <li>• Vlaardingen-Immingham</li> <li>• Rosyth-Zeebrugge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fredericia-Århus/København/Klaipeda</li> <li>• Kiel-Klaipeda</li> <li>• Karlshamn-Klaipeda</li> <li>• Sassnitz-Klaipeda</li> <li>• Kiel-Karlshamn/St. Petersborg</li> <li>• Vstad-Swinoujscie (ophørt oktober 2011)</li> <li>• Kapellskär-Paldiski (fra oktober 2011)</li> <li>• Ust-Luga-Kiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dover-Dunkerque</li> <li>• Dover Calais (åbnet februar 2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• København-Oslo</li> <li>• Amsterdam-Newcastle</li> <li>• Esbjerg-Harwich</li> </ul>
Skibe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19 ro-ro</li> <li>• 1 ro-pax</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 ro-ro</li> <li>• 7 ro-pax</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 ro-pax</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ro-pax</li> <li>• 4 passagerskibe</li> </ul>
Havneterminaler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gøteborg<sup>1</sup></li> <li>• Esbjerg</li> <li>• Vlaardingen</li> <li>• Immingham</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dunkerque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• København</li> </ul>
Kundesegmenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speditører</li> <li>• Vognmænd</li> <li>• Producenter af tungt industrigods (biler, papir, stål, kemikalier)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speditører</li> <li>• Vognmænd</li> <li>• Producenter af tungt industrigods (biler, papir, stål, kemikalier)</li> <li>• Passagerer, med og uden bil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speditører</li> <li>• Vognmænd</li> <li>• Passagerer med bil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mini Cruise</li> <li>• Passagerer med bil</li> <li>• Konferencegæster</li> <li>• Speditører</li> <li>• Vognmænd</li> </ul>
Primære markedsområder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danmark</li> <li>• Sverige</li> <li>• Norge</li> <li>• Tyskland</li> <li>• Benelux</li> <li>• Storbritannien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rusland, andre SNG-lande</li> <li>• Tyskland</li> <li>• Sverige</li> <li>• Danmark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storbritannien</li> <li>• Øst- og Centraleuropa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danmark</li> <li>• Norge</li> <li>• Storbritannien</li> <li>• Benelux</li> <li>• Oversøiske markeder</li> </ul>
Hovedkonkurrenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobelfret</li> <li>• P&amp;O Ferries</li> <li>• Stena Line</li> <li>• Vej- og jernbane-transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scandlines</li> <li>• Stena Line</li> <li>• Tallink</li> <li>• TransRussiaExpress</li> <li>• Vej- og jernbane-transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurotunnel</li> <li>• P&amp;O Ferries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Color Line</li> <li>• P&amp;O Ferries</li> <li>• Stena Line</li> <li>• Luftfart</li> </ul>

<sup>1</sup> Betinget af godkendelse af konkurrencemyndigheder

**Shipping Division driver DFDS' rute-netværk fordelt på fire forretnings-områder: North Sea, Baltic Sea, Channel og Passenger.**

### DIVISIONSLEDELSE

#### Divisionsansvarlig:

- Peder Gellert Pedersen, Executive Vice President, Shipping Division

#### Forretningsområdeansvarlige:

- Kell Robdrup, North Sea
- Anders Refsgaard, Baltic Sea
- Carsten Jensen, Channel
- Brian Thorsted Hansen (konstitueret), Passenger

#### Markedsoversigt

Væksten var ujævnt fordelt igennem året og i forhold til markedsområder.

Væksten fra slutningen af 2010 fortsatte ind i 1. kvartal af 2011, hvorefter den aftog i Nordsøregionen. I Østersøregionen forblev efterspørgslen robust gennem hele året blandt andet understøttet af den russiske økonomi og fortsat uenighed mellem Rusland og Polen om køretilladelser for vognmænd gennem Polen.

Den generelle usikkerhed og det lavere aktivitetsniveau i Europa begyndte at

påvirke aktivitetsniveauet i Nordsøregionen i 2. kvartal. Over sommeren medførte fornyet usikkerhed på de finansielle markeder mere afdæmpet vækst. Særligt aftog efterspørgslen på fragt mellem Storbritannien og Sverige. Fragtvolumen i Østersøregionen forventes at fortsætte med at stige i niveauet 2-4% i 2012. Fragtvolumen i Nordsøregionen forventes reduceret med 0-3%, selv om moderat volumenvækst forventes i visse markedsområder. Konkurrencepresset på fragt over Den Engelske Kanal forventes at aftage i 2012.

Konkurrencen på fragtmarkedet forudses generelt at blive skærpet i 2012, da fragtkapaciteten stadig er større end efterspørgslen. I begyndelsen af 2012 blev der sat ekstra tonnager ind mellem Sverige og Storbritannien på en ny rute, hvilket skaber pres på volumen og rater. Passagermarkedet var fortsat robust i 2011, og denne trend forventes at fortsætte i 2012, selv om efterspørgslen på det britiske marked forventes at blive svækket gennem det kommende år, hvilket dog forventes afbødet af Olympiaden i London.

#### Netværk

DFDS' netværk forbinder Europa gennem to integrerede divisioner, DFDS Seaways og DFDS Logistics, der arbejder sammen for at levere omkostningseffektive og innovative transportløsninger for kunder. Netværket omfatter mere end 350 ugentlige skibsafgange, strategisk-placerede havne-terminaler, integreret jernbanetransport, der forbinder ruter og logistiknetværk, samt it-løsninger, der sikrer optimering og effektivitet. Netværket dækker 20 lande.

#### Strategiske prioriteringer og opfølgning

De vigtigste strategiske prioriteringer og tiltag i 2011 har været:

- Optimering af indtjening: En kombination af synergier, volumen- og ratevækst, optimering af prisstyring og produktmiks, og forbedret samarbejde med DFDS Logistics øgede driftsresultatet (EBIT) før særlige poster med 27,8% i 2011
- Gennemgang af Channels forretningsstruktur: Vanskelige konkurrencevilkår reducerede forretningsområdets indtjening, og i maj blev der lanceret et forbedrings- og effektivitetsprojekt, Light Crossing, for at øge indtjeningen. Projektet forventes afsluttet medio 2012
- Konsolidering af ruter og havne-terminaler, Storbritannien/Holland: I 2011 var fokus på styringen af den nye driftsstruktur efter konsolideringen

af to fragtruter og havne-terminaler i begge havne, samt omstillingen af en kombineret rute til en ren fragtrute. Det samlede resultat af disse ændringer var en betydelig resultatforbedring, hvilket er en del af integrationssynergiene.

2012 byder på en række muligheder såvel som udfordringer i forhold til de forskellige markedsudsigter i Østersø- og Nordsøregionerne. Væksten forventes at fortsætte i det baltiske område, og den videre udvikling af to nye ruter, som henholdsvis blev åbnet og erhvervet i 2011, er en vigtig prioritet, ligesom udnyttelsen af den kapacitet, der blev tilføjet netværket i 2011. Yderligere udvidelse af aktiviteterne i regionen har endvidere høj prioritet.

I Nordsøregionen forventes afdæmpet vækst og tilbagegang på visse markeder. Desuden er kapaciteten i markedet blevet udvidet i både 2011 og begyndelsen af 2012, hvilket øger konkurrencepresset.

På længere sigt vil det blive prioriteret at fastlægge et mål for ejerandelen af fragtskibe, eftersom denne er steget til mere end 60% i de seneste år, og antallet af udchartrede skibe er reduceret. Flådens fleksibilitet i forhold til tilpasning til kortsigtede markedsændringer er således reduceret de seneste år.

På Den Engelske Kanal er de vigtigste prioriteter at nå målene i projekt Light Crossing og optimere den fælles drift af to ruter efter tilføjeisen af den nye Dover-Calais-rute, der åbnede i februar 2012.

#### AKTIVITETSUDVIKLING PR. FORRETNINGSOMRÅDE

##### North Sea

Væsentlige begivenheder i 2011:

- Betydelig synergi som resultat af konsolidering af to ruter og havne-terminaler
- Væksten aftog gennem året
- EBIT steg med 21%

Efter stærk volumenvækst i 1. kvartal på 10,0%, korrigeret for udvidelsen med tre Norfolkline-ruter i midten af 2010, gik væksten i stå i 2. og 3. kvartal og svækkedes yderligere i 4. kvartal.

Volumenvæksten var svagest mellem Sverige og Storbritannien, eftersom efterspørgslen faldt i Storbritannien og den svenske eksports konkurrenceevne blev svækket af en stærkere svensk krone i forhold til 2010. Væksten mellem Sverige og Kontinentet var mere stabil på grund af bilvolumener, hvilket også var

tilfældet for volumen mellem Tyskland og Storbritannien. Væksten på andre markedsområder var relativt begrænset. Det samlede rateniveau var over niveauet i 2010, med mere stabile priser på nogle områder end andre.

Der blev gennemført to større ruteændringer ved udgangen af 2010, hvilket fik helårseffekt i 2011. Konsolideringen af to ruter til én mellem Vlaarding (Rotterdam) og Immingham var et væsentligt bidrag til forretningsenhedens forbedrede resultat. Forbedringen var en del af integrationssynergiene. Rosyth-Zeebrugge blev omdannet til en ren fragtrute, og en del af passagererne fra den tidligere kombinerede rute blev overført til DFDS' passager rute mellem Amsterdam og Newcastle. Den nye fragtrute indfriede ikke forventningerne i 2011.

Konkurrencen blev hårdere i 2011 i samhandelen mellem Storbritannien og Kontinentet, idet konkurrenter indsatte større og nyere skibe. I januar 2012 blev en ny fragtrute mellem Sverige og Storbritannien åbnet af et svensk speditiønsfirma, hvilket øgede markedskapaciteten med omkring 30%. Idet efterspørgslen på dette marked var vigende i løbet af 2011, forventes den øgede kapacitet at medføre en betydelig negativ påvirkning af indtjeningen på DFDS' to ruter mellem Sverige og Storbritannien i 2012.

Sammensætningen af kunder var stabil med en høj andel af industrikunder på de skandinaviske ruter. Automobilsektorens aktivitetsniveau var højt i 2011, mens papir- og stål volumen var mere afdæmpet.

##### Baltic Sea

Væsentlige begivenheder 2011:

- Høj volumenvækst, øget indtjening
- Rutenet opgraderet og udvidet
- EBIT steg med 85%

Volumenvæksten forblev på et højt niveau på tværs af ruter hele året understøttet af stor efterspørgsel fra den russiske økonomi i handelen med Tyskland og Sverige. Volumen på korridoren mellem Tyskland og Litauen blev desuden øget af polske restriktioner på køretilladelser til russiske vognmænd. Det samlede rateniveau var over niveauet for 2010 med stabile priser på de fleste markeder, hvilket blev understøttet af optimering af rater mellem travle og mindre travle afgang.

Der blev gennemført flere ændringer af rutenettet i løbet af 2011. I maj blev der åbnet en ny rute mellem Tyskland og Rusland,

SHIPPING DIVISION	2011					2010				
	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT.	HELE ÅRET	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT.	HELE ÅRET
DKK mio.										
Nettoomsætning	1.704	2.025	2.160	1.909	7.798	1.162	1.465	2.332	1.962	6.921
Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster	150	429	533	304	1.416	109	332	526	254	1.221
Resultatandele i associerede virksomheder	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	0
Avance ved salg af langfristede aktiver	0	1	9	5	15	0	0	0	2	2
Af- og nedskrivninger	-146	-145	-138	-155	-584	-120	-120	-175	-145	-560
Driftsresultat (EBIT) før særlige poster	4	285	404	154	847	-11	213	350	111	663
Driftsmarginal (EBIT), %	0,2	14,2	18,9	7,9	10,9	-0,9	14,5	15,0	5,7	9,6
Særlige poster, netto	54	69	-11	20	133	0	0	-16	390	374
Driftsresultat efter særlige poster (EBIT)	58	354	393	174	980	-11	213	334	501	1.037
Investeret kapital, gennemsnit	9.231	8.881	8.881	8.904	9.018	7.178	7.122	8.395	9.607	8.134
Afkast af investeret kapital (ROIC) p.a., %	-1,0	12,3	16,8	14,8	10,2	-0,5	11,4	14,3	20,7	12,0
Lanemeter, '000	5.358	5.350	5.360	5.828	21.896	2.442	2.674	6.635	6.578	18.329
Passagerer, '000	718	1.153	1.613	943	4.427	327	483	1.631	938	3.379

og en ny rute mellem Estland og Sverige blev erhvervet i oktober. Desuden blev såvel tonnage som kapacitet opgraderet på ruterne mellem Litauen og Tyskland/Sverige. Charteraftalen med Polferries om ruten mellem Sverige og Polen udløb i oktober, ligesom en jernbaneaftale mellem Tyskland og Litauen ophørte. Helårseffekten af disse ændringer vil påvirke 2012.

Konkurrencen blev øget i løbet af 2011, da konkurrenter tilføjede kapacitet på korridoren mellem Tyskland og de baltiske lande. Volumenvæksten ventes at fortsætte i 2012, dog på et lavere niveau på omkring 2-4%. Væksten er endvidere betinget af fordelingen af russiske vognmænd mellem sø og land. Ledsaget trafik overstiger fortsat uledsaget trafik i regionen. Fragten består overvejende af en blanding af maskiner, byggematerialer og trailere med forbrugsprodukter. Ubalance af volumener mellem Skandinavien og de baltiske markeder blev mere udtalt i 2011, og denne tendens forventes at fortsætte.

#### Irish Sea

Væsentlige begivenheder 2011:

- To resterende ruter blev lukket i slutningen af januar 2011

Nedlukningen af forretningsområdet Irish Sea blev afsluttet i 1. kvartal 2011 og medførte engangsomkostninger på DKK 30 mio., der indgår som en del af Særlige poster.

#### Channel

Væsentlige begivenheder 2011:

- Fragtrater reduceret som følge af overkapacitet
- Projekt Light Crossing forløber som planlagt
- EBIT reduceret med 75%

Den samlede fragtvolumen på Doverstrædet steg med 6% og med 0% for færgeoperatørerne. Eurotunnelens markedsandel steg i 2011, da tunnelselskabet via en aggressiv prispolitik genvandt markedsandele, der gik tabt efter en brand i tunnelen i slutningen af 2008. Dette var mest udtalt i 1. og 2. kvartal. Også SeaFrance øgede markedsandelen i første halvdel af året gennem prisnedsættelser, da selskabet forsøgte at øge indtægterne for at undgå konkurs. Det ekstraordinære konkurrencepres i 2011 resulterede i et fald i fragtraterne på mere end 10%.

Den samlede passagervolumen på Doverstrædet steg med 2%, men var 2% lavere for færgeoperatørerne. Eurotunnelen øgede således også markedsandelen på passagermarkedet, om end i mindre omfang. Konkurrencepreset på passagermarkedet var mindre hårdt, og den gennemsnitlige pris pr. passager blev fastholdt på samme niveau som i 2010.

I midten af november ophørte SeaFrance med sejlads, hvilket skabte en stigning i særligt fragtvolumen, og i januar 2012 blev selskabet erklæret konkurs. I november 2011 indsatte DFDS et fjerde skib på Dover-Dunkerque-ruten, hvilket bidrog til at øge fragt- og passagervolumen i 4. kvartal 2011. I februar 2012 blev det fjerde skib overført til en ny rute mellem Dover og Calais.

Et forbedrings- og effektivitetsprojekt, Light Crossing, blev lanceret i maj 2011 og forventes at løbe indtil midten af 2012. Målet er at forbedre den årlige indtjening med DKK 75 mio. gennem omkostningsreduktioner, forbedring af indtægter og organisatoriske ændringer. De fleste af projektets virkninger vil blive

opnået i 2012 med fuld effekt i 2013. Lidt over 10% af projektets mål blev nået i 2011, blandt andet gennem mere effektiv bunkerudnyttelse og forbedret indtjening på salg om bord. Bunkerforbruget pr. sejlads blev reduceret med 5% i 2011 og indførelsen af nye propellerblade vil medføre yderligere besparelser i 2012. SeaFrances konkurs forventes at bidrage til en stabilisering af konkurrencesituationen i løbet af 2012. Dette forventes at bidrage til en forbedring af indtjeningen i kombination med de positive effekter af projekt Light Crossing.

#### Passenger

Væsentlige begivenheder 2011:

- Stigning i bunkeromkostninger absorberet
- Synergi fra det skotske marked opnået
- EBIT fastholdt på niveau med 2010

Efterspørgslen på de vigtigste passagermarkeder, Norge, Danmark, Tyskland, Holland og Storbritannien, var stabil i 2011 med en stigning i det samlede passagertal på 0,8%, mens antallet af afgang var 1,5% lavere på grund af dokninger. Antallet af passagerer pr. afgang steg således med 2,3%. Volumenvæksten var højest på Amsterdam-Newcastle-ruten, hvor volumen blev øget af passagerer, der tidligere rejste på Rosyth-Zeebrugge-ruten, som blev omdannet til ren fragtrute i begyndelsen af 2011. Denne positive effekt, som var en del af integrations-synergierne, var tydeligst i årets første tre kvartaler og blev mindre markant efterhånden som efterspørgslen på det britiske marked aftog i løbet af året.

Stigende oliepriser øgede bunkeromkostningen med 21% eller DKK 46 mio. Stigningen i bunkeromkostningen blev

SHIPPING DIVISION	2011					2010				
	DKK mio.	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT. HELE ÅRET	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT. HELE ÅRET	
<b>North Sea</b>										
Omsætning	877	910	854	873	3.514	617	746	926	873	3.162
EBIT	101	143	125	94	472	88	119	112	61	380
Investeret kapital	4.688	4.447	4.723	4.622	4.697	4.077	3.784	4.533	4.701	4.248
ROIC, %	8,6	13,7	9,6	7,7	9,5	8,6	12,8	9,3	4,9	7,6
Lanemeter fragt, '000	2.650	2.637	2.631	2.589	10.507	1.627	1.785	2.272	2.805	8.944
Passagerer, '000	-	-	-	-	-	-	-	22	11	33
<b>Baltic Sea</b>										
Omsætning	299	344	374	348	1.365	229	269	305	241	1.044
EBIT før særlige poster	45	95	84	46	270	4	51	76	16	147
Investeret kapital	1.203	1.434	1.521	1.364	1.334	1.227	1.286	1.581	1.334	1.354
ROIC, %	15,0	20,4	20,3	12,7	18,7	1,2	16,6	18,2	4,5	10,4
Lanemeter fragt, '000	840	832	859	908	3.439	662	732	755	772	2.921
Passagerer, '000	87	122	151	89	449	76	110	144	95	425
<b>Irish Sea</b>										
Omsætning	21	-	-	-	21	-	-	220	176	396
EBIT før særlige poster	-23	7	-4	14	-6	-	-	-28	-50	-78
Investeret kapital	196	265	58	-191	196	-	-	527	218	373
ROIC, %	-46,1	-2,4	-22,4	-26,9	-2,6	-	-	-20,1	-86,3	-33,7
Lanemeter fragt, '000	-	-	-	-	-	-	-	1.324	1.143	2.467
Passagerer, '000	-	-	-	-	-	-	-	71	34	105
<b>Channel</b>										
Omsætning	181	240	301	239	961	-	-	290	213	503
EBIT før særlige poster	-21	10	47	-21	15	-	-	48	10	58
Investeret kapital	1.278	1.239	1.259	1.185	1.245	-	-	1.373	1.252	1.313
ROIC, %	-6,5	3,2	13,5	-6,6	1,1	-	-	13,2	3,0	4,3
Lanemeter fragt, '000	1.716	1.750	1.739	2.184	7.389	-	-	1.687	1.722	3.409
Passagerer, '000	383	647	1.029	543	2.602	-	-	964	487	1.451
<b>Passenger</b>										
Omsætning	295	492	598	394	1.779	286	476	582	374	1.718
EBIT før særlige poster	-82	75	147	6	146	-83	65	157	7	146
Investeret kapital	1.140	1.146	1.190	1.140	1.172	1.506	1.555	1.273	1.177	1.441
ROIC, %	-28,7	26,2	44,9	2,1	11,9	-22,0	20,8	46,6	2,2	11,6
Lanemeter fragt, '000	133	150	132	148	563	152	158	142	136	588
Passagerer, '000	247	383	432	314	1.376	251	373	430	311	1.365
<b>Ikke-fordelte poster</b>										
Omsætning	46	65	52	215	378	35	35	50	96	216
EBIT før særlige poster	-16	-45	5	15	-41	-20	-22	-15	67	10

mindsket af 5% lavere forbrug pr. sejlads som resultat af bunkerbesparende initiativer, herunder installering af nye propellerblade på to skibe. Lige under 20% af de højere bunkeromkostninger blev dækket af pristillæg. Den resterende del af omkostningsstigningen blev opvejet af lavere afskrivninger som følge af nedskrivninger i 2010, øgede billetindtægter og ombordsalg samt forbedrede marginer.

Et nyt fælles booking-system, der skal anvendes af alle forretningsenheder med passagerer, er under udvikling, og en pilotmodel blev testet på Esbjerg-Harwich-ruten i 2011. En fuld implementering af systemet forventes at starte i 3. kvartal 2012 og vil fortsætte ind i 2013. Der forventes ingen større ændringer i

konkurrencesituation i 2012, dog vil en fortsat svækkelse af efterspørgslen på det britiske marked påvirke indtjeningen og muligheden for at kompensere for yderligere stigninger i bunkeromkostninger.

#### Resultatudvikling

Omsætningen steg med 12,7% til DKK 7.798 mio. i 2011 hovedsageligt som følge af helårseffekten af tilgangen af Norfolkline og øget aktivitet i Baltic Sea. Driftsresultatet før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster steg med 16,0% til DKK 1.416 mio. i 2011. EBITDA-margin blev forbedret til 18,2% fra 17,6% i 2010 drevet af fremgang for forretningsområderne North Sea og Baltic Sea samt en positiv effekt fra lukningen af forretningsområdet Irish Sea.

Driftsresultatet (EBIT) før særlige poster blev DKK 847 mio., en fremgang på 27,8%. Særlige poster udgjorde en indtægt på DKK 133 mio. bestående af regnskabsmæssige avancer på DKK 188 mio. fra salg af virksomheder og aktiver samt integrationsomkostninger på DKK 56 mio. Den investerede kapital udgjorde i 2011 i gennemsnit DKK 9.018 mio., hvilket var en stigning på 10,9% primært på grund af helårseffekten af tilgangen af Norfolkline. Afkastet af den investerede kapital var i 2011 10,2% inklusive særlige poster.



# LOGISTICS DIVISION

LOGISTICS







## MARKANT TURNAROUND OPNÅET I 2011 – MERE KONKURRENCEDYGTIGE OG FLEKSIBLE FORRETNINGS-PROCESSER VIL DRIVE YDERLIGERE FREMGANG I 2012

### AKTIVITETSOVERSIGT

	Nordic Transport	Continental Transport	European Contract	Intermodal	Nordic Contract
Andel af Logistics Divisions omsætning 2011	15%	31%	20%	24%	10%
Hovedaktiviteter	<i>Spedition, primært hellæs og partlæs:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sverige-UK</li> <li>• Danmark-UK</li> <li>• Norge-UK</li> <li>• Lagervirksomhed UK</li> <li>• Sverige-Baltic/Rusland</li> </ul>	<i>Spedition, primært hellæs og partlæs:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Holland-UK</li> <li>• Tyskland-UK</li> <li>• Belgien-UK</li> <li>• Belgien-Skandinavien</li> <li>• Frankrig-Skandinavien</li> </ul>	<i>Kontraktlogistik:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UK/Irland indenrigs</li> <li>• UK-Kontinentet</li> <li>• Nordirland detail distribution</li> <li>• Akvakultur distribution</li> <li>• Lagervirksomhed</li> </ul>	<i>Containerruter:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norge-UK</li> <li>• Norge-Kontinentet</li> <li>• Irland-Kontinentet</li> <li>• Irland-Spanien</li> </ul> <i>Jernbanetransport:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norden-Italien</li> <li>• UK-Italien</li> <li>• Italien-Tyskland, Benelux</li> <li>• Lagervirksomhed Italien</li> </ul>	<i>Papirlogistik:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norge-Irland</li> <li>• Norge-UK/Kontinentet</li> <li>• Norge-UK/Kontinentet/ Spanien</li> </ul>
Udstyr	Fælles trailer pool for Nordic Transport og Continental Transport <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.350 trailere</li> <li>• 100 trækkeenheder</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 750 trailere</li> <li>• 40 trækkeenheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 containerskibe</li> <li>• 3.750 containere</li> <li>• 850 swap-trailere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 sideports-/containerskibe</li> </ul>
Lagerbygninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15.000 m<sup>2</sup></li> <li>• Immingham</li> <li>• Gøteborg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.750 m<sup>2</sup></li> <li>• Vlaardingen</li> <li>• Immingham</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18.600 m<sup>2</sup></li> <li>• Peterborough</li> <li>• Larkhall</li> <li>• Belfast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8.000 m<sup>2</sup></li> <li>• Milano</li> <li>• Rotterdam</li> <li>• Immingham</li> <li>• Belfast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26.000 m<sup>2</sup></li> <li>• Moss</li> <li>• Immingham</li> </ul>
Salgs-kontorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oslo</li> <li>• Gøteborg</li> <li>• København</li> <li>• Immingham</li> <li>• Dublin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hamina</li> <li>• Kristiansand</li> <li>• Hamborg</li> <li>• Vlaardingen</li> <li>• Gent</li> <li>• Brugge</li> <li>• Immingham</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aberdeen</li> <li>• Peterborough</li> <li>• Larkhall</li> <li>• Belfast</li> <li>• Limerick</li> <li>• Boulogne Sur Mer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oslo</li> <li>• Moss</li> <li>• Brevik</li> <li>• Kristiansand</li> <li>• Fredericia</li> <li>• København</li> <li>• Dublin</li> <li>• Immingham</li> <li>• Rotterdam</li> <li>• Milano</li> <li>• Helsingborg</li> <li>• Rattingen</li> <li>• Waterford</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oslo</li> <li>• Moss</li> <li>• Kristiansand</li> <li>• Brevik</li> <li>• Immingham</li> </ul>
Kunde-segmenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industriprodukter</li> <li>• Bildele</li> <li>• Forbrugsvarer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industriprodukter</li> <li>• Tredje- og fjerdepartslogistik</li> <li>• Højværdisektor</li> <li>• Temperatur-kontrolleret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temperatur-kontrolleret og kølevarer for detail-sektor og producenter</li> <li>• Akvakultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailsektor</li> <li>• Kontraktlogistik</li> <li>• Papirindustri</li> <li>• Industriprodukter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papirindustri</li> </ul>
Primære konkurrenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NTEX</li> <li>• DSV</li> <li>• Schenker</li> <li>• Blue Water</li> <li>• Lo-lo-rederier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobelfret</li> <li>• P&amp;O Ferrymasters</li> <li>• LKW Walter</li> <li>• Lo-lo-rederier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McBurney Transport</li> <li>• Montgomery Transport</li> <li>• STEF-TFE Tradimar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BG Freight</li> <li>• Cobelfret Containers</li> <li>• Eucon (Irish Continental Group)</li> <li>• MacAndrews</li> <li>• Samskip</li> <li>• Tschudi Lines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo-lo-rederier</li> <li>• Containerrederier</li> </ul>

**Logistics Division driver DFDS' landtransport og logistikaktiviteter opdelt på fem forretningsområder: Nordic Transport, Continental Transport, European Contract, Intermodal og Nordic Contract**

## DIVISIONSLEDELSE

### Divisionsansvarlig:

- Eddie Green, Executive Vice President, Logistics Division

### Forretningsområdeansvarlige:

- Jens Antonsen, Nordic Transport
- Jens Antonsen, Continental Transport
- Steve Macaulay, European Contract
- Ole Sehested, Intermodal
- Vidar Karlsen, Nordic Contract

### Markedsoversigt

Aktivitetsniveauet på hovedmarkederne forblev på nogenlunde samme niveau som i 2010, om end fokus på at vende udviklingen i DFDS Logistics medførte lavere volumen på områder, hvor gældende priser ikke gav tilstrækkeligt afkast. Konkurrencen er fortsat intens på de fleste markeder, hvilket vanskeliggjorde opnåelse af fuld kompensation fra kunder for omkostningsstigninger drevet af makroøkonomiske faktorer. Det er derfor afgørende at løbende effektivisere driften.

Der blev opnået væsentlig fremgang i samarbejdet med flere større kunder på tværs af sektorer. Som følge af internalisering af en kundes logistikaktiviteter blev én større logistikkontrakt afviklet. Balancen i trafikstrømme for industri og detailsektoren var uensartet gennem året, hvilket vanskeliggjorde den daglige optimering af trafikker.

Udviklingen inden for kølevaresektoren var fortsat stabil, og et løbende tæt samarbejde med kunderne vil være med til at sikre, at denne position fastholdes og udvides i 2012.

Efterspørgselsniveauet er vanskeligt at vurdere for 2012 som følge af usikkerhed om de økonomiske betingelser som hele Europa påvirkes af. Målet er at forbedre DFDS Logistics' konkurrenceposition og forretningsmodel, så tilfredsstillende resultater opnås uanset markedsvilkårene.

### Netværk

DFDS Logistics byggede i 2011 videre på de integrerede netværk, der sikrer effektivitet og kapacitet til at levere

bedre service til kunderne. I begyndelsen af året blev de forskellige trailerflåder konsolideret i én fælles flåde for forretningsenhederne Nordic Transport og Continental Transport. Stordriftsfordele medførte en betydelig reduktion i den samlede trailerflåde uden en kapacitetsreduktion.

Der blev investeret DKK 55 mio. i 240 tørlasttrailerere for at udvide flåden og understøtte transport mellem de forskellige markeder i Skandinavien og Kontinentet.

I slutningen af 2011 blev de britiske transportplanlægningsfunktioner for forretningsenhederne Nordic Transport og Continental Transport lagt sammen i Immingham. Dette har muliggjort en optimering af trafikplanlægningen, reduceret tomkørsel og forbedret service for kunderne.

### Løbende forbedring: Projekt Headlight

I løbet af året, blev der taget flere vigtige initiativer på tværs af DFDS Logistics til at forbedre rentabiliteten. Det væsentligste initiativ var Projekt Headlight. Projektet var rettet mod forretningsområderne Nordic Transport, Continental Transport og European Contract, hvor eksisterende processer blev forbedret og standardiseret på tværs af virksomheden med henblik på at udnytte stordriftsfordele.

Projekt Headlight medførte væsentlige forbedringer af resultatet for 2011. Modellen fortsættes i 2012 og udvides

med anvendelse i forretningsområderne Intermodal og Nordic Contract.

### Strategiske prioriteringer

De fleste af de strategiske prioriteringer for 2011 blev nået. Skemaet giver en kort opdatering på hver prioritering:

En stor indsats fra medarbejderne i DFDS Logistics gjorde, at mange effektive ændringer blev gennemført i løbet af året. Den positive opbakning til disse ændringer muliggjorde det første skridt i forretningsområdets turnaround-proces.

### Strategiske prioriteringer i 2012

DFDS Logistics gennemførte således den første fase af en turnaround-proces i 2011 og opnåede et samlet set tilfredsstillende resultat. Vendingen var drevet af fokus på omkostninger, processer og organisation. Resultatet er et konkurrencedygtigt produktudbud. Fokus i 2012 vil i højere grad være at øge aktivitetsomfanget ved levering af flere transportløsninger til kunderne og dermed opnå en bedre udnyttelse af forretningsmodellen.

### Derudover er prioriteringerne for 2012:

- Intermodal bliver overskudsgivende
- Styrke kulturen om vedvarende forbedringer, udviklet via Projekt Headlight, gennem udvidelse af projektet til de resterende dele af DFDS Logistics
- Fortsætte udviklingen af aktiviteterne inden for kølevare- og højværdisektoren

## DE VIGTIGSTE INITIATIVER OG TILTAG I PROJEKT HEADLIGHT I 2011

Initiativ	Tiltag
• Ledelsesstyring	• Implementering af et ledelsessystem til at understøtte målet om løbende forbedringer
• Kørsel	• Skaffe nye underleverandører for at opnå lavere kilometerpris på kørsel • Udvikling og indførelse af en proces for køb af kørsel inklusive kvalitetssikring • Udvikling af netværksaktiviteter mellem forretningsområder • Reduceret tomkørsel
• Transportudstyr	• Fire trailer pools lagt sammen til én • Udvikling og implementering af nyt indkøbs- og vedligeholdelseskoncept • Ledelsessystem for Equipment installeret
• Driftsprocesser	• Forbedrede administrative funktioner, herunder faktureringsrutiner • Realisering af identificerede produktivitetsforbedringer • Processer harmoniseret og ensrettet på tværs af lokationer
• Salg	• Forbedret kunderentabilitet gennem afkaststyring og -måling • Ny salgsproces designet og aftalt med salgsledere • Model for salgsmål fra strategiske til individuelle mål udviklet og aftalt • Udvikling af ny "pipeline" til sikring af øgede ugentlige salgsaktiviteter og måling af konverteringer

LOGISTICS DIVISION	2011					2010				
	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT.	HELE ÅRET	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT.	HELE ÅRET
DKK mio.										
Nettoomsætning	1.116	1.149	1.064	1.001	4.330	518	549	1.156	1.130	3.353
Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster	33	42	40	56	171	5	13	19	37	74
Resultatandele i associerede virksomheder	-1	1	2	-2	0	0	0	5	0	5
Avance ved salg af langfristede aktiver	1	0	4	5	10	1	1	2	-2	2
Af- og nedskrivninger	-18	-17	-18	-19	-72	-17	-18	-27	-21	-83
Driftsresultat (EBIT) før særlige poster	15	26	28	40	109	-11	-4	-1	14	-2
Driftsmarginal (EBIT), %	1,3	2,3	2,6	4,0	2,5	-2,1	-0,1	-0,1	1,2	-0,1
Særlige poster, netto	-6	-2	-3	-3	-14	0	0	-20	-194	-214
Driftsresultat efter særlige poster (EBIT)	9	24	25	37	95	-11	-4	-21	-180	-216
Investeret kapital, gennemsnit	953	927	896	894	921	875	895	1.079	1.107	975
Afkast af investeret kapital (ROIC) p.a., %	3,4	9,0	10,6	18,1	9,7	-5,9	-2,1	-10,4	-81,8	-27,7
Tons, '000	378	259	243	251	1.131	389	420	422	391	1.622
Enheder, '000	88,9	90,1	85,2	81,2	345,4	41,2	43,6	95,0	91,7	271,5

## STRATEGISKE PRIORITERINGER - 2011

Prioriteringer	Resultat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levere synergier fra erhvervelsen af Norfolkline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DFDS Logistics leverede DKK 55 mio. i synergier, hvilket var mere end forventet og hurtigere end planlagt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre rentabiliteten (Headlight)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samlet rentabilitet i overensstemmelse med DFDS Logistics' første turnaround-fase med en EBIT-margin på 2,5%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre rentabiliteten på Gent (Headlight)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forventningerne overgået ved overskud på DKK 15,8 mio., hvor 2010 var et tab på DKK 0,3 mio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre rentabilitet på containerfart mellem Holland og Irland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markedsvilkårene blev forværret med højere priser på brændstof og højere charterrater samt overkapacitet. Disse faktorer opvejede de forbedringer, der blev iværksat i slutningen af 2010</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på kølevaretransport med høj margin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indfriele forventninger med stærkt resultat fra European Contract i 2011</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på højværditransportsektoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografisk dækning udvidet og omsætning øget med 30% i dette segment i 2011</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design og produktionsfasen af det nye Transport Management System, "Velocity"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-prioriteringer blev ændret i løbet af året, da jernbaneområdet blev flyttet til Phoenix-driftssystemet for at skabe synergi i forretningsområdet. Udviklingsressourcer til Velocity blev reduceret for at opnå dette. Design og produktionsfase er derfor stadig i gang med forventning om afslutning i løbet af 2012. Et pilotsystem vil blive implementeret i slutningen af året</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsat optimering af samarbejde DFDS Seaways</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbejdets mål er at tilbyde kunder en konkurrencemæssig fordel ved at benytte DFDS</li> </ul>

og opsøge muligheder for opkøb, der kan øge produktudbuddet til kunderne

- Pilotteste det nye Transport Management System, Velocity.

**Nordic Transport**

I forlængelse af den vellykkede integration af Norfolkline i slutningen af 2010 forbedrede Nordic Transport rentabiliteten for alle enheder i 2011. Dette blev opnået på trods af lavere volumener gennem primært forbedret afkaststyring, som var en del af Projekt Headlight.

Forretningsområdet udviklede nye trafikforbindelser i 2011 med Rusland og Litauen, og dette område forventes at give mulighed for yderligere vækst i de kommende år. Endvidere giver det mulighed for at tilføre fragtmængder til DFDS Seaways' rutenetværk i Østersøen.

Sidst på året blev volumen mellem Skandinavien og Storbritannien øget, primært som følge af tilgang af nye kunder.

**Continental Transport**

Continental Transport opnåede resultatfremgang i alle områder i 2011. Forretningsmodellen med lavere kørselsomkostninger, udviklet via Projekt Headlight, blev indført på Holland-Storbritannien-området og medvirkede til at genskabe rentabiliteten. I oktober blev et nyt driftssystem indført, som forbedrede effektivitet og produktivitet. Trafikplanlægningen for hele Storbritannien blev tillige flyttet til knudepunktet i Immingham for at opnå stordriftsfordele. Dette tiltag vil understøtte en forbedring af afkastet i 2012.

Gent-operationen tog i 2011 et vigtigt skridt videre i turnaround-processen med

LOGISTICS DIVISION	2011					2010				
	DKK mio.	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT. HELE ÅRET	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT. HELE ÅRET	
<b>Nordic Transport</b>										
Omsætning	173	179	163	147	662	97	105	182	137	521
EBIT før særlige poster	6	7	6	11	30	2	4	-8	8	6
Investeret kapital	79	80	70	124	73	45	53	70	12	45
ROIC, %	11,6	33,0	32,0	32,7	38,5	54,1	26,4	-42,3	265,7	12,5
Enheder, '000	10,1	9,3	9,5	10,1	39,0	5,9	6,2	12,5	10,8	35,4
<b>Continental Transport</b>										
Omsætning	377	366	346	314	1.403	152	164	413	347	1.076
EBIT før særlige poster	0	6	4	5	15	0	-4	-2	-1	-7
Investeret kapital	281	227	240	161	254	212	223	505	356	301
ROIC, %	-0,7	10,7	6,9	12,3	5,5	0,2	-6,8	-1,7	-1,3	-2,2
Enheder, '000	30,1	29,2	26,1	25,2	110,6	15,3	15,8	32,1	30,2	93,4
<b>European Contract</b>										
Omsætning	212	225	221	235	893	-	-	220	221	441
EBIT før særlige poster	9	12	13	16	50	-	-	9	22	31
Investeret kapital	157	152	159	177	159	-	-	24	151	88
ROIC, %	n.a.	29,3	31,3	34,1	29,5	-	-	146,3	54,9	33,1
Enheder, '000	19	20,3	20,4	21,2	80,9	-	-	19,5	20,0	39,5
<b>Intermodal</b>										
Omsætning	270	310	269	262	1.111	173	203	289	304	969
EBIT før særlige poster	0	4	1	3	8	-3	0	3	-7	-7
Investeret kapital	164	219	193	184	193	242	342	252	204	252
ROIC, %	-6,9	6,6	2,1	6,9	3,9	-0,3	-0,3	3,8	-12,2	-2,6
Enheder, '000	29,7	31,3	29,2	24,7	114,9	20,0	21,6	30,9	30,7	103,2
<b>Nordic Contract</b>										
Omsætning	114	113	110	102	439	102	100	124	123	449
EBIT før særlige poster	6	9	13	11	39	-5	3	4	2	4
Investeret kapital	259	241	223	219	241	382	297	366	262	340
ROIC, %	-6,9	14,5	22,0	19,2	15,2	5,9	4,0	3,9	3,4	1,1
Tons, '000	378	259	243	251	1.131	389	420	422	391	1.622
<b>Ikke-fordelte poster</b>										
Omsætning	23	22	23	19	87	3	3	-6	18	18
EBIT før særlige poster	-6	-12	-9	-6	-33	-5	-7	-7	-10	-29

opnåelsen af et mindre overskud (2010: DKK -16 mio.). Dette var delvist drevet af initiativer sat i gang via Projekt Headlight. For at sikre konkurrencedygtigheden på dette udfordrende marked blev forretningsmodellen således, at egne chauffører blev erstattet med underleverandører til international kørsel i overensstemmelse med strategien i øvrigt. Som en konsekvens heraf blev 34 chauffører afskediget.

Aktiviteterne i både Brügge og Hamborg opnåede gode resultater, og begge lokationer forventes at forbedre afkastet i 2012. Disse enheder leverer nu forretningsområdets højeste afkast.

#### European Contract

I Skotland var akvakultur-mængderne marginalt under forventning og niveauet opnået i 2010. Laksepriserne faldt i anden halvdel af året og særligt eksporten til Europa blev ramt som følge af øget

produktion i Norge. Effektiv udnyttelse af kørselsenheder bidrog til, at marginer blev fastholdt. Forventningerne til 2012 er positive.

Resultatet for aktiviteterne i Nordirland var tilfredsstillende og bedre end i 2010 som følge af forbedret afkaststyring, gennemført som en del af Projekt Headlight, og tilgang af nye kunder. Driften og prisstrukturer blev tilpasset til ændringer i handelsmønstret afledt af en reduktion i Irlands import.

Aktiviteterne i Peterborough opnåede også i 2011 en betydelig volumenvækst fra deres vigtigste kunder. Udvidelse af engagementer med eksisterende kunder kombineret med sikker styring af driften resulterede i et tilfredsstillende resultat.

#### **Intermodal**

På grundlag af flere driftsmæssige og organisatoriske ændringer blev der opnået rentabilitet inden for alle jernbaneaktiviteter, der forbinder Skandinavien, Benelux, Tyskland og Storbritannien med Italien. Især Sverige, Danmark og Storbritannien opnåede vækst og højere EBIT-marginer. Yderligere forbedringer forventes i 2012.

De norske containeraktiviteter, der forbinder Oslo Fjord og den norske vestkyst med Kontinentet og Storbritannien, forbedrede både volumen og indtjening, og en yderligere positiv udvikling forventes i 2012. Oslo Fjord-ruten drives fortsat i et produktionssamarbejde (VSA: vessel sharing agreement) med Samskip og Unifeeder.

DFDS Suardiaz Line, et 50/50 fælles selskab med Valpores Suardiaz Logistica, Spanien, driver en dør-dør container-service mellem Irland, Storbritannien og Spanien baseret på et produktionssamarbejde med Mac Andrews. På trods af vanskelige forhold på både de irske og spanske markeder blev rentabiliteten stabiliseret i 2011. Yderligere forbedringer forventes i 2012.

DFDS Contract Logistics, Irland, forbedrede resultaterne yderligere i forhold til 2010, og udsigten for 2012 er ligeledes positiv.

DFDS Logistics Container Line, der driver containerfart mellem Kontinentet og Irland via et produktionssamarbejde med Samskip, havde endnu et vanskeligt år, særligt i de første to kvartaler,

på grund af stigende charterrater og bunkeromkostninger, som det ikke fuldt ud var muligt at overføre til kunderne. Som en konsekvens af den skuffende udvikling blev kapaciteten i slutningen af oktober reduceret fra fire til tre skibe. Der blev forhandlet lavere charterrater for de tre skibe, hvilket resulterede i et positivt driftsresultat i november. Markedet er fortsat præget af en vis overkapacitet, som påvirker fragtrater og rentabilitet. Fra januar 2012 er der ikke længere langfristede forpligtelser på indchartrede skibe. Sammenlignet med tidligere år er den driftsmæssige fleksibilitet således forbedret med lavere faste omkostninger, hvilket i kombination med det nye DFDS Logistics netværk, giver mulighed for at gøre aktiviteterne overskudsgivende i 2012.

#### **Nordic Contract**

I 2011 blev tørlastaktiviteterne, der bestod af fem bulkskibe, afviklet og lastkontrakter solgt til Wilson. Dette gav større fokus på papirlogistik, der er hovedaktiviteten i Nordic Contract, hvilket medvirkede til god resultatfremgang.

Volumener fra en større papirkunde blev reduceret på grund af en brand i en fabrik, men dette blev opvejet af yderligere volumen fra andre kunder. Papirindustrien er præget af nogen usikkerhed som følge af et stort udbud i markedet. Situationen følges nøje med henblik på en rettidig tilpasning af forretningsmodellen.

#### **Resultatudvikling**

Omsætningen steg med 29,2% til DKK 4.330 mio. i 2011 hovedsageligt som følge af helårseffekten af tilgangen af Norfolkline. Driftsresultatet før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster steg med 130,9% til DKK 171 mio. i 2011. EBITDA-margin steg til 4,0% fra 2,2% i 2010. Margin blev positivt påvirket af resultatfremgang i alle forretningsområder.

Driftsresultatet (EBIT) før særlige poster blev DKK 109 mio., en fremgang på DKK 112 mio. Særlige poster udgjorde en omkostning på DKK 14 mio. Posten indeholder integrationsomkostninger samt omkostninger vedrørende forbedrings- og effektiviseringsprojektet Headlight.

Den gennemsnitlige investerede kapital udgjorde DKK 921 mio. i 2011, en reduktion på 5,4%. I 2011 var afkastet af den investerede kapital 9,7% inklusive særlige poster.



# RISIKOFAKTORER

RISIKOSTYRING INDGÅR SOM EN **INTEGRERET DEL AF LEDELSEN** AF DFDS Gennem en løbende afvejning af risici og muligheder, ligesom bestyrelsen løbende informeres om væsentlige risici.

## Konjunktur- og markedsrisiko

Markedet for søtransport af fragt og passagerer påvirkes af den generelle efterspørgsels- og konjunkturudvikling. Væsentlige nedgange i efterspørgslen vil i de fleste situationer medføre overkapacitet og et øget prispres i markedet. For blandt andet at imødegå sådanne konjunkturrisici er en andel af ro-ro-fragtflåden indchartret. Det tilstræbes at en vis andel af den indchartrede tonnage er indchartret for perioder på mindre end ét år med mulighed for forlængelse, hvilket giver mulighed for at tilbagelevere tonnage med kort varsel. Alle passagerskibe er ejet, hvilket begrænser mulighederne for at tilpasse passagerskibskapaciteten på kort sigt. For containeraktiviteterne er flåden indchartret. Logistikaktiviteterne anvender i vid udstrækning dels underleverandører til landtransport, og dels lejet materiel, hvilket medfører en høj andel af variable omkostninger og dermed væsentligt lavere konjunkturrisici.

DFDS' geografiske diversifikation på tværs af Nordeuropa samt aktiviteter rettet mod Rusland og de omkringliggende lande reducerer afhængigheden af udviklingen i en enkelt region. Derudover medvirker antallet af ruter og øvrige aktiviteter til at balancere kommercielle risici.

Markedet for søtransport af fragt og passagerer påvirkes desuden af industri-specifikke forhold. Dette omfatter markedsændringer for alternative transportformer som vej- og jernbanetransport samt luftfart. Sidstnævnte har primært betydning for passagerområdet. Hertil kommer ændringer i lokale og regionale konkurrenceforhold, herunder åbning af konkurrerende ruter og kapacitetsudvidelser på eksisterende ruter.

Inden for fragtområdet kan væsentlige andele af mængderne på enkelte ruter være afhængige af et begrænset antal kunder. Risici knyttet til sådanne kundeforhold afdækkes blandt andet ved indgåelse af længerevarende samarbejdskontrakter.

## Risici knyttet til forretningsudvikling og investeringer

Sådanne risici er afledt af DFDS' vækststrategi, som omfatter organisk vækst, herunder investeringer i tonnage, og vækst gennem virksomheds- og aktivitetsskøb. De væsentligste risici knyttet til organisk vækst vedrører kapacitetsudvidelser af det eksisterende rutenetværk ved indsættelse af yderligere eller større tonnage. Virksomheds- og aktivitetsskøb kan indebære betydelige risici afhængig af blandt andet investeringens størrelse og kompleksiteten af en efterfølgende integrationsproces.

Risici knyttet til alle former for forretningsudvikling styres gennem grundige planlægnings- og beslutningsprocesser med afsæt i interne politikker og retningslinier for investeringer, herunder afkastkrav.

## Markedet for tonnage

DFDS indchartrer fortrinsvis fragttonnage, hvilket indebærer risici knyttet til dels prisudviklingen, dels et tilstrækkeligt udbud af tonnage, der opfylder DFDS' behov. I forbindelse med udchartring af overskydende tonnage er tilsvarende risici relevante. Hertil kommer risici knyttet til prisudviklingen og ordretider for nybygninger.

I forbindelse med udskiftning og fornyelse af flåden kan der ved salg af tonnage, eller ophævelse af kontrakter, opstå regnskabsmæssige avancer og tab samt omkostninger, der som udgangspunkt ikke indgår i årets resultatforventning.

## Sikkerheds- og miljørisici

I DFDS' aktiviteter indgår anvendelse af blandt andet fragt- og passagerskibe, havneterminaler, pakhuse og lastbærende udstyr, hvilket indebærer sædvanlige driftsmæssige risici forbundet med sådanne driftsmidler. Disse risici styres og minimeres gennem dels overholdelse af sikkerhedskrav og -rutiner samt forebyggende arbejde, dels forsikring af risici.

	Risici	Politikker	Afdækning 2012
<b>Bunker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stigning i oliepris</li> <li>Forventet årligt bunker forbrug 2012: 476.000 tons</li> <li>Samlet bunkeromkostning i 2011: DKK 1.736 mio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afdækning af udsving i oliepris på 50-80% af forventet olieforbrug for de næste fire kvartaler</li> <li>Afdækning af oliepriserisiko sker gennem pristillæg (klausuler i fragtaftaler, BAF: Bunker adjustment factor, og oliepristillæg for passagerer) og finansielle instrumenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En olieprisændring på 1% i forhold til prisniveauet medio februar 2012 skønnes at ville medføre en resultatpåvirkning på ca. DKK 6,0 mio.</li> <li>Samlet afdækning af olieforbrug: 69% <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommerciel afdækningsgrad antages at være 75% for fragt og 40% for passagerer. Samlet kommerciel afdækning: 65%</li> <li>Finansiell afdækning udgør 4%</li> </ul> </li> </ul>
<b>Rente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renteændringer, primært stigninger</li> <li>Ved opgørelse af varighed og fastrenteandel indgår langsigtede charteraftaler som fastforrentede lån</li> <li>Renteudgifter udgjorde DKK 161 mio. i 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varighed 9-36 måneder</li> <li>Fastrenteandel 40-70%</li> <li>Omfatter implicit fast rente for langsigtede charteraftaler</li> <li>Risikomål opgøres som netto position (netto af indestående)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varighed primo 2012: 14 måneder</li> <li>Fastrenteandel: 58% (andel af fast forrentede lån, inklusive renteswaps og charteraftaler, i forhold til netto-rentebærende gæld)</li> <li>En rentestigning på 1%-point i forhold til niveauet medio februar 2012 skønnes at ville medføre en negativ resultatpåvirkning på ca. DKK 23,3 mio.</li> </ul>
<b>Valuta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Translationsrisici vedrører ændringer i valutakurser, der påvirker resultatopgørelsen som følge af ændringer i værdien af monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta.</li> <li>Transaktionsrisici vedrører ændringer i valutakurser, som påvirker indtjeningen, når omsætning og omkostninger ikke afholdes i samme valuta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positioner afdækkes gennem matching af valutaer for aktiver og forpligtelser</li> <li>Netto-positioner, som overstiger SEK 200 mio., NOK 100 mio. og GBP 20 mio., afdækkes ved brug finansielle sikringstransaktioner</li> <li>På gruppeniveau aggregeres datterselskabers eksponering så indbyrdes afdækninger udnyttes</li> <li>Derudover begrænses risici gennem tilpasning af priser og omkostningsstrukturer i valuta</li> <li>Finansiell afdækning anvendes efter behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netto-valutabalancepositioner primo 2012 er som følger: <ul style="list-style-type: none"> <li>SEK: DKK 198 mio.</li> <li>GBP: DKK 0 mio.</li> <li>NOK: DKK 99 mio.</li> </ul> </li> <li>Ca. 85% af omsætningen faktureres i fremmed valuta</li> <li>Netto-valuta pengestrømme i 2012 skønnes at være som følger: <ul style="list-style-type: none"> <li>SEK (indtægt): DKK 225 mio.</li> <li>GBP (indtægt): DKK 10 mio.</li> <li>NOK (indtægt): DKK 125 mio.</li> <li>USD (udgift): DKK 150 mio.</li> </ul> </li> <li>Der er på nuværende tidspunkt ikke foretaget afdækning af transaktionsrisici, bortset fra afdækning af bunkerudgifter i USD</li> </ul>
<b>Likviditet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Likviditetsrisici vedrørende betalinger</li> <li>Modpartsrisici med finansielle institutioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilstrækkelig likviditet sikres gennem likviditetsreserver og trækingsrettigheder</li> <li>Derudover tilstræbes en øget diversificering af låneporteføljen i form af virksomhedsobligationer eller lignende</li> <li>Grænser for placering af likviditet hos banker fastlægges ud fra kreditvurderinger af banker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Likviditetsrisici kan ikke kvantificeres</li> <li>Likviditetsberedskab omfatter likvide netto-beholdninger på DKK 864 mio. ultimo 2011 og kort- og trækingsrettigheder på DKK 498 mio.</li> <li>Modpartsrisici afdækkes gennem overholdelse af fastsatte grænser</li> </ul>

Miljø- og sikkerhedsarbejdet tager udgangspunkt i DFDS' miljø- og sikkerhedspolitik og påvirkes desuden af krav fra offentlige myndigheder og kunder. En løbende skærpelse af sådanne krav kan medføre et øget omkostningsniveau. I det omfang, det er muligt, forsikres miljørisici. DFDS deltager i forberedende lovarbejder gennem brancheorganisationer.

I beretningen om samfundsansvar (CR) på side 38-55 redegøres nærmere for sikkerheds- og miljørisici samt DFDS' styring og forebyggende indsats.

### Politiske og legale risici

DFDS' aktiviteter påvirkes af lov- og regelændringer vedrørende rederi- og transportsektoren samt rammebetingelser for infrastruktur i Nordeuropa. Foruden politiske institutioner er DFDS underlagt søfartskonventioner udstedt af IMO (International Maritime Organisation), der inden for FN varetager søfartsspørgsmål hovedsageligt relateret til sikkerheds- og miljøforhold.

Ændringer i love og regler angående DFDS' rammebetingelser kan medføre negative konsekvenser, blandt andet et øget omkostningsniveau. En sådan risiko er knyttet til kravet om sænkning af svovlindholdet i bunker til 0,1% i 2015 i Østersøen og Nordsøen.

I miljødelen af beretningen om samfundsansvar (CR) på side 50-52 redegøres nærmere herom.

Andre væsentlige politiske risici vedrører ændring af beskatningsordninger for medarbejdere til søs, bortfald af det toldfri salg i Norge ved tilslutning til EU, bortfald af momsfratagelse på billetter og ombordsalg samt ændring af tonnagebeskatningsordninger.

DFDS følger aktivt udviklingen på disse områder, blandt andet gennem deltagelse i brancheorganisationer.

### FINANSIELLE RISICI

Som en international virksomhed er DFDS eksponeret for finansielle risici vedrørende ændringer i valutakurser, renter, oliepriser og andre forhold. DFDS styrer sådanne risici i overensstemmel-

se med en vedtagen politik om finansiell risikostyring. Beslutninger om risikostyring drøftes løbende i koncerndedelsen, ligesom bestyrelsen informeres løbende om risici og afdækningen heraf.

I forbindelse med købet af Norfolkline i 2010 blev der gennemført en større omlægning af DFDS' låneportefølje, herunder etablering af treårige bekræftede trækingsrettigheder, og der er på den baggrund god overensstemmelse mellem finansieringsstruktur og behov. DFDS ejer desuden flere skibe, som er ubelånte, og risici vedrørende refinansiering skønnes derfor at være begrænsede. Fokusområdet i 2011 har primært været sikring af den fremtidige gennemsigthed i likviditeten.

DFDS' shippingaktiviteter indebærer en forholdsvis høj grad af kapitalintensitet og efterspørgslen efter transportydelse er i nogen grad cyklisk. Tilsammen medfører dette en risiko for større udsving i indtjeningen og derfor søges finansiell fleksibilitet opretholdt gennem en solid kapitalstruktur. Ultimo 2011 var DFDS' egenkapitalandel 54% og denne andel forventes at stige frem til udgangen af 2012. I lyset af den nuværende forøgede usikkerhed om den fremtidige konjunkturudvikling, og DFDS' vækststrategi, skønnes kapitalstrukturen at være tilfredsstillende.

I tabellen på side 34 redegøres nærmere for DFDS' finansielle risici, herudover henvises til note 28. For de enkelte grupper af risici kan følgende fremhæves:

- **Bunker:** På fragtområdet oppebæres en høj afdækning af oliepriserisici gennem bunkerkláusuler i transportkontrakter. Graden af afdækning påvirkes desuden af kapacitetsudnyttelsen således, at en højere udnyttelse alt andet lige medfører en højere grad af afdækning. En prisændring på 1% i forhold til prisniveauet medio februar 2012, som var omkring USD 700 pr. ton, forventes at ville medføre en resultatpåvirkning på ca. DKK 6,0 mio.
- **Rente:** Andelen af netto-fastforrentede lån udgjorde ultimo 2011 58%, hvilket er i overensstemmelse med målet om en afdækningsgrad på 40-70%. Ved vurdering af renterisici opgøres langsigtede charteraftaler som fastforrentede lån.

- **Valuta:** Der er på nuværende tidspunkt ikke foretaget afdækning af transaktionsrisici, som primært vedrører SEK, NOK, GBP og USD. På grund af uro inden for eurozonen overvåges EUR-risici løbende, men afdækkes ikke.
- **Likviditet:** Risici skønnes på nuværende tidspunkt at være begrænsede. DFDS udarbejder systematisk og løbende interne kreditvurderinger for alle finansielle modparter. Den interne kreditvurdering er baseret på ratings fra internationale kreditbureauer og bestyrelsen har på denne baggrund godkendt generelle grænser for indeståender m.v. hos finansielle modparter.

# AKTIONÆRFORHOLD

## Aktiekapital

DFDS A/S' aktiekapital var uændret DKK 1.486 mio. i 2011. Aktiekapitalen bestod ved udgangen af 2011 af én aktieklasser fordelt på 14.856.081 aktier à nominelt DKK 100 pr. aktie. DFDS-aktien er noteret på NASDAQ OMX København.

## Kurs, markedsværdi og omsætning

DFDS-aktiens kurs var 355 ved udgangen af 2011, en nedgang på 15% i forhold til 2010. Til sammenligning faldt et indeks bestående af sammenlignelige virksomheder med 16% i 2011. NASDAQ OMX Københavns totalindeks (OMXC) faldt med 18% i 2011.

Indekset af sammenlignelige selskaber omfatter: DSV (DK), Finnlines (SF), Irish Continental Group (IE), Tallink (ES), og Viking Line (SF).

Markedsværdien af DFDS' aktiekapital var DKK 5.274 mio. ved udgangen af 2011. Kursværdien af omsætningen i DFDS-aktien udgjorde DKK 925 mio. i 2011, en stigning på 119% i forhold til året før.

## Aktionærsammensætning

Ved udgangen af 2011 var antallet af aktionærer 15.490 og 93,7% af aktiekapitalen var ejet af navnenoterede aktionærer. Lauritzen Fonden var ved udgangen af 2011 hovedaktionær med en ejerandel på 36,3% af den samlede aktiekapital.

Udenlandske aktionærer ejede 3,4% af aktiekapitalen ved udgangen af 2011 sammenlignet med 2,1% ved udgangen af 2010.

## Udbytte

DFDS' udbyttepolitik tager sigte på udlodning af et årligt udbytte på ca. 30% af årets resultat efter skat. Det årlige udbytte fastsættes under hensyntagen til fremtidige investeringsbehov og en tilfredsstillende kapitalstruktur.

## AKTIERELATEREDE NØGLETAL

	2011	2010	2009	2008	2007
Resultat pr. aktie (EPS), DKK	50	47	11	32	52
Udbytte pr. aktie, DKK	14	8	0	0	15
Udbytte payout ratio, %	28	17	0	0	29
Direkte afkast, %	3,9	1,9	0,0	0,0	1,9
P/E ratio, antal gange	7	9	33	12	15
Indre værdi pr. aktie, DKK	469	427	455	427	442
Kurs/Indre værdi (K/I), antal gange	0,76	0,98	0,79	0,93	1,79
<i>Aktiekurs, DKK:</i>					
Kurs ultimo året	355	418	358	399	790
Kurs høj	480	423	416	785	950
Kurs lav	353	309	250	290	692
Markedsværdi, DKK mio.	5.274	6.210	2.864	3.192	6.320
Antal aktier ultimo året, mio.	14,9	14,9	8,0	8,0	8,0

DFDS' bestyrelse foreslår, at der udbetales et udbytte for 2011 på DKK 14 pr. aktie.

## Investor relations

Søren Brøndholt Nielsen, Director,  
IR and Corporate Planning  
Tlf.: +45 33 42 33 59  
e-mail: soeren.broendholt@dfds.com

## Aktionærsekretariat

Maria Breitenstein, Executive assistant  
Tlf.: +45 33 42 34 53  
e-mail: maria.breitenstein@dfds.com

## Finanskalender

Ordinær generalforsamling  
29. marts 2012 kl. 14.00  
Radisson SAS Falconer Hotel  
and Conference Centre  
Falkoner Allé 9  
2000 Frederiksberg

## Udsendelse af regnskabsmeddelelser i 2012

1. kvartal: 22. maj  
1. halvår: 21. august  
3. kvartal: 15. november

## ANALYTIKERE, DER FØLGER DFDS-AKTIE

### CARNEGIE BANK

Stig Frederiksen  
Tlf.: +45 3288 0258  
E-mail: stig.frederiksen@carnegie.dk

### DANSKE MARKETS EQUITIES

Brian Børsting  
Tlf.: +45 4512 8036  
E-mail: brbr@danskebank.dk

### HANDELSBANKEN CAPITAL MARKETS

Dan Togo Jensen  
Tlf.: +45 4679 1246  
E-mail: dato01@handelsbanken.dk

### NORDEA MARKETS

Finn Bjarke Petersen  
Tlf.: +45 3333 5723  
E-mail: finn.bjarke.petersen@nordea.com

### SEB ENSKILDA

Nikolaj Kamedula  
Tlf.: +45 3328 3314  
E-mail: nikolaj.kamedula@enskilda.dk

## SELSKABSMEDDELELSER 2011

Dato	Meddelelse
19-12-2011	Finanskalender 2012
15-12-2011	DFDS A/S - Storaktionærmeddelelse
12-12-2011	DFDS afgiver ikke nyt bud på SeaFrances aktiver
16-11-2011	Bud på seafrance ikke accepteret
16-11-2011	Fortsat fremgang for DFDS
07-11-2011	Invitation til tele-konference om kvartalsrapport 16. Nov. 2011
14-09-2011	DFDS udvider rutenetværk i østersøen
23-08-2011	Indberetning af ledende medarbejderes og disses nærtstående transaktioner med DFDS A/S' aktier og tilknyttede værdipapirer
22-08-2011	Indberetning af ledende medarbejderes og disses nærtstående transaktioner med DFDS A/S' aktier og tilknyttede værdipapirer
18-08-2011	2. Kvartal bedre end ventet
09-08-2011	Invitation til telekonference om halvårsrapport 18. august 2011
26-07-2011	Bud fremsat på seafrances aktiver
22-06-2011	Salg af havneterminal i rotterdam
09-06-2011	Resultatorientering og værdifokus styrkes gennem optionsprogram
13-05-2011	Stærk fremgang i omsætning og resultat
28-04-2011	Invitation til tele-konference om kvartalsrapport 13. maj 2011
13-04-2011	DFDS a/s - forløb af ordinær generalforsamling den 13. April 2011
07-04-2011	Indberetning af ledende medarbejderes og disses nærtstående transaktioner med DFDS A/S' aktier og tilknyttede værdipapirer
25-03-2011	DFDS a/s - medarbejdervalg til bestyrelsen
22-03-2011	Indberetning af ledende medarbejderes og disses nærtstående transaktioner med DFDS A/S' aktier og tilknyttede værdipapirer
18-03-2011	Meddelelse fra nærtstående i henhold til værdipapirhandelslovens § 28 a
18-03-2011	Indkaldelse til generalforsamling i DFDS A/S
17-03-2011	DFDS fik stærkt 2010
14-03-2011	Salg af havnerundfart
01-03-2011	Invitation til tele-konference om DFDS' årsrapport for 2010
03-02-2011	Salg af ro-pax-skib og rokering af tonnage
13-01-2011	Ruter på det irske hav lukkes
11-01-2011	Tildeling af aktieoptioner
03-01-2011	Ændring i resultatforventning for 2010

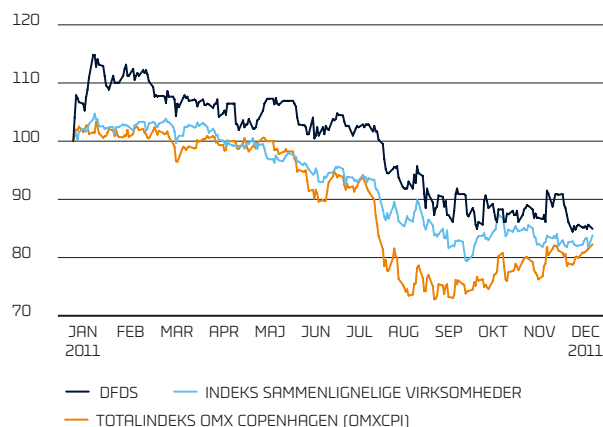
## EJERFORDDELING, ULTIMO 2011

## ANDEL AF AKTIEKAPITAL, %

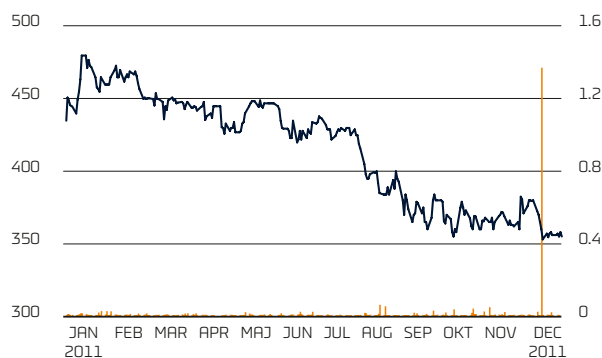
Lauritzen Fonden <sup>1</sup>	36,3
A.P. Møller - Mærsk <sup>1</sup>	31,3
Andre institutionelle og finansielle investorer	17,8
Andre navnenoterede aktionærer	6,2
Egne aktier	2,4
Ikke navnenoterede aktionærer	6,0
<b>I alt</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup> Alle har hjemsted i København

## INDEKSERET KURSUDVIKLING FOR DFDS-AKTIE OG INDEKS, 2011 (INDEKS)



## DFDS-AKTIE: KURSUDVIKLING OG HANDELSVOLUMEN, 2011 (AKTIEKURS, DKK) (ANTAL STYK, MID.)





# CR BERETNING







# SAMFUNDSANSVAR (CR) I DFDS

## DFDS HAR TAGET DE FØRSTE SKRIDT TIL AT FORENE SAMFUNDSANSVAR OG DRIFT FOR AT SKABE VÆRDI FOR VORES INTERESSETER OG VORES VIRKSOMHED

### Vi har et ansvar

“DFDS er ansvarlig for mange medarbejdere, deres arbejdsforhold, sikkerhed og sundhed på arbejdspladsen. Vi er med til drive Nordeuropas infrastruktur og vareforsyning. Vi er ansvarlige for passagerers sikkerhed, for kunders fragt og miljømæssig forsvarlig drift af vores virksomhed. Vi er også ansvarlige for at skabe et afkast på investeringer i DFDS – og meget mere.”

“Dette ansvar afspejles i en række politikker for områder knyttet til samfundsansvar. I denne første samlede beretning om samfundsansvar i DFDS præsenteres politikker, handlinger samt status for aktiviteter vedrørende samfundsansvar. Forhåbentligt skinner vores engagement igennem, og samtidig gøres vores arbejde med CR mere gennemsigtigt. Vores mål er at skabe løbende forbedringer, så vi hele tiden gør tingene lidt bedre. Det er The DFDS Way.”

“Vi ønsker at skabe værdi for vores interessenter ved at være en socialt ansvarlig virksomhed, og vi ønsker, at alle i DFDS – fra bestyrelsen til den enkelte medarbejder – bidrager aktivt ved at integrere samfundsansvar i det daglige arbejde”.

Niels Smedegaard,  
administrerende direktør

### Ny tilgang til samfundsansvar

Vi har indledt et program til systematisk styring af risici og muligheder knyttet til CR. Der er opstillet en klar strategi med kort- og mellemlangsigtede mål for forbedringer samt forpligtende samarbejder med vores interessenter om at nå disse mål.

### Vores CR-strategi

Målet med CR-strategien er at skabe og beskytte værdi for vores interessenter og derved understøtte DFDS' position som foretrukken leverandør og arbejdsgiver.

“Vejviseren” til at skabe værdi gennem CR forudsætter samarbejde med andre. Vi har kontakt til politiske beslutningstagere, f.eks. om svovludledning, vi deltager i internationale erhvervsfora om sikkerhed, vi samarbejder med leverandører, f.eks. om effektiv bunkring, og vi har relationer til lokalsamfund, f.eks. omkring vores havneterminal i Rotterdam. I det følgende oplyses mere om, hvem vi samarbejder med, hvilke problemstillinger der er vigtige for vores samarbejdspartnere, samt hvad vi gør og planlægger at gøre om disse problemstillinger.

Arbejdet med samfundsansvar forudsætter endvidere internt samarbejde med kolleger på tværs af virksomheden såvel på land som om bord. Det kræver pålidelige processer og systemer, hvis vi skal udnytte energien i samarbejdet. I de sidste to år er driftens CR-kapacitet styrket ved udveksling af erfaringer om “best practice” og ved forbedret intern kommunikation om CR. Et eksempel er det HR-ledelsessystem, der er under udvikling, og som vil sikre mere målrettet ledelse af medarbejdere og styring af politikker og mål. Et andet eksempel er en SCM-database (Supply Chain Management), der er under udvikling, som vil skabe mere viden om risici og muligheder i værdikæden.

I november 2011 afholdtes en workshop om udvikling af en samlet CR-strategi med fokus på strukturering af CR-arbejdet, forbedring af målbarhed og gennemsigtighed, og fremme af integreringen af CR i den daglige drift. Der er plads til innovation med afsæt i vores allerede eksisterende samarbejde med eksterne partnere om en række forhold relateret til CR. En sammenligning med udvalgte virksomheder af resultater på fem vigtige CR-områder viste, at DFDS er godt positioneret til at videreudvikle CR.

### Styring af samfundsansvar

DFDS' CR-strategi er målrettet mod identifikation af interessenter, vurdering af relationer med interessenter og udvikling af en samlet CR-politik. En ny ledelsesmodel for CR-strategien er lanceret omfattende bl.a.:

- Et CR-udvalg er nedsat bestående af fem ledende medarbejdere med ansvar for CR i DFDS
- Niels Smedegaard, administrerende direktør, har det overordnede ansvar for det nye udvalg
- Koncernledelsen opstiller langsigtede mål i samarbejde med CR-udvalget, som driver programmet.

Udviklingen af et kommissorium til udvalget er igangsat. Udvalget skal mødes mindst en gang i kvartalet, og på to af de fire årlige møder inviteres eksterne interessenter til at deltage. Formanden for CR-udvalget rapporterer to gange årligt til koncernledelsen og en gang årligt til

### DFDS' VIGTIGSTE CR-FOKUSOMRÅDER

- Økonomisk kraft og størrelse til at udvise samfundsansvar
- Sundhed, sikkerhed og tryghed for medarbejdere, kunder og passagerer
- Medarbejderledelse, herunder rimelige ansættelsesvilkår
- Emissioner, herunder drivhusgasser
- Samarbejde med vores kunder om CR-emner

bestyrelsen. Medlemmerne af CR-udvalget drøfter og træffer beslutninger om væsentlige CR-forhold, f.eks. HR, indkøb, miljø, sundhed og sikkerhed samt etisk adfærd. Udvalget skal fremme udarbejdelsen af CR-politikker, forpligtelser og mål, løbende kortlægge interessenter og disses engagement, prioritere CR-spørgsmål, årligt udarbejde en CR-beretning samt vurdere FN's Global Compact, som det forventes at DFDS tilsluttes i 2012.

#### Samarbejde med interessenter

At skabe værdi gennem CR kræver processer til inddragelse af interessenter med henblik på samarbejde og ansvarlighed. En interessent er en person eller organisation, som vi påvirker, eller som kan påvirke os, herunder sådanne uden stemme, f.eks. miljøet og fremtidige generationer.

Den nye CR-organisation bygger derfor på direkte dialog med eksterne interessenter. Ved hjælp af dialog og samarbejde kan vi bedre håndtere udfordringer på CR-området såsom kontrol med udledningen af emissioner til det omgivende miljø samt sikring af rimelige arbejdsforhold. Samarbejde kan skabe muligheder: For eksempel kan systematisk indsigt i forandringer i kunders krav være med til at differentiere en transportleverandør. Åben dialog med medarbejdere kan give produktivitetsforbedringer. Overvejelser om vores samspil med havne, logistikcentre og lokalsamfund kan beskytte virksomhedens kommercielle værdi og omdømme.

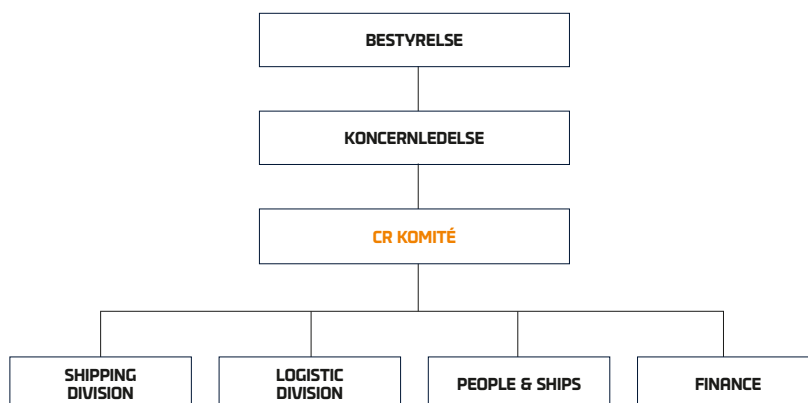
Hvem er DFDS' interessenter, og hvad forventer de af os? Tabellen nedenfor beskriver vores interessenter, samspillet med disse, og de vigtigste resultater i forhold til CR.

#### Hvad er væsentligt for CR-strategien og rapportering?

Gennem egne seminarer og sammenligning med andre (benchmarking) er der identificeret en række forhold

## SAMARBEJDE MED NABOER

Vores havneterminal i Rotterdam er nabo til et beboelsesområde. Tidligere modtog vi ca. 30 klager om månedden fra lokale beboere. Støj og trafik kan være til gene. Vi besluttede at forklare beboerne nærmere om vores rolle i havnen og vores aktiviteter. Vi udsendte derfor i 2010 et nyhedsbrev til ca. 2.000 beboere for at holde dem informeret om den seneste udvikling. Herefter faldt antallet af klager i løbet af 2011 fra ca. 30 til blot en håndfuld klager om månedden og i nogle måneder slet ingen.



Tabellen viser vores interesser, hvordan vi samarbejder med dem, og vores opfattelse af fremskridt med relevans for CR.

Interessant	Hvem er de?	Hvordan samarbejder vi?
<b>Kunder Passagerer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Speditions- og kørselsvirksomheder</li> <li>Producenter af industrivarer</li> <li>Detailvirksomheder og fødevarerproducenter</li> <li>Enkeltpersoner, familier og grupper</li> <li>Busselskaber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundeundersøgelser</li> <li>Løbende relation og opfølgning</li> <li>Kundetilfredshedsskemaer fra passagerer</li> <li>Via fragt- og billetreservationsagenter</li> </ul>
<b>Medarbejdere Fagforeninger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.096 medarbejdere i 20 lande</li> <li>Fagforeninger</li> <li>Sømandsforeninger</li> <li>Den Internationale Arbejdsorganisation (ILO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daglig ledelse</li> <li>Årlig medarbejdersamtale</li> <li>Ugentligt nyhedsbrev til medarbejdere</li> <li>Årlig medarbejderundersøgelse</li> <li>Løbende møder og kurser</li> <li>Lederudviklingsprogram, Zoom</li> </ul>
<b>Offentlige og statslige myndigheder (på land og til søs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Den Internationale Søfartsorganisation (IMO)</li> <li>Organisationer til efterforskning af ulykker og brande til søs</li> <li>Arbejds miljøagenturer</li> <li>Hav- og kystvagtagenturer</li> <li>Miljøagenturer</li> <li>Lokale myndigheder</li> <li>Told og skat, immigrationsafd.</li> <li>Diverse havnemyndigheder</li> <li>Vejdirektorater</li> <li>Nationale turismeorganer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Møder via brancheforeninger</li> <li>Kommunikation om opfyldelse af regler</li> <li>Kampagnearbejde</li> <li>Undersøgelse af opståede hændelser</li> <li>Møder med nationale regeringer og ministre</li> <li>Turismefremme af regioner/Lande</li> </ul>
<b>Økonomi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktionærer, herunder hovedaktionær Lauritzen Fonden</li> <li>Investorer</li> <li>Finansielle institutioner</li> <li>Forsikringsselskaber og -mæglere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvartalsrapportering</li> <li>Selskabsmeddelelser</li> <li>Kvartalsvise offentlige telekonferencer</li> <li>Investormøder</li> <li>Internationale "road shows"</li> <li>Løbende dialog med analytikere</li> <li>Opdateringer på internettet</li> <li>Løbende dialog med forsikringsmæglere/-selskaber, virksomhedsbesøg</li> </ul>
<b>Branche-organisationer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PSS – Ports Skills &amp; Safety</li> <li>PSA – Passenger Shipping Association</li> <li>Det Europæiske Fællesskabs Rederisammenslutning (ECSA)</li> <li>INTERFERRY</li> <li>Lokale rederiforeninger</li> <li>Klassifikationssammenslutninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PSS-møder og ledelsesinvolvering</li> <li>Møder i PSA's færgesektion</li> <li>PSA-møder vedrørende sikkerhed, sundhed, hygiejne, miljø og velfærd</li> <li>Andre uformelle og formelle møder med konkurrenter og brancheforeninger</li> <li>Lobbyvirksomhed/kampagner</li> </ul>
<b>Leverandører</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Catering-leverandører</li> <li>Bunkerleverandører</li> <li>Vognmænd</li> <li>Leverandører af reservedele til vedligeholdelse af skibe</li> <li>Skibsværfter</li> <li>Producenter af transportudstyr</li> <li>Andre leverandører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Løbende dialog</li> <li>Audit af større vognmandsforretninger</li> <li>Mentorprogram for mindre vognmandsforretninger</li> <li>Interne undervisningslokaler stillet til rådighed for forretningspartnere</li> </ul>
<b>Lokalsamfund vi opererer i</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naboer til havne, terminaler og ruter, lagre, kontorer og andre faciliteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gennem lokale medarbejdere</li> <li>Lokale kontorer og lokale kontaktnumre</li> <li>Nyhedsbreve, f.eks. Rotterdam</li> <li>Velgørenhed</li> </ul>
<b>Medier, ngo'er m.fl.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medier</li> <li>Ngo'er (nationale/internationale)</li> <li>Internationale organisationer</li> <li>Lauritzen Fonden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medlemskaber af organisationer</li> <li>Samarbejde med specialorganisationer, f.eks. Carbon Trust</li> <li>Pressekontor</li> <li>Forskellige publikationer og engagementer</li> </ul>



Hvad forventer de af os?	Fremskridt i 2011	Planer for 2012/2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pålidelighed, frekvens og kapacitet</li> <li>• Dokumenteret høj sikkerhedsprofil</li> <li>• Letforståelig rejse- og reservationsinformation</li> <li>• Integreerede serviceløsninger</li> <li>• Højt kundeserviceniveau</li> <li>• Oplevelse af høj kvalitet om bord</li> <li>• Effektivitetsforbedringer, mindre miljøpåvirkning</li> <li>• Åben for dialog med kunder om samfundsansvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablering af et centralt passagerkompetencecenter</li> <li>• Forbedret service på internettet</li> <li>• Forskellige effektivitets- og miljøinitiativer</li> <li>• Beslutning om og planlægning af en omfattende kundetilfredshedsundersøgelse og -analyse i 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt Customer Focus</li> <li>• Opgradering af InfoBridge, fragtbooking- og informationssystem</li> <li>• Opgradering af passagerområder på passagerskibe under dokning</li> <li>• Forbedret rapportering</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Et sundt og sikkert arbejdsmiljø</li> <li>• Rimelige ansættelsesforhold</li> <li>• Karriereudvikling og rimelig belønning</li> <li>• Mulighed for uddannelse</li> <li>• Ethiske og konsistente arbejdsmetoder</li> <li>• Diversitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indførelse af etiske regler</li> <li>• Udvikling af sikkerhedsstyringssystem (SMS) for hele koncernen</li> <li>• Udvikling af HR-system for hele koncernen</li> <li>• Lancering af "The DFDS Way"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremme sikkerhedskultur gennem løbende uddannelse</li> <li>• Indførelse af HR-system for hele koncernen</li> <li>• Diversitetsprogram</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overholdelse og risikoreduktion</li> <li>• Information om sikkerhed og immigrationskontrol</li> <li>• Tilgængelighed</li> <li>• Høj kvalitet på arbejdsmiljøområdet</li> <li>• Løbende reduktion af miljøpåvirkninger, herunder af emissioner, indførelse af brændstoffer med lavt svovlindhold for skibe, forbedring af bundmaling, ansvarlig ophugning og affaldsbehandling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende test efter indførelse af svovlscrubber på TOR FICARIA</li> <li>• Investering på DKK 69 mio. i miljøteknologi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iværksættelse af undersøgelse om scrubber</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparent og klar rapportering</li> <li>• Adgang til ledelsen</li> <li>• Ansvarlighed og pålidelighed</li> <li>• Sikkerhed og bredere risikostyring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DFDS modtog i 2011 Diplomprisen fra Den Danske Finansanalytikerforening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øge frekvens af internationale roadshows</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion af emissioner, herunder indførelse af brændstoffer med lavt svovlindhold for skibe</li> <li>• Sundhed og sikkerhed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye propeller på flere skibe, f.eks. PEARL SEAWAYS</li> <li>• Indførelse af svovlscrubber på FICARIA SEAWAYS</li> <li>• Test af system til rensning af lastvand på PEARL SEAWAYS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedtagelse af nye mål for brændstofforbrug i skibsfart og kørsel i løbet af 2012</li> <li>• Udvider dataregistreringssystem til at omfatte CO<sub>2</sub>-emissioner i DFDS Logistics</li> <li>• Yderligere EURO 5-lastbiler</li> <li>• Investering i elforsyning fra land</li> <li>• Bestyrelsesmedlem i ECSA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgængelighed og ansvarlighed</li> <li>• Sikkerhedsstyringssystemer</li> <li>• Risikovurderinger</li> <li>• Reduktion af emissioner</li> <li>• Optimal værdi, herunder ikke-finansielle faktorer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedret forsyningskædeorganisation implementeret i 2011</li> <li>• Implementering af forbedrede forsyningskædesystemer indledt i 2011</li> <li>• Skærpelse af etiske regler for leverandører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuldstændig implementering af nye forsyningskædesystemer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansættelsesmuligheder</li> <li>• Ansvarlig drift/godt naboskab</li> <li>• Støjreduktionstiltag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedrede havnefaciliteter udviklet i samarbejde med havnemyndighederne, herunder elforsyning fra land, så motorer kan stoppes under havneophold for at reducere støj og emissioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre relationer med lokalsamfund, hvor vi opererer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgængelighed</li> <li>• Transparent information af høj kvalitet</li> <li>• Miljøledelse og resultater, herunder emissioner og ansvarlig ophugning af skibe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget mediedialog</li> <li>• Miljøtiltag</li> <li>• (se ovenfor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miljøtiltag</li> <li>• (se ovenfor)</li> </ul>

VIGTIGHED FOR INTERESSENT	HØJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktion på ulykker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbejdervelfærd (sundhed, sikkerhed og sikring)</li> <li>• Kundevelfærd (sundhed, sikkerhed og sikring)</li> <li>• Fair ansættelsesvilkår</li> <li>• Udledning af drivhusgasser</li> <li>• Overholdelse af regler og lovgivning</li> </ul>	
	MIDDEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Støj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretningsetik</li> <li>• Donationer til lokalsamfund</li> <li>• CR ledelse</li> <li>• Medarbejder- og karriereudvikling</li> <li>• Lokale emissioner</li> <li>• Havforurening</li> <li>• Ressourceeffektivitet (affald, energi, vand m.v.)</li> <li>• Ansvarlig lobbyvirksomhed</li> <li>• Ansvarlig indkøb</li> <li>• Ophugning af skibe</li> <li>• Tilgængelighed for interessenter</li> <li>• Intern og ekstern kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomiske resultater</li> <li>• Globale emissioner</li> <li>• Økonomisk rapportering</li> <li>• Diversitet, medarbejdere</li> <li>• Samarbejde med kunder om CR</li> <li>• Effektiv infrastruktur</li> </ul>
	LAV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skibsregister (GRI LT1)</li> <li>• Smugling (mennesker og varer)</li> <li>• Biodiversitet</li> </ul>		
		LAV	MIDDEL	HØJ
		VIGTIGHED FOR DFDS		

som påvirker medarbejderes, kunders og øvrige interessenters beslutninger og adfærd. Forholdenes relative betydning er opgjort ud fra et internt perspektiv (opfyldelse af forretningsstrategi) og et eksternt perspektiv (interessenters holdning). Forretningsrisici indgik også i disse vurderinger. De væsentligste forhold identificeret som følge af dette arbejde er sammenfattet i skemaet for neden.

Prioritering af samfundsansvar er en dynamisk proces, hvor målet er løbende at øge forståelsen af, hvor fokus skal være, og hvordan styringen af CR-forhold skal udvikles. Til det formål

er processer, der inviterer til dialog og indsamler viden om væsentlige forhold, under udvikling.

**Om denne rapport**

Oplysninger og data i denne beretning om samfundsansvar omhandler DFDS' aktiviteter i Nordeuropa, herunder 47 skibe, havneterminaler og kontorer. CO<sub>2</sub>-data bygger på dokumentation om bunkerforbrug og omfatter ikke på nuværende tidspunkt energi- eller CO<sub>2</sub>-data fra logistikvirksomhed og kontorer. Beretningen omfatter ikke joint venture-aktiviteter eller partnerorganisationers aktiviteter. Oplysninger i beretningen opfylder de ændrede krav

i årsregnskabsloven fra 2009 og er underlagt interne datahåndteringssystemer og audit. Data dækker regnskabsåret fra januar til december 2011. Der er ikke indhentet en ekstern uafhængig vurdering af beretningens indhold, hvilket overvejes i forbindelse med den næste beretning. Udarbejdelsen af beretningen er vejledt af principperne for rapportindhold og kvalitet i Global Reporting Initiative (GRI) Sustainable Development Reporting Guidelines (GRI's retningslinjer for redegørelse om bæredygtighed) (version 3.1).

# SIKKERHED

## SIKKERHEDEN FOR PASSAGERER, BESÆTNINGS- MEDLEMMER OG GODS SAMT SIKRING AF SKIBE OG HAVNE HAR HØJESTE PRIORITET FOR DFDS

### Hovedpunkter

- Der blev ikke registreret alvorlige hændelser i 2011
- Væsentligt forbedret rapportering om sikkerhedshændelser
- Bedre integration af sikkerhedsdatasystemer
- Beredskabskapacitet fastholdt

### Vores tilgang

En del af DFDS' kundeservice består i systematisk implementering og overvågning af sikkerhedsstandarder. Arbejdet med sikkerhed bygger på løbende forbedringer og deling af "best practice". De vigtigste interessenter i relation til styring af forhold angående sundhed og sikkerhed er medarbejdere, passagerer, fragtkunder og tilsynsmyndigheder.

Sikkerhedsmål og -krav for DFDS bestemmes af nationale og internationale regelsæt. I henhold til den internationale sikkerhedskode ISM (International Safety Management) og ISPS-koden (International Ship & Port Facility Code) skal alle maritime sikkerhedstiltag og sikringsforhold løbende rapporteres for alle skibe, ligesom alle skibe skal indberette alle hændelser om bord. Dette kan ske anonymt i henhold til en "no blame"-politik i overensstemmelse med sikkerhedsretningslinjer. For logistikaktiviteter følges som standard regelsæt på industri og vejområdet.

ISM-koden har til formål at sikre, at alle relevante standarder overholdes, og at sikkerhedsberedskabet fungerer. Det gælder sikkerhedsmidler om bord, sikkerhedskrav til skibskonstruktioner, sikkerhedsuddannelse af besætningen, øvelser, dokumentation samt evaluering og struktureret auditering af sikkerheden fra myndighedernes og ledelsens side. Endvidere kræver ISM (International

Safety Management), at et rederi skal have en medarbejder på land med ansvar for sikker drift, der tillige fungerer som forbindelsesled mellem ledelsen på land og kaptajn og besætning om bord. Sikkerheds- og sikringsaudit afholdes mindst en gang årligt på alle skibe i flåden. Resultaterne deles med henblik på at udbrede bedste praksis. Desuden gennemføres der i årets løb særskilte inspektioner.

DFDS' sikkerheds-, sundheds- og miljøpolitik, som blev revideret i 2009, tilstræber at skabe forbedringer gennem udvisning af aktivt engagement og lederskab på alle niveauer inden for shipping og logistik. For at leve op til dette, skal alle ledere udvise en adfærd, som demonstrerer sikkerhed og ansvarlighed.

DFDS' sikringsplaner følger ISPS-koden, som har til formål at sikre mod terrorangreb og andre driftsafbrydelser. Der gennemføres løbende sikringsinspektioner i både shipping- og logistikaktiviteter. Audits afholdes i forbindelse med sikringsaudit. Flåden deltager regelmæssigt i øvelser med forskellige landes beredskabstjenester for at træne besætningen, udveksle erfaringer og sikre, at skibene er forberedt på enhver eventualitet.

Der føres kontrol med ulykker, hændelser og tæt på-hændelser (near-miss) til søs og månedligt gennemgås resultaterne af audit, der afholdes løbende. Denne tilgang omfatter klare mål for skibssikkerheden på forretningsenhedsniveau. Vores eksperter i søfartsstandarder, koncerndirektører i DFDS' koncernfunktion People & Ships og den administrerende direktør mødes månedligt for at gennemgå sundhed og sikkerhed. Et centralt element i denne proces er gennemgang af sundheds- og sikkerhedsdata fra skibe, så de er forberedt til inspektioner fra de maritime myndigheders side.

Vi samarbejder med relevante nationale og internationale interessenter om sundhed og sikkerhed, bl.a. de nationale søfarts- og havnemyndigheder, Danmarks Rederiforening, British Chamber of Shipping, International Chamber of Shipping, Passenger Ship Panel og Nordisk Komité for Passagerskibssikkerhed ("Nordkompass"). DFDS-medarbejdere deltager i samarbejdsudvalgsmøder om sundhed og sikkerhed og samarbejder endvidere med leverandører om at identificere muligheder for at forbedre sikkerheden.

### Fremskridt i 2011

Alle skibe og logistiklokationer inspiceres og certificeres i henhold til international, EU og national lovgivning, herunder interne audit og sikkerheds- og sikringsinspektioner i overensstemmelse med interne procedurer.

I 2011 var frekvensen af arbejdsulykker med fravær (LTIF)<sup>1</sup> 2,9, en reduktion fra 6,6 i 2010. Der blev registreret 31,7 tæt på-hændelser i gennemsnit pr. skib, en stigning fra 13,4 i 2010. Stigningen afspejler en øget bevidsthed om sikkerhed og antallet af rapporterede tæt på-hændelser forventes at stige i de kommende år på grundlag af en øget indsats på dette område. Der var ingen dødsfald i 2011 hverken på land eller til søs. Efter integrationen af Norfolkline blev sundheds- og sikkerhedssystemer sammenlagt i april 2011.

Sikkerheden i DFDS Logistics er ligeledes under forbedring, således var frekvensen af arbejdsulykker med fravær (LTIF)<sup>1</sup> 13,9, en reduktion fra 16,4 i 2010. På flere kontorer arbejdes med større vægt på ulykkespotentialer, tæt på-hændelser, sikre driftsprocedurer og daglige inspektioner udført af driftsledere og teamledere.

<sup>1</sup> Frekvens af arbejdsulykker med fravær (LTIF) er frekvensen af tabte arbejdsdage pr. en million eksponeringstimer. En tabt arbejdsdag er tid tabt på grund af en ulykke, der betyder, at et individ ikke er i stand til at udføre nogle af sine opgaver eller vende tilbage på arbejde som planlagt som følge af ulykken

Rapporterede hændelser shipping <sup>2</sup>	2011	2010	2009
Tæt-på hændelser (gennemsnit pr. skib)	31,7	13,4	4,8
Frekvens af arbejdsulykker med fravær (LTIF)	2,9	6,6	8,0
Dødsfald	0	0	0

Rapporterede hændelser logistics <sup>3</sup>	2011	2010	2009
Frekvens af arbejdsulykker med fravær (LTIF)	13,9	16,4	n.a.
Dødsfald	0	0	0

På følgende skibe blev der ikke registreret ulykker med fravær i 180 dage eller derover pr. 31. december 2011:

	Dage
Britannia Seaways	908
Primula Seaways	796
Ficaria Seaways	605
Petunia Seaways	413
Ark Futura	373
Anglia Seaways	314
Flandria Seaways	278
Delft Seaways	274
Dover Seaways	190
Dunkerque Seaways	189
Princess Seaways	183

I 2011 er der rapporteret to brande under værftsophold – en på PRINCESS SEAWAYS og en på FICARIA SEAWAYS. Hændelserne demonstrerede effektiviteten af det automatiske brandslukningssystem, besætningens beredskab og samarbejdet med det lokale brandvæsen.

En 23-årig kvinde faldt over bord fra PRINCESS SEAWAYS. Den britiske redningstjeneste blev straks alarmeret, men skibets eget redningsmandskab reddede hende på få minutter. Kvinden blev undersøgt for hypotermi og tilbageholdt natten over, og kom efterfølgende på hospital i land for observation. *“Takket være en utroligt professionel indsats lykkedes det DFDS at vende skibet ved hjælp af en manøvre, de har trænet under “mand over bord”-øvelser, og at finde hende hurtigt.”* Flight Sergeant Rick Jones, RAF Search and Rescue<sup>4</sup>.

I begyndelsen af 2012 blev LIVERPOOL SEAWAYS tilbageholdt i Karlshamn i Sverige, indtil mangler var udbedret, bl.a. udskiftning af evakueringsstiger, der var

for korte. Der blev omgående afholdt sikkerhedsledelsesmøder for at lære af dette og forbedre sikkerhedsprocedurer.

Inden for logistikområdet viste en intern sundheds- og sikkerhedsaudit i DFDS Belfast Logistics i 2011 en 30% forbedring i forhold til målet fra året før. Der arbejdes videre med undervisningsprogrammer om sundhed og sikkerhed med henblik på at nå et tilsvarende resultat andre steder. Det overordnede mål er at nedbringe antallet af ulykker til nul.

I havneterminalerne i Dover og Dunkerque er der ikke registreret nogen ulykker med fravær i de sidste 12 måneder fra januar 2011. Dette skyldes bl.a. regelmæssig “drypvis” undervisning i sundhed og sikkerhed af alle 160 medarbejdere via internettet og kurser. Der tilbydes også skræddersyede kurser om sikkerhed i nærheden af køretøjer i bevægelse. Rapporteringen af tæt på-hændelser er også omfattende i Dover, hvilket viser et stort fokus på området og, at uddannelse er af afgørende betydning. DFDS Scandic Terminal i Esbjerg opnåede 180 dage uden alvorlige arbejdsulykker eller ulykker med fravær (LTA) i april 2011, hvilket understøttes af fokuseret træning i forbindelse med mindre ulykker.

Undervisning og øvelser om situationer, hvor der er brug for førstehjælp, fortsættes ligeledes. Eksempelvis trænes hvert år hundredevis af officerer og alle besætningsmedlemmer i forskellige niveauer af redningsarbejde og grundlæggende eller avanceret førstehjælp. På alle passager- og fragtskibe gennemføres desuden ugentlige øvelser i omkring 15 forskellige scenarier, f.eks. evakuering til søs.

Med hensyn til sikringsaktiviteter medførte den tragiske skudepisode i Norge i juli 2011 aktivering af sikrings- og virksomhedsberedskabet, og det fungerede planmæssigt. Skibssikringsplaner omfatter alle sikringsrelaterede processer, herunder risiko for piratangreb. Sikringsauditprogrammet har også vist, at systemer overholder internationale regler og EU-regler.

#### Fremtidige skridt/Forpligtelser indtil 2015

- Fastholdelse af udviklingen hen mod nul ulykker med fravær
- Rapportering af sikkerhedsdata for hele koncernen i 2014

<sup>2</sup> Data omfatter ikke de locale selskaber AB DFDS SEAWAYS (Litauen) og DFDS Logistics AS (Norge)

<sup>3</sup> Norfolkline data er medtaget i beregningerne fra juli 2010

<sup>4</sup> [www.telegraph.co.uk/news/uknews/8744567/Woman-rescued-from-North-Sea-after-falling-from-ferry.html](http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/8744567/Woman-rescued-from-North-Sea-after-falling-from-ferry.html)

# MEDARBEJDERE OG LOKALSAMFUND

VORES MÅL ER AT VÆRE EN FORETRUKKEN ARBEJDSGIVER, AT VÆRE **VÆRDSAT AF VORES MEDARBEJDERE** OG AT NYDE TILLID I DE LOKALSAMFUND, VI OPERERER I

## Hovedpunkter

- 5.100 medarbejdere i 20 lande
- 3.888 medarbejdere i shipping, 936 medarbejdere i logistik
- Internt lederudviklingsprogram Zoom med 340 deltagere siden 2009
- 74% af medarbejdere er tilfredse med DFDS, og 84% føler en stærk loyalitet over for DFDS

## Vores tilgang

Vores tilgang til personaleledelse tager udgangspunkt i værdierne i The DFDS Way. Menneskelige ressourcer (HR) og samfundsansvar (CR) hænger tæt sammen med vægten lagt på tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere, sundhed, sikkerhed, tryghed, uddannelse og karriereudvikling samt diversitet og rimelige arbejdsforhold.

DFDS' koncernfunktion People & Ships dækker alle HR-forhold i shipping og logistik, herunder medarbejdere i den tekniske organisation. Medarbejdere til søs og på land arbejder under en række kollektive overenskomster, som er forskellige alt efter besætningsmedlemmers anciennitet og rang/lønklasse samt det flag, der sejles under. DFDS Logistics anvender mange underleverandører, som via samarbejdskontrakter er forpligtet til at medvirke til at styre kvaliteten, effektiviteten og sikkerheden på arbejdspladsen.

Mange fælles politikker er på plads dækkende områder som international ledelse, personalebedømmelse, uddannelse og udvikling, løn og bonus, arbejdstid, medarbejdertrivsel, rekruttering, arbejdsstandarder, etik, klager samt firmabiler. Der er indført særlige politikker i shipping, som dækker alkohol/stoffer, medarbejderudvikling og erstatning af officerer. Programmer er under udarbejdelse, hvor politik-

kerne endnu ikke er afstemt på tværs af koncernen, f.eks. vedrørende diversitet og fastholdelse af medarbejdere.

Der sker en aktiv koordinering af HR- og CR-indsatsen. DFDS' nye direktør for miljø og bæredygtighed (Director, Environment and Sustainability) er også formand for det nye CR-udvalg og refererer til koncerndirektøren (Executive Vice President) for People and Ships. På denne måde sikres sundheds- og sikkerhedsledelse af høj kvalitet til søs og på land i overensstemmelse med The DFDS Way. Tre HR-direktører refererer til koncerndirektøren for People & Ships og samarbejder med lokale chefer.

Der tages hensyn til lokale HR-ledelsesbehov på baggrund af et godt engagement og forståelse for lokale forhold. Medarbejdere er en vigtig interessant, og tilfredshedsundersøgelser er et vigtigt redskab. Andre områder omfatter samarbejde med medarbejdere i sundheds- og sikkerhedsudvalg, i samarbejdsudvalg samt repræsentation i fagforeninger.

De enkelte forretningsenheder udvikler egne uddannelsesplaner for f.eks. karriereudvikling og sikkerhedskurser. Mange vil omfatte leverandører, særligt for logistikaktiviteterne.

Relationer til lokalsamfund er først og fremmest forankret lokalt, herunder i form af frivilligt arbejde, og udvikles efter behov. I DFDS' ugentlige nyhedsbrev informeres om projekter i lokalsamfund, der udføres i forskellige dele af virksomheden. Aktiviteterne, der ofte starter på græsrodsniveau, demonstrerer DFDS' værdier og virker inspirerende på andre. Dette bakkes op af en række koncerninitiativer samt støtte fra Lauritzen Fonden.

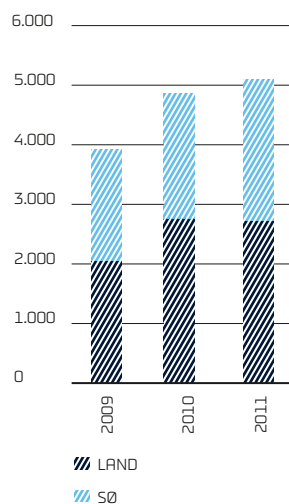
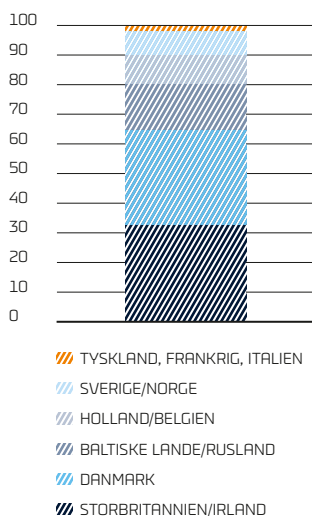
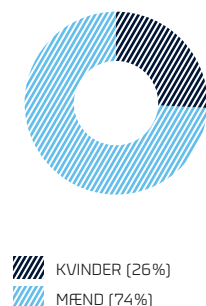
## FREMSKRIDT I 2011

### Medarbejdere

DFDS har 5.096 ansatte, hvilket er en stigning fra 4.862 i 2010. Stigningen skyldes først og fremmest helårseffekten af købet af Norfolkline. Ca. 46% af de ansatte arbejder til søs. Hovedkontoret ligger i København og derudover drives over 50 kontorer i Nordeuropa. Der beskæftiges 600 officerer, over 100 navigatører, et tilsvarende antal maskinmestre og elektrikere samt 1.799 skibsassistenter. DFDS Logistics har 1.049 ansatte, herunder mere end 25 forretningsførere, 60 salgs- og marketingmedarbejdere og 150 chauffører. Der arbejdes dagligt sammen med over 1.000 underleverandører inden for fragttransport.

Højt priorerede områder er tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere, lederudvikling og diversitet. Der gøres fremskridt med udviklingen af et nyt HR-ledelsessystem, der skal understøttes af en integreret database. Systemet vil effektivisere opfølgning på medarbejdere og disses profiler, færdigheder, succession, løn og medarbejderydelser. DFDS deltager i brancheprogrammer og offentlige programmer med henblik på at tiltrække medarbejdere, herunder rekrutteringsprogrammer i samarbejde med universiteter og via sociale medier. DFDS oppebærer gode relationer til interessenter på arbejdsmarkedet, hvilket er vigtigt for at kunne tiltrække og fastholde gode medarbejdere.

Der investeres tillige i uddannelse og medarbejderudvikling som et vigtigt led i HR-aktiviteterne. Siden 2009 har i alt 340 ledere gennemført lederudviklingskurset Zoom. Forretningsområder afholder regelmæssigt bl.a. sikkerhedskurser i overensstemmelse med lokale krav. DFDS

**MEDARBEJDERE FORDELT PÅ LAND OG SØ**  
ANTAL MEDARBEJDERE**ANTAL ANSATTE FORDELT PR. LAND, 2011**  
[%]**KØNSFORDELING AF ANSATTE 2011**  
[%]

## TILFREDSHEDSUNDERSØGELSE BLANDT MEDARBEJDERE

Tilfredshedsundersøgelser er gennemført siden 2008. Undersøgelsen for 2011 havde en svarprocent på 74. Generelt er medarbejderne tilfredse med DFDS, men der er plads til forbedringer. Med en score på 5.2 point ud af 7 mulige lå niveauet som i 2009 (ingen undersøgelse blev foretaget i 2010 som følge af integrationen med Norfolkline). DFDS' medarbejdere føler generelt en stærk loyalitet over for virksomheden med en score på 5.9 point (84%), en stigning fra 5.8 i 2009. Medlemmerne af koncernledelsen modtager resultaterne af undersøgelsen for deres ansvarsområde, og disse udbredes til ledere på næste niveau og så fremdeles i hele organisationen.

“Svarprocenten i forbindelse med medarbejderundersøgelsen var rekordhøj, og undersøgelsen styrker forholdet til kolleger og bidrager til de ledelsesprocesser for interessenter og risiko, der er under udvikling.”

**Henrik Holck, EVP HR.**

Logistics i Peterborough i Storbritannien er eksempelvis godkendt til uddannelse af chauffører.

The DFDS Way er under udbredelse, bl.a. gennem medarbejderkurser, hvor der også indsamles tilbagemeldinger om arbejdet med forretningsetik og de nye etiske regler. DFDS lancerede i 2011 prisen “The DFDS Way Award”, som belønner initiativer, projekter og handlinger, der udfører The DFDS Way i praksis.

Med hensyn til diversitet er ingen kvinder ansat på koncerndirektørniveau eller derover. Der er igangsat projekter for at analysere kønsaspekter og andre faktorer, der påvirker diversiteten i DFDS, herunder hvordan kvindelige ledere m.v. tiltrækkes. HR-ledelsessystemet vil fremover medvirke til at udvikle diversitet gennem levering af data. Forbedringer forventes rapporteret i næste års beretning.

En sund levevis er befordrende for medarbejdertrivsel. DFDS fremmer og støtter initiativer, der øger trivslen på arbejdspladsen. Således gennemførtes en kampagne for motion på arbejdspladsen, og TOR FUTURA blev samlet vinder af Handelsflådens Velfærdsråds Motionskonkurrencer i 2011.



Udvikling og belønning af arbejdsstyrken er DFDS' udgangspunkt, men aktiviteterne er samtidig underlagt økonomiske markedskræfter. Vores tilgang til afskedigelser er lydhør og professionel i overensstemmelse med værdierne i The DFDS Way. Ved lukningen af ruterne Dublin-Birkenhead og Dublin-Heysham i 2011 blev 50 kolleger i Dublin afskediget og en indsats blev gjort for at mindske konsekvenserne heraf. Der blev holdt konsultationer med det hollandske samarbejdsudvalg og den fagforening, der repræsenterede officererne på et af vores skibe, som blev overflyttet til en ny rute og fik ny besætning. Vi omflagede ligeledes FLANDRIA SEAWAYS og deltog med åbenhed i møder med samarbejdsudvalget og Nautilus i løbet af 2011 for at løse udestående problemer.

På grund af udfordringer fra bl.a. øget konkurrence og stigende oliepriser justeres forretningsaktiviteter løbende. Det medførte i 2011 31 afskedigelser i forretningsområdet Channel og 34 i logistikenheden i Gent. I begge tilfælde underrettedes relevante fagforeninger formelt om vores analyser. Vores engagement med fagforeninger er præget af åbenhed, og vi ønsker at indgå i dialog med både fagforeninger og berørte medarbejdere, som desuden opfordres til at drøfte eventuelle spørgsmål med den relevante HR-direktør.

Der blev i 2011 ikke registreret bøder, sagsanklæg eller regelbrud på HR-området, herunder vedrørende lige muligheder og menneskerettigheder.

#### Aktiviteter i lokalsamfundet

Vores aktiviteter i lokalsamfund drives af medarbejderes energi. På virksomhedsplan supplerer vi indsatsen med koncerntiltag som High:five, julefrokost for hjemløse samt bidrag til Danmarks Indsamling.

Samarbejdet med virksomheden High:five (highfive.net) om tilbud af job til unge, der har været dømt for kriminalitet, fortsatte i 2011. Formålet er at give deltagerne mulighed for at vende tilbage til en normal tilværelse. DFDS har i øjeblikket fem unge ansat. High:five er delvist finansieret af of-

fentlige midler, og DFDS har indtil nu arbejdet med omkring 25 unge, hvoraf 60% har fået fast job.

Julefrokoster for hjemløse blev afholdt i december og var velbesøgte. Kolleger fra Oslo-kontoret og CROWN OF SCANDINAVIA inviterede 216 hjemløse til julefrokost og lotteri med 234 gaver betalt af DFDS. Samtidig kom næsten 200 hjemløse i København til julefrokost på PEARL SEAWAYS. Besætningen arbejdede gratis på dagen og havde indsamlet DKK 8.000, der gik til gaver til gæsterne. Begivenheden var arrangeret i samarbejde med Nettbuss og "Missionen blandt hjemløse" i København. Som et led i Danmarks Indsamling til fordel for Afrika doneredes i 2011 DKK 50.000 foruden DKK 3.800 indsamlet af medarbejdere over to dage.

Som beskrevet i afsnittet om samspil med interessenter har ledelsen af terminalen i Rotterdam indført en aktiv tilgang til forholdet til lokalsamfundet ved udsendelse af et nyhedsbrev skræddersyet til naboerne. Formålet er at forbedre informationen til lokale beboere og dermed reducere antallet af klager. Efter lanceringen i 2010 er antallet af klager faldet fra ca. 30 til blot en håndfuld klager om måneden og i nogle måneder slet ingen. "Ved klart og i god tid at informere om, hvad beboerne kan forvente fra vores side, kan vi undgå en masse klager." Rob Olbertz, Route Director Netherlands-UK.

Herudover yder Lauritzen Fonden uvurderlig støtte til tidligere og nuværende medarbejdere i DFDS. Fonden tilgodeser tidligere og nuværende medarbejdere og støtter en række kulturelle projekter, iværksætterprojekter samt uddannelses- og velgørenhedsprojekter (lauritzenfonden.com).

#### Fremtidige skridt/Forpligtelser indtil 2015

- Etablering af nyt HR-ledelsesinformationssystem i hele koncernen
- Samkøring af politikker for diversitet og fastholdelse i koncernen i 2012
- Beretning om DFDS' diversitetsprogram i 2012-13

# MILJØ

## DET PRIMÆRE MÅL ER AT REDUCERE EMISSIONER OG I PARTNERSKAB MED INTERESSENER AT MEDVIRKE TIL EN **EFFEKTIV OG VELOVERVEJET UDVIKLING** AF REGLERNE PÅ MILJØOMRÅDET

### Hovedpunkter

- DFDS følger planen om at nedbringe udledningen af CO<sub>2</sub> med 10% over en femårig periode
- Ny direktør for miljø og bæredygtighed (Director, Sustainability & Environment) er formand for det nye CR-udvalg
- Miljøinvesteringer på DKK 69 mio. i 2011
- Intern bunkerpræmie fremmer medarbejderes miljøeffektivitet

### Vores tilgang

I henhold til vores miljøpolitik fra 2007 er det DFDS' mål at beskytte og bevare miljøet. De vigtigste kommercielle risikofaktorer vedrører ændringer i miljøregulering samt stigninger og volatilitet i energipriser. Miljøpolitikken indeholder retningslinjer for analyse af overholdelsesomkostninger, innovation samt tilgang vedrørende ændringer af regler. Eksempelvis i forhold til Annex VI til Den Internationale Søfartsorganisations (IMO) Marpol-konvention om reduktion af svovldioxidemissioner fra skibe til 0,1% inden 2015 arbejdes der på udvikling af tekniske løsninger samt et mere afbalanceret politisk resultat.

På land er vi forpligtet til at overholde lovgivning vedrørende klimaforandring, f.eks. Carbon Reduction Commitment (CRC) i Storbritannien – en statslig ordning, der skal fremme mellemstore og store energiforbrugeres energieffektivitet. I havne og terminaler forbedrer vi energieffektiviteten i bygninger, anlæg og udstyr og analyserer vedvarende energikilder lokalt.

Vi følger procedurer for implementering af miljøledelse i den daglige drift. Som et led i vores kundeservice er virksomhedens ISO 14001 EMS-certificering i

logistikenhederne i Belfast, Brügge, Gent, Göteborg og Helsingborg fornyet.

Mere konkret indeholder miljøpolitikken en forpligtelse til at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen med 10% i perioden 2008-2012, baseret på forbrug pr. kapacitetsenhed pr. nautisk mil. Overholdelse af gældende regler sikres løbende, hvor vi driver virksomhed. Vi har også en målsætning om fuldstændig at eliminere miljøforurening. Vi satser på optimal ressourcenyttelse og affaldsreduktion, og vurderer nøje, hvilke miljøinvesteringer der vil fungere i praksis. Miljøpolitikens mål er også at fremme en miljøbevidst kultur, hvor medarbejdere er trykke ved at fremhæve muligheder for at innovere eller områder, hvor tingene ikke går planmæssigt.

Miljøarbejdet i DFDS' nye miljø- og bæredygtighedsafdeling (Sustainability & Environment) foregår både på concern-

plan og lokalt for at sikre en ensartet kvalitet og overensstemmelse med The DFDS Way i forbindelse med arbejdet med bæredygtighed og samfundsansvar til søs og på land.

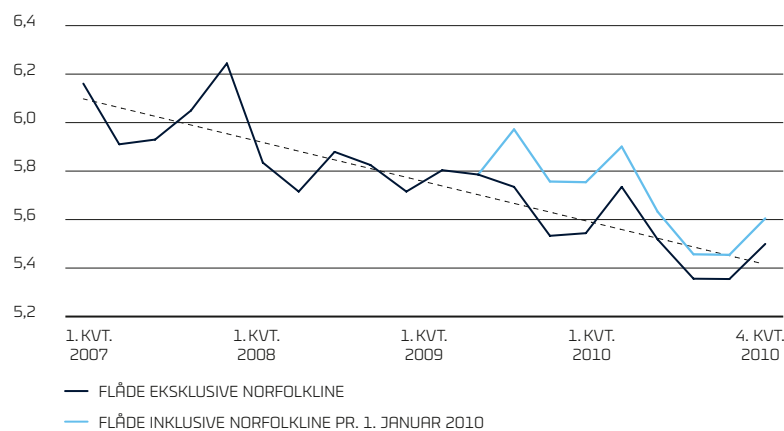
Når kommercielle ledelsesinitiativer iværksættes arbejdes der med forståelse for og maksimering af miljøgevinster, f.eks. gennem SeaPlanner og Project Headlight. Investeringer i miljøteknologi udgjorde i 2011 DKK 69 mio.

### FREMSKRIDT I 2011

#### CO<sub>2</sub>-intensitet

Målet for reduktion af CO<sub>2</sub>-udledning er nået et år tidligere end planlagt. Hovedkilden til udledning af CO<sub>2</sub> er skibenes forbrug af brændstof (bunker), som måles i gram pr. bruttoton (GT) pr. nautisk mil (g/GT/nm). DFDS opstillede

**BUNKERFORBRUG FOR DFDS' FLÅDE 2007 - 2011**  
(GENNEMSITLIGT BUNKERFORBRUG, G/BT/NM)



i 2007 (basisåret) et mål om at reducere udledningen af CO<sub>2</sub> med 10% over en femårig periode indtil 2012. I 2011 var det gennemsnitlige forbrug i g/GT/Nm 9,3% lavere end i 2007 for hele flåden (inklusive skibe fra Norfolkline). Eksklusive skibe fra Norfolkline faldt det gennemsnitlige forbrug med 11,4% fra 2007 til 2011. DFDS vil i løbet af 2012 fastlægge nye mål for energiforbruget på skibe og for logistikaktiviteter.

I 2011 var det gennemsnitlige brændstof-forbrug 6,3% lavere end i 2010 inklusive skibe fra Norfolkline (4,3% lavere eksklusive skibe fra Norfolkline). Det samlede absolutte forbrug ændres over tid i takt med ændringer i flåden, eller som følge af ændrede vejforhold på en rute. Derfor anvendes et relativt tal til måling af forbruget som udtryk for ydelse pr. kapacitetsenhed. Se DFDS' flådeliste for 2011 på side 124. Dataregistreringssystemet udvides til også at omfatte DFDS Logistics' CO<sub>2</sub>-udledning.

DFDS' oliespareprogram omfatter en række projekter. Det vigtigste omhandler nedsat fart, samtidig med overholdelse af sejlplaner. Der arbejdes også målrettet på at sikre hurtigere lastning og losning, energimæssig optimering af udstyr, reduktion af ballastvand om bord og optimering af skibets trim, nye energieffektive propeller, genvinding af overskudsvarme, bundrensning med henblik på forbedret hydrodynamik samt effektivisering af varme, ventilation, luftkonditionering og lys om bord. Mere energieffektiv ruteberegning opnås ved hjælp af det specialiserede softwareprogram "SeaPlanner", som anbefaler den mest energieffektive fart og sejlroute. Programmet er nu installeret på 23 af DFDS' skibe. Nye propeller på PEARL SEAWAYS har medført brændstofbesparelser på op til 9,6% i testperioden. Det samme installeres på andre skibe for at reducere brændstofforbruget. Disse tiltag kræver store investeringer, men tilbagebetalingstiden er forholdsvis kort grund af høje oliepriser.

Fordele opnås ved at samarbejde med leverandører om at skabe synergier og øge effektivitet. Vores VMI-projekt (leverandørstyret lager) har til formål at optimere leveringen af bunker. Leverandøren kan spare brændstof ved at optimere lastprammens sejlplan. I dette projekt udveksles oplysninger og ansvaret deles med leverandøren. Når leverandøren kan

## SPAR BRÆNDSTOF, OG KOM I FORM!

VILNIUS SEAWAYS vandt i oktober 2011 DFDS' bunkerpris for reduceret brændstofforbrug og udledning. Prisen motiverer besætninger til at reducere brændstofforbruget – skibet med de bedste resultater vinder et præmiebeløb til forbedring af besætningens faciliteter om bord. Besætningen besluttede at bruge pengene til bl.a. nyt motionsudstyr. "Jeg tror, at besætningsmedlemmerne her og på andre skibe vil være motiverede for at opnå endnu større brændstofbesparelser i fremtiden," udtalte skibets kaptajn Konstantin Telik.

bestemme leveringsplanen, giver det DFDS og leverandøren større fleksibilitet og lavere omkostninger.

På land bliver havne- og terminalfaciliteter og distributionsknudepunkter ligeledes mere energieffektive, bl.a. gennem etableringen af energistyringsteam (Energy Management Teams – EMT). I Larkhall og Belfast er der f.eks. installeret ny og mere effektiv køleteknik, der forventes at give en årlig elbesparelse på 30%. Der anvendes stadigt mere miljøeffektive trailere og kølevogne, herunder i samarbejde med kunder som f.eks. supermarkedskæden ASDA i Storbritannien om brug af dobbeltdækkertrailere for at reducere udledningen af drivhusgasser pr. transporteret palle.

Der foregår et løbende samarbejde med leverandører om brug af mere brændstoføkonomiske lastbiler. I Irland reducerer EURO 5-lastbiler udledningen af CO<sub>2</sub> yderligere i forhold til EURO 3-bilerne. Der arbejdes på at kopiere dette i de øvrige logistikaktiviteter.

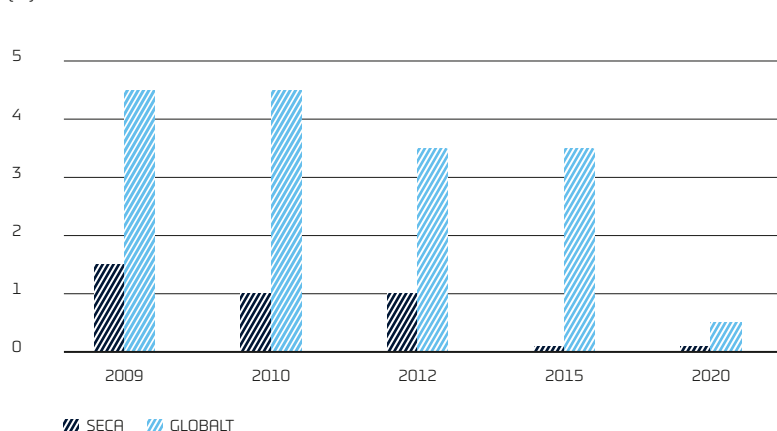
### Udledninger til luften

Lovgivning om udledninger til luften for skibsindustrien ændres løbende, og navnlig svovlindholdet i brændselsolie til skibe er underlagt internationale kontrolbestemmelser. Nordsøen og Østersøen, hvor DFDS opererer, er såkaldte SECA-områder (Sulphur Emission Control Area). I 2015 vil Den Internationale Søfartsorganisation (IMO)

og EU indføre nye grænseværdier for svovlindholdet i bunkerolie i SECA-områder, som reducerer svovlindholdet fra højst 1,0% til 0,1%. Bunkerolie med et maksimalt svovlindhold på 0,1% er 40-70% dyrere end bunkerolie med et svovlindhold på 1,0%. Det indebærer potentielt en prisstigning på søfragt på 20-30%, hvilket kan få stor betydning for skibsfarten i Nordeuropa, især på ruter, der konkurrerer direkte med landbaseret trafik. Dette kan medføre et modalskift, så skibstrafik i højere grad erstattes af vejtrafik, hvilket vil medføre yderligere trængsel på europæiske veje og dermed være i modstrid med EU's politik om at flytte trafik "fra vej- til søtransport". Skibsfarten støtter strengere regler, men undersøger også mulighederne for en modificering af politikken. En løsning kunne være at tillade anvendelsen af bunkers med et svovlindhold på 0,5%, da undersøgelser viser, at miljøpåvirkningen ved 0,5% i forhold til 0,1% er ubetydelig.

DFDS følger ikke desto mindre en pragmatisk og innovativ kurs og undersøger løsninger med anvendelse af ny teknologi. DFDS indledte i 2009 et samarbejde med Alfa Laval om afprøvning af ny scrubberteknologi og blev det første rederi, der anvender store svovlscrubber på et skib. Scrubberer renser skibes udstødningsrøg for svovldioxid og partikler. Spulevandet udledes uskadeligt på licensbasis. Vores tekniske organisation leder projektet med

### GRÆNSER FOR TILLADT SVOVLINDHOLD I BUNKER (%)



tæt involvering af skibets besætning og Miljøstyrelsen. Testprojektet på FICARIFA SEAWAYS viser gode resultater. Visse faktorer sætter grænser for anvendelsen af disse scrubbere, bl.a. scrubbernes størrelse og vægt, installationens kompleksitet samt skibets stabilitet og alder. Der forhandles med EU om støtte til denne miljøinvestering. Det Europæiske Agentur for Søfartssikkerhed og andre relevante myndigheder deltager i afprøvningen og auditeringen af resultaterne for udstyret.

*“Rederier vil ikke være i stand til at vælte højere olieudgifter over på kunder, som kan vælge mellem transportformer, hvilket uundgåeligt vil flytte 50% af fragten fra nærskibsfarten tilbage på vejnettet. Det er også klart, at den igangværende revision af EU-direktivet skal indføre bestemmelser om, hvad der skal ske, hvis rederier simpelthen ikke har adgang til brændstof med lavt svovlindhold i 2015.”*

*Johan Roos, Executive Director, Interferry European Office<sup>1</sup>.*

Alternative brændstoffer er også under overvejelse. Flydende naturgas (LNG) kan være egnet på visse nye skibe, men forsyningskæden, prisen og implementering i praksis kræver yderligere undersøgelse og udvikling. Selvom skibsfarten er klar til at investere, frygter vi og vores konkurrenter, at det vil tage længere tid at skifte til alternative løsninger for skibe, end tidsfristen i EU-direktivet tillader.

Som et led i bekæmpelsen af udledninger til luften i havne, har rederier siden 2010 ikke haft tilladelse til at bruge olie med et svovlindhold på mere end 0,1% under havneophold. Dette har lokalt betydet en reduktion af luftforureningen med svovl på 90%. I nogle havne fjernes ligeledes kvælstofoxider (NOx) ved hjælp af katalysatorer. Endvidere undersøges mulighederne for installation af et system til elforsyning fra land (OPS), således at hjælpemaskiner kan stoppes helt, når skibe er i havn. På den baggrund analyseres og overvejes investeringer på op til DKK 140 mio., herunder muligheder for EU-finansiering, til installation af OPS-anlæg i Vlaardingen, Immingham, Gent, Esbjerg og Gøteborg samt på skibe, som anløber disse havne.

### Affaldsbehandling, genanvendelse af skibe

Affald produceres i forbindelse med de fleste aktiviteter om bord på skibe og i logistikcentre. Olie, kemikalier og vand til rengøringsformål skal behandles i overensstemmelse med miljølovgivningen. Om bord på skibe samles dette som lastvand under maskinrummet. Før lastvandet kan udledes, skal det først renses, så det opfylder miljøkrav. Snart afsluttes afprøvningen af et nyt system til rensning af lastvand på PEARL SEAWAYS, som er mere effektivt og pålideligt, hurtigere og billigere i drift, og certificeret i henhold til IMO's regler.

Ophugning af skibe sker i henhold til IMO's forslag til Hong Kong-konventionen af 2009. DFDS ønsker at sikre forsvarlig ophugning og TOR ANGLIA blev således ophugget på et certificeret værft i Kina i 2010. I 2011 blev LISCO GLORIA erklæret et totalt forlis efter en omfattende brand året før. Skibet, en 20.600 ton færge under litauisk flag, vil blive genanvendt i Klaipėda i Litauen.

### Fremtidige skridt/Forpligtelser indtil 2015

- Nye mål for brændstofforbrug på skibe og i logistikaktiviteter fastlægges i løbet af 2012
- Dataregistreringssystem udvides til at omfatte CO<sub>2</sub>-udledninger i DFDS Logistics
- Brug af flere EURO 5-lastbiler
- Analyse af investeringer i elforsyning fra land

<sup>1</sup> DFDS er medlem af Interferry European Office.

# KUNDER

## VORES MÅL ER AT SKABE OG BESKYTTE VÆRDI FOR FRAGTKUNDER OG PASSAGERER OG VÆRE DERES FORETRUKNE LEVERANDØR

### Hovedpunkter

- DFDS transporterer årligt over 1,5 mio. trailere, containere og anden fragt fordelt på 25 ruter
- 4,4 mio. passagerer betjenes på 13 ruter
- DFDS driver 8 havneterminaler
- DFDS vandt seks kundeservice-relaterede priser i 2011
- Prøvende passagerservice

### Vores tilgang

DFDS arbejder konstant på at levere de rigtige løsninger til vores kunder gennem løbende forbedringer af vores transportnetværk i samarbejde med udvalgte partnere.

En væsentlig parameter i The DFDS Way er, at medarbejdere forstår kundens oplevelse af de ydelser, vi leverer. Lederudviklingskurset Zoom bidrager bl.a. til at udbrede denne praksis. På kurset mødes kolleger fra hele virksomheden, deler erfaringer med "best practice" og lærer af hinanden.

Kunder forventer i stigende grad, at der udvises et socialt og miljømæssigt ansvar, hvilket f.eks. ses i forbindelse med tilbudsgivning. Derfor anvendes specialister på tværs af DFDS for at udnytte disses ekspertviden om bestemte brancher. Omkostnings- og serviceniveau er vigtige fokusområder, ligesom miljø og samfundsrelaterede emner også inddrages. På internettet holdes fragtkunder orienteret om fragtydelser (freight.dfdsseaways.com). Der oplyses bl.a. om ruter og sejlplaner, terminalydelser, kundeservice og målrettede forsyningskædeløsninger, f.eks. til kunder inden for kemikalier, skovprodukter, metaller eller automobilsektoren.

Et nyt onlinesystem til rapportering af kundetilfredshed har gjort det muligt at udarbejde rapporter for de enkelte skibe og forskellige perioder. Ledelser får nu hver uge tilsendt de seneste kundetilbagemeldinger pr. e-mail. Vi imødekommer

en bred vifte af servicestandarder og er bevidste om, at kunder har forskellige behov på tværs af brancher som fisk og skaldyr, metaller, drikkevarer, skovprodukter og projektlaster. Et centralt element i DFDS' kundeservice er specialister, som udvikler skræddersyede løsninger med henblik på at indfri kunders forventninger gennem kvalitet og innovation.

Vores system til fragtsikkerhedsstyring er designet til at sikre "best practice" og løbende forbedringer. Høj kvalitet i vores produkter og ydelser sikres gennem løbende kundeundersøgelser og løbende forbedringsprojekter. Vi sikrer, at sejlplaner og andre nøgleindikatorer (KPI'er) overholdes. Vi tester driften gennem intern og uafhængig audit og certificering. For eksempel inspiceres vi jævnligt af havnesundhedsmyndighederne, og lægger stor vægt på fødevarer sikkerhed.

På passagerområdet samarbejdes på tværs af DFDS for at udnytte fordele ved at samarbejde om udvikling af nye processer, der indfrier kunders forventninger, som løbende forandres. Vores centrale kompetencecenter for passagerer har f.eks. til formål at identificere, udvikle og udbrede "best practice" under hensyntagen til kunders lokale behov.

Oplysninger til passagerer på nettet er tilgængelige på 14 sprog. Her har passagerer adgang til rejseinformation, kontaktpunkter, herunder "instant chat", passagervilkår, kreditkortpolitik, brochurer og vejledninger, bordbestilling samt tip om kørsel i udlandet.

### FREMSKRIDT I 2011

#### Vores fragtkunder (B2B)

DFDS tilbyder over 350 afgange om ugen. I netværket med strategisk placerede havneterminaler drives omkring 8.000 trailere, containere, kassetter og veksellad samt en samlet lagerkapacitet på

120.000 m<sup>2</sup>. DFDS tilbyder integrerede jernbaneydelser og it-løsninger for at sikre størst mulig effektivitet.

Udfordringen er at forbedre kundeservice uden at øge omkostninger. Derfor arbejdes med fælles it-systemer for passagerer og fragt, ligesom kontaktprocedurer løbende forenkles. Der blev investeret DKK 60 mio. i trailere i 2011 og med kunder samarbejdes løbende om udvikling af tiltag, der reducerer omkostninger og øger effektivitet. Et eksempel herpå er "back-hauling", hvor der optimeres ved at skaffe returlast.

Vi er stolte over de priser, vi er tildelt, bl.a.:

- Europe's Leading Long Sea Ferry Operator 2010 – DFDS Seaways modtog prisen fra The World Travel Awards for femte år i træk
- Prisen som "Best Intermodal Provider" (bedste intermodale leverandør) fra International Produce Logistics (IPL). Dommerne var særligt imponerede over vores miljøeffektive løsninger
- Rijkswaterstaat, den udøvende gren af det hollandske infrastruktur- og miljøministerium, tildelte vores kontor i Rotterdam en pris på € 10.000 for den mest innovative løsning til reduktion af antallet af punkteringer for lastbiler og trailere. Vi tilbyder kunderne regelmæssig dækkontrol og justering af dæktryk på trailere med henblik på øget sikkerhed og reduktion af emissioner.

DFDS' fokus på kundeservice og ansvarlig drift er med til at øge leveringssikkerheden under ekstreme vejrforhold, f.eks. den usædvanlige kulde og det kraftige snefald i Storbritannien i slutningen af 2010, samt den række af voldsomme uvejr, som ramte Nordsøregionen i efteråret 2011. Hensynet til sikker drift betød forsinkelser, og vores

medarbejdere var derfor i tæt kontakt med kunderne for at aftale fragtmængder og prioritere leverancer. Vores resultater er også blevet anerkendt gennem priser og udmærkelser fra en række kernekunder, herunder Opel og ASDA.

#### Vores passagerer (B2C)

Omkring 4,4 mio. passagerer rejser med DFDS hvert år. Rejser med skib er praktiske for bilister og en afslappende del af rejsen. Skibsrejser med overnatning er også en maritim oplevelse, der giver god værdi for pengene.

DFDS har vundet følgende priser for passagervirksomhed:

- DFDS Seaways vandt ved World Travel Awards i Doha den 11. januar den prestigefyldte pris "World's Leading Ferry Operator Award 2011"
- DFDS vandt den norske kundeservicepris på grundlag af en omfattende undersøgelse af 82 af landets største kundeservicecentre. DFDS vandt for anden gang i træk i kategorien for skibsrejser og opnåede en samlet tredjeplads
- Which? i Storbritannien udnævnte DFDS Seaways til "Recommended Provider" (anbefalet leverandør) af færgerjser. DFDS lå over gennemsnittet på alle områder, især med hensyn til nem reservation og værdi for pengene
- DFDS Seaways blev valgt til "Best ferry operator" (bedste færgegesellschaft) ved uddelingen af Virgin Holidays Responsible Tourism Award 2011. International Centre for Responsible Tourism anerkendte DFDS's indsats for at etablere og finansiere et samarbejdsprojekt med den velgørende hval- og delfinfredningsorganisation ORCA om at overvåge dyrelivet og etablere beskyttelseszoner i Nordsøen.

Passagerer opfordres til at give deres mening til kende via spørgeskemaer på internettet. Med over 20.000 besvarelser på én rute alene udgjorde det en stigning på over 400% i forhold til den traditionelle papirversion. Vi vil gerne vide mere om kundeoplevelsen, og her er det afgørende at have en åben og gennemsigtig dialog. Vi tager gerne i mod muligheder for at vise, hvordan vi arbejder. BBC-dokumentaren "Food Fighters", der er optaget på PRINCESS SEAWAYS, belyste de processer, som der arbejdes med i forhold til fødevarer sikkerhed. Vores køkkener og restauranter blev fremhævet som et eksempel på "best practice".

Kunder bliver oplyst om vigtige emner såsom sikkerhed både om bord og på land. DFDS transporterer rejsende i titusindvis, der skal på skiferie i Norge. Sammen med Danmarks Skiforbund og andre partnere tilbyder vi en 24-siders folder om sikkerhed på ski til alle skipassagerer, når de tjekker ind. Folderen giver praktiske råd om, hvad man kan gøre for at undgå skiskader, ligesom en smartphone-applikation giver passagererne adgang til information og til at teste deres viden om sikkerhed.

Andre projekter skaber også værdi for den generelle kundeoplevelse. ORCA-initiativet omfattede over en treårig periode mere end 100 undersøgelser om bord vedrørende dyrelivet i havet samt et nyt MiniCruise med "Wildlife Watching". Vi ønskede at gå videre end vores forpligtelser og fandt veje til at gøre en forskel med hensyn til at beskytte havmiljøet.

DFDS Seaways har også finansieret ansættelsen af to medarbejdere, der har til opgave at skabe opmærksomhed om hvaler, delfiner og marsvin i Nordsøen, samtidig med at de indsamler oplysninger til støtte for observationer, som foretages af et team af ORCA-inspektører hver måned. Medarbejdere laver arrangementer, hvor kunderne kan kigge på dyreliv fra dækket på mini-cruises på færgeruten Newcastle-Amsterdam og få en række nyttige oplysninger om det, de ser undervejs.

Vores kontor i Litauen har lanceret en oplysningsvirksomhed og indført læsehjørner på REGINA SEAWAYS og LISCO MAXIMA. Der er blevet opsat hylder til bøger og tidsskrifter, bibliotekerne i Klaipėda og nogle medarbejdere har doneret bøger, og et bladforlag har leveret gratis blade og tidsskrifter.

#### Fremtidige skridt/Forpligtelser indtil 2015

- Lancering af Project Customer Focus i begyndelsen af 2. kvartal 2012 – projektet skal løbe året ud
- Introduktion af en applikation, hvor kunderne kan følge deres rejse på et kort over Nordeuropa med angivelse af skibspositioner i realtid samt ankomstoplysninger
- Udvidelse af systemet til styring af kunderelationer til at omfatte flere oplysninger, f.eks. energieffektivitet pr. fragtet enhed, så CO<sub>2</sub>-fodafttrykket af kundernes og vores egne aktiviteter kan måles og reduceres.



# LEVERANDØRER

VORES MÅL ER AT **MINIMERE RISICI OG OPTIMERE LEVERINGSSIKKERHEDEN** I FORSYNINGSKÆDEN. STÆRKE RELATIONER TIL VORES LEVERANDØRER SIKRER ANSVARLIG OG EFFEKTIV KUNDESERVICE

## Hovedpunkter

- DFDS samarbejder med leverandører om levering af varer og tjenesteydelser på 49 skibe: omkring 5.000 indkøbsordrer om måneden
- 20 logistikkontorer med 3.100 trailere
- Nye informationstyringsværktøjer installeret og under udvikling
- Alle leveringsaftaler indeholder vores etiske regler

## Vores tilgang

DFDS' forsyningskæde forbinder mange leverandører, transportformer og lande. Inden for forsyningskæden tilstræbes det at skabe og fastholde kommerciel værdi i kraft af sikkerhed, produktsikkerhed, kvalitet, miljøbeskyttelse og samfundsansvar. DFDS' SCM-team (Supply Chain Management) arbejder på at minimere risici og maksimere sikkerheden i forsyningskæden og reducere indkøbs- og administrationsomkostninger gennem positivt samarbejde i DFDS-koncernen.

SCM-funktionen er placeret i DFDS' Finance Division. Styring af forsyningskæden omfatter indkøb, udbud og efterspørgsel samt særlige projektfunktioner. Det daglige arbejde påvirker direkte lønsomheden for DFDS og DFDS' leverandører. Det drejer sig om prisforhandlinger, kontrakter, risikostyring, samarbejde med forretningsenheder, lagerstyring og overvågning. Vores forsyningskædepolitik og etiske regler for leverandører revideres løbende for at sikre overensstemmelse med myndighedskrav.

Forsyningsbasen evalueres med hensyn til omkostningseffektivitet, modstandskraft, sikkerhed og andre risici. DFDS forlanger, at leverandørerne agerer anstændigt og respektfuldt på land og til søs. I shippingdelen kontrolleres, eksempelvis, ved hjælp af et auditprogram, at leverandøren er behørigt registreret i de relevante maritime myndigheders database i henhold til EU's direktiv om udstyr på skibe af 1996. Leverandøren godkendes og registreres i databasen, hvis

kriterierne er opfyldt. DFDS kontrollerer, at leverandører opfylder sikkerheds- og miljøkrav, og at leverandører er godkendt, i overensstemmelse med Global Ship Management System.

Etiske regler for leverandører har siden 2009 været en del af alle DFDS' indkøbs og forretningsaftaler. Når der indgås en kontrakt med en leverandør, vedhæftes DFDS' etiske regler for leverandører. Heri skitseres DFDS' forpligtelser til at følge etiske principper i virksomheden og til at overholde menneskerettighederne.

## DFDS' etiske regler for leverandører

For at handle med DFDS skal leverandøren overholde alle gældende internationale konventioner og national lovgivning i det land, hvor arbejdet eller den pågældende service udføres, og leverandøren skal specielt overholde følgende:

- Love vedrørende børnearbejde, tvangsarbejde eller ufrivilligt arbejde
- Regler om sikkerhed på arbejdspladsen
- ILO's erklæring om grundlæggende principper og rettigheder på arbejdet
- Regler om medarbejderdiskrimination på grund af race, religion, alder, nationalitet, seksuel orientering eller køn
- Regelsæt om bekæmpelse af korrupsion og bestikkelse, herunder for alle underleverandører og forretningspartnere
- Miljøregler, der er gældende i det land, hvor produktet er fremstillet, eller hvor den pågældende service udføres.

Under drøftelserne om DFDS' strategiske tilgang til CR og indkredsningen af væsentlige forhold, er bæredygtige indkøb identificeret som et område, der kan påvirke virksomhedens brand, omdømme, relationer og kundeordrer. Vores SCM-medarbejdere arbejder tæt sammen med leverandører i dagligdagen, og sætter pris på feedback og forslag til nyskabelser fra leverandørers side.

## Fremskridt i 2011

DFDS havde i 2011 17 SCM-medarbejdere i Danmark, Storbritannien og Litauen. Der blev etableret en ny central SCM-funktion i 2011, og et nyt integreret indkøbssystem er under udvikling. Kontrakter håndteres lokalt, men en samlet SCM-database vil gøre det muligt at gennemføre analyser af f.eks. leverandørprofiler, -antal, -problemer, -feedback og -benchmarks på tværs af hele koncernen. Det er planen, at databasen skal lanceres i 2012 og 2013.

Samarbejde og engagement bidrager til bæredygtige indkøb. En ny fælles tilgang til samarbejde med leverandører om bunkerleveringer er kommet godt fra start. VMI-pilotprojektet har til formål at nedbringe omkostninger, forbedre service, dele risici og fordele, åbent udveksle oplysninger samt skabe øget transparens og tillid. Der er tale om en strategisk alliance, hvor leverandøren træffer beslutning om påfyldning af brændstof for køberen. Ud over at give omkostnings- og salgsfordele vil det også give øget leveringssikkerhed og punktlighed.

I 2011 oprettedes en ny "effektiv-trailer arbejdsgruppe" i logistikområdet. Gruppen har sikret, at politikker, procedurer, investeringer, effektivitet og omkostninger i forbindelse med vores 3.100 trailere er ensartede og hensigtsmæssige i forhold til DFDS' behov. Evalueringspolitikker omfatter indkøb og afhændelse, trailersammensætning, standardisering af udstyr samt vedligeholdelse. Gruppen koordinerer med Project Headlight, som vil evaluere alle driftsaspekter i forbindelse med udstyr, leverandøraftaler samt trailerindkøb i 2012.

## Fremtidige skridt/Forpligtelser indtil 2015

- Implementering af ny leverandørdatabase i 2012 og 2013
- Udarbejdelse af indkøbspolitik med henblik på intern aftale

# REGNSKABSBERETNING

## Indledning

DFDS' aktiviteter er organiseret i to divisioner (segmenter) med fire forretningsområder i Shipping Division og fem forretningsområder i Logistics Division.

For at understøtte sammenlignelighed vises væsentlige engangsposter i en separat linie. Særlige poster, i resultatopgørelsen.

## Omsætningsudvikling

Omsætningen steg med 17,8% til DKK 11.625 mio. i 2011. Hovedparten af stigningen skyldes helårseffekten af tilgangen af Norfolkline i juli 2010, som påvirkede omsætningsudviklingen i begge divisioner.

Shipping Divisions omsætning steg med 12,7% til DKK 7.798 mio. De væsentligste helåreffekter var relateret til en stigning i Channels omsætning til DKK 962 mio. fra DKK 494 mio. i 2010. Omsætningen for Irish Sea blev reduceret med DKK 354 mio. til DKK 22 mio., idet aktiviteterne blev lukket i slutningen af januar 2012. Omkring halvdelen af stigningen på DKK 384 mio. i North Seas omsætning skyldes skønmæssigt helårseffekter som følge af tilgang af primært tre ruter, hvoraf en blev sammenlagt med en eksisterende rute og en blev omlagt til en ren fragtrute. Den øvrige stigning i North Seas omsætning var drevet af en styrkelse af den svenske krone, prisstigninger, herunder højere oliepristillæg, og øgede volumener på flere ruter.

Forretningsområdet Baltic Seas omsætning steg med 33,4% drevet af 17,7% højere fragtvolumen, øgede indtægter fra oliepristillæg og prisstigninger. Omsætningen fra åbningen af to nye ruter blev opvejet af ophøret af en rute mellem Polen og Sverige. Passengers omsætning steg med 3,6% til DKK 1.779 mio.

Logistics Divisions omsætning steg med 29,2% til DKK 4.330 mio. svarende til en stigning på DKK 978 mio. Omsætningsstigningen i forretningsområderne Nordic Transport, Continental Transport, European Contract og Intermodal var hovedsageligt drevet af helårseffekten af tilgangen af Norfolkline. Det femte forretningsområde, Nordic Contract, var påvirket af tilgangen af Norfolkline, men påvirket af afviklingen af områdets tørlastaktiviteter, hvilket reducerede omsætningen sammenlignet med 2010.

## EBITDA for særlige poster

Driftsresultatet før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster steg med 17,5% til DKK 1.495 mio. på baggrund af fremgang i begge divisioner, herunder helårseffekter fra tilgangen af Norfolkline.

Shipping Divisions EBITDA steg med 16,0% til DKK 1.416 mio. på baggrund af fremgang i alle forretningsområder med undtagelse af Channel. North Seas resultatfremgang var drevet af synergier fra konsolideringen af ruter og havneterminaler samt højere rateniveauer. Baltic Seas resultatfremgang var primært drevet af højere fragtmængder, som forbedrede kapacitetsudnyttelsen. Irish Seas resultatforbedring skyldes nedlukningen af forretningsområdet i 1. kvartal 2011. Channels resultat blev lavere end i 2011 som følge af ekstraordinært vanskelige konkurrenceforhold, der blandt andet reducerede rateniveauet for fragt med over 10%. Passengers resultat blev fastholdt på niveau med 2010.

Logistics Divisions EBITDA steg med 130,9% til DKK 171 mio. på baggrund af fremgang i alle forretningsområder. I forretningsområderne Nordic Transport og Continental Transport blev resultaterne forbedret drevet af synergier og mere fokus på rentabilitet frem for volumen. European Contracts resultat blev forbedret

gennem effektivisering af driften og ligeledes større fokus på rentabiliteten af kontrakter. Intermodals resultat steg primært på baggrund af mere effektiv drift, herunder fremgang for jernbaneaktiviteterne. Nordic Contracts resultat steg på baggrund af øgede papirmængder og en forbedret afvikling af driften, som i 2010 var påvirket af omkostninger til omlægning af aktiviteter og tekniske problemer.

Ikke-fordelte poster udgjorde en omkostning på DKK 92 mio., hvilket var en stigning på DKK 70 mio., hvoraf DKK 25 mio. kan henføres til effekten af overførslen af indtægten fra et udchartret passagerskib til Shipping Division fra ikke-fordelte poster pr. 1. januar 2011. Herudover skyldes afvigelsen engangsomkostninger til tab på tilgodehavender og forsikringstilgodehavender samt bonusbetalinger og udviklingsprojekter.

## Avance/tab ved salg af aktiver

Avancer og tab fra salg af skibe, ejendomme og terminaler udgjorde en indtægt på DKK 26 mio., hvoraf DKK 9 mio. var relateret til en modparts udnyttelse af en købsoption på et udchartret passagerskib. Salg af lastbærende materiel medførte en avance på DKK 10 mio. og afviklingen af tørlastaktiviteter i forretningsområdet Nordic Contract medførte en avance på DKK 5 mio. fra salg af lastkontrakter.

## Af- og nedskrivninger og EBIT

De samlede af- og nedskrivninger blev reduceret med 2,3% til DKK 686 mio., idet helårseffekten af tilgangen af Norfolkline blev mere end opvejet af lavere afskrivninger afledt af blandt andet salg af tre skibe ved lukningen af forretningsområdet Irish Sea, nedskrivning af skibe i 2010, salg af en havneterminal og ophør af afskrivninger på et udchartret passagerskib, hvor en købsoption er udnyttet af en modpart.

Driftsresultatet (EBIT) før særlige poster blev herefter DKK 835 mio., en stigning på 43,8%.

#### Særlige poster

Særlige poster udgjorde en netto-indtægt på DKK 91 mio. i 2011.

Baggrunden for de særlige poster var som følger:

- Integrationsomkostninger m.v. vedrørende Norfolkline udgjorde DKK 72 mio. i 2011, hvoraf DKK 30 mio. vedrørte lukningen af forretningsområdet Irish Sea. Omkostninger knyttet til forbedringsprojekterne Headlight og Light Crossing udgjorde DKK 22 mio. i 2011.
- Regnskabsmæssige avancer:
  - I oktober 2010 udbrød en brand på ro-pax-skibet Lisco Gloria, som i januar 2011 blev erklæret for et totaltab af DFDS' assurandører, der i marts 2011 udbetalte en samlet erstatning på DKK 525 mio. Dette medførte indregning i 2010 af en regnskabsmæssig avance efter fradrag af omkostninger på DKK 273 mio. Som følge af lavere omkostninger end skønnet reguleres avancen op med DKK 18 mio. i 2011
  - DFDS Canal Tours blev solgt i marts 2011 med en avance på DKK 83 mio.
  - DFDS' havneterminal i Maasvlakte, Rotterdam, blev solgt med en avance på DKK 48 mio. i juni 2011
  - I forbindelse med lukningen af to ruter på Det Irske Hav blev et ro-pax-skib solgt med en avance på DKK 17 mio. i april 2011
  - En kontorbygning i Litauen blev solgt med en avance på DKK 24 mio. i april 2011
- Nedskrivninger:
  - DFDS' investering i DailyFresh Logistics CV blev nedskrevet med DKK 25 mio. i 2011 som følge af forringet indtjening

#### NETTOOMSÆTNING

DKK mio.	2011	2010	Δ %	Δ
Shipping Division	7.798	6.921	12,7	877
Logistics Division	4.330	3.353	29,1	977
Elimineringer mv.	-503	-407	23,6	-96
DFDS Koncernen	11.625	9.867	17,8	1.758

#### DRIFTSRESULTAT FØR AFSKRIVNINGER (EBITDA) OG SÆRLIGE POSTER

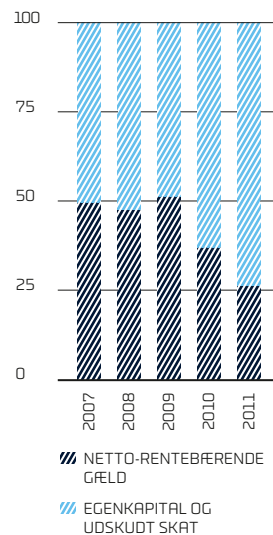
DKK mio.	2011	2010	Δ %	Δ
Shipping Division	1.416	1.221	16,1	196
Logistics Division	171	74	131,1	97
Ikke-fordelte poster	-92	-22	n.a.	-70
DFDS Koncernen	1.495	1.273	17,5	223
EBITDA-margin, %	12,9	12,9	n.a.	0,0

#### SÆRLIGE POSTER

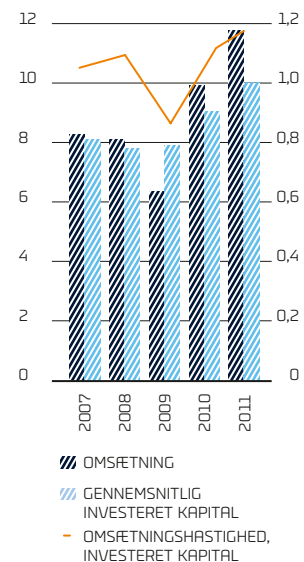
DKK mio.	2011	2010
Transaktionsomkostninger vedr. købet af Norfolkline	-	-35
Integrationsomkostninger vedr. Norfolkline	-72	-96
<i>Regnskabsmæssig avancer fra:</i>		
Skib erklæret totaltab efter brand	17	273
Salg af ruter på det Irske Hav	-	200
Salg af DFDS Canal Tours A/S	83	-
Salg af DFDS Seaways Maasvlakte BV	48	-
Salg af skib (Dublin Seaways)	17	-
Salg af kontorbygning, Litauen	23	-
<i>Nedskrivning af:</i>		
Goodwill	-	-120
Skibe	-	-120
Associeret selskab (DailyFresh Logistics CV)	-25	-
DFDS Koncernen	91	102

DFDS Koncernen	2011					2010				
	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT.	HELE ÅRET	1. KVT.	2. KVT.	3. KVT.	4. KVT.	HELE ÅRET
DKK mio.										
Nettoomsætning	2.698	3.071	3.110	2.746	11.625	1.611	1.951	3.359	2.946	9.867
Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster	171	458	561	305	1.495	104	346	539	284	1.273
Resultatandele i associerede virksomheder	-1	1	2	-2	0	0	1	4	0	5
Avance ved salg af langfristede aktiver	1	2	12	11	26	1	1	2	1	5
Af- og nedskrivninger	-171	-169	-162	-184	-686	-145	-150	-212	-196	-703
Driftsresultat (EBIT) før særlige poster	0	292	413	130	835	-40	198	333	89	580
Driftsmarginal (EBIT), %	0,0	9,5	13,3	4,7	7,2	-2,5	10,1	9,9	3,0	5,9
Særlige poster, netto	46	66	-14	-7	91	-4	-17	-63	186	102
Driftsresultat (EBIT)	46	358	399	123	925	-44	181	270	275	682
Resultat før skat	7	301	332	102	742	-62	140	225	244	547
Investeret kapital, gennemsnit	10.314	9.843	9.838	9.896	10.042	7.965	7.931	9.329	10.722	9.061
Afkast af investeret kapital (ROIC) p.a., %	1,6	12,8	15,3	5,5	8,6	-2,3	8,7	11,7	9,4	7,2

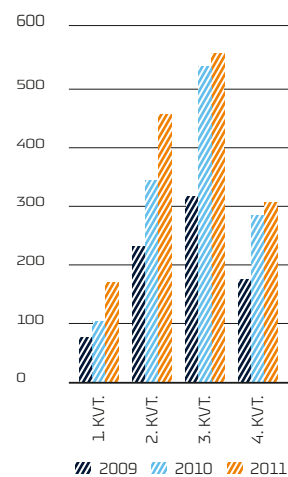
**KAPITALSTRUKTUR**  
[%-ANDEL AF KAPITAL]



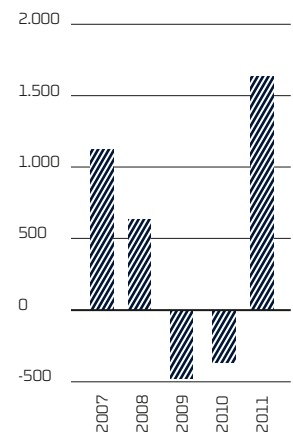
**OMSÆTNING & INVESTERET KAPITAL**  
[DKK MIA.] [ANTAL GANGE]



**DFDS KONCERNEN - EBITDA FØR SÆRLIGE POSTER PR. KVARTAL**  
[DKK MIO.]



**FRI PENGESTRØM**  
[DKK MIO.]



Driftsresultatet (EBIT) efter særlige poster blev herefter DKK 925 mio., en stigning på 35,7%.

#### Finansiering

Omkostningen til finansiering, netto blev forøget med 35,9% til DKK 183 mio. som følge af en nedgang i indtægten fra netto-valutakursreguleringer. Netto-renteomkostningen blev reduceret med 21,5% til DKK 129 mio. på baggrund af en reduktion i den gennemsnitlige netto-rentebærende gæld med 23,8%.

I 2011 udgjorde netto-valutakursreguleringer en omkostning på DKK 7 mio. i mod en indtægt på DKK 61 mio. i 2010. Omkostningen blev dermed øget med DKK 68 mio. i 2011.

Herudover steg øvrige finansomkostninger i 2011 med DKK 15 mio. til DKK 39 mio. Stigningen skyldes primært helårseffekter af amortisering af omkostninger knyttet til låneomlægninger foretaget i 2010.

#### Skat og årets resultat

Resultatet før skat blev herefter DKK 742 mio., en stigning på 35,7%.

Aktiviteterne inden for skibsfart i DFDS Koncernen er omfattet af tonnageskatteordninger i Danmark, Norge, Holland og Litauen. Skat af årets resultat var en omkostning på DKK 8 mio., hvoraf aktuel skat var DKK 29 mio. og udskudt skat var en indtægt på DKK 6 mio. Regulering af tidligere års skatter udgjorde i alt en indtægt på DKK 15 mio.

Årets resultat blev herefter DKK 735 mio. mod et resultat på DKK 522 mio. i 2010.

#### Investeringer

Netto-investeringer udgjorde i 2011 en indtægt på DKK 219 mio.

Brutto-investeringer i aktiver udgjorde DKK 804 mio., hvoraf betalinger vedrørende bygning af to nye fragtskibe udgjorde DKK 376 mio. Herudover investeredes DKK 209 mio. i skibe i forbindelse med vedligeholdelse og dokninger. Øvrige investeringer i aktiver på DKK 219 mio. omfattede lastbærende materiel, udvidelse af en havneterminal i Rotterdam, IT og andet.

Salg af aktiver udgjorde en indtægt på DKK 272 mio., heraf DKK 179 mio. fra salg af et ro-pax-skib samt DKK 93 mio. fra salg af primært lastbærende materiel og en kontorbygning.

Salg af virksomheder udgjorde en indtægt på DKK 233 mio., hvoraf DKK 110 mio. vedrørte salget af DFDS Canal Tours A/S og DKK 123 mio. vedrørte salget af DFDS Seaways Maasvlakte B.V.

Derudover indgår modtaget forsikringsstatning af et skib erklæret som et totaltab med DKK 525 mio.

#### Aktiver, investeret kapital og forrentning

De samlede aktiver blev reduceret med 7,6% til DKK 12.795 mio. svarende til en nedgang på DKK 1.054 mio. Langfristede aktiver blev nedbragt med DKK 114 mio., idet afskrivninger samt salg af aktiver og virksomheder oversteg tilgangen af ovennævnte brutto-investeringer.

Kortfristede aktiver blev nedbragt med DKK 940 mio. primært som følge af modtagelsen af et tilgodehavende på DKK 525 mio. vedrørende et skib erklæret som totaltab, nedbringelse af likvide beholdninger med DKK 153 mio. og reduktion af aktiver bestemt for salg med DKK 135 mio. Likviditet frigjort fra disse og andre poster, blev anvendt til nedbringelse af rentebærende gældsforpligtelser.

Ved udgangen af 2011 udgjorde den investerede kapital DKK 9.906 mio., hvilket var en reduktion på 7,8% i forhold til udgangen af 2010. Beregnet som et gennemsnit var den investerede kapital DKK 10.042 mio. i 2011, hvilket var en stigning på 10,8% i forhold til 2010 som følge af helårseffekten af tilgangen af Norfolkline. Den gennemsnitlige investerede kapital blev forrentet med 8,6% i 2011 og justeret for særlige poster var forrentningen 7,7%.

#### Finansiering og kapitalstruktur

Rentebærende gældsforpligtelser blev nedbragt med 27,8% til DKK 3.582 mio. ved udgangen af 2011 svarende til en reduktion på DKK 1.380 mio. Den netto-rentebærende gæld blev reduceret med 34,3% til DKK 2.555 mio.

Ultimo 2011 var forholdet mellem netto-rentebærende gæld og driftsresultatet (EBITDA) 1,7.

#### Pengestrømme

Pengestrømmen fra driftsaktivitet (eksklusive finansposter) blev øget med 52,7% til DKK 1.419 mio. på baggrund af den højere indtjening fra driften og mindre pengebinding i arbejdskapital. Pengestrømmen fra investeringsaktivitet var en indtægt på DKK 219 mio., hvoref-

ter den frie pengestrøm fra driften blev positiv med DKK 1.638 mio.

Den positive frie pengestrøm blev anvendt til nedbringelse af kort og lang gæld med netto DKK 1.457 mio. og betaling af en netto-omkostning til finansiering på DKK 174 mio. samt betaling af udbytte med DKK 117 mio. Således var pengestrømmen fra finansieringsaktivitet negativ med i alt DKK 1.792 mio. i 2011, inklusive betalingen af netto-finansomkostningen.

#### Værdiforringelsestest

Ved indikation af værdiforringelse udarbejdes værdiforringelsestest af Koncernens skibe på grundlag af forventede fremtidige netto-pengestrømme og eksterne mæglervurderinger. I 2011 har testene ikke medført nedskrivninger. De foretagne nedskrivningstest er nærmere beskrevet i note 38.

#### Egenkapitalens udvikling

DFDS' andel af egenkapitalen blev øget med 8,9% til DKK 6.906 mio. ultimo 2011. Stigningen kan i al væsentlighed henføres til overførelsen af DFDS' andel af årets resultat på DKK 735 mio. Inklusive minoritetsinteresser på DKK 58 mio. udgjorde egenkapitalen DKK 6.964 mio. ultimo 2011.

Egenkapitalandelen var ultimo året 54,4%, en stigning på 8,2 procentpoint i forhold til 2010.

#### Moderselskabets resultatudvikling

Årets resultat for moderselskabet, DFDS A/S, blev DKK 731 mio. De samlede aktiver udgjorde ultimo året DKK 11.702 mio. og egenkapitalen DKK 5.366 mio.



**REGNSKAB 2011**

**REG**

WORLD

# RESULTATOPGØRELSE

1. JANUAR – 31. DECEMBER

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note	2011	2010
5.214.936	6.524.331	1,2 Nettoomsætning	11.624.577	9.867.045
-2.553.228	-3.394.116	Omkostninger		
-953.760	-1.055.722	3 Driftsomkostninger	-7.040.500	-5.666.213
-596.287	-617.153	Charterhyre	-623.625	-741.814
-456.110	-622.672	4 Personaleomkostninger	-1.915.463	-1.712.704
		5 Omkostninger ved salg og administration	-549.605	-473.166
<b>-4.559.385</b>	<b>-5.689.663</b>	<i>Omkostninger i alt</i>	<b>-10.129.193</b>	<b>-8.593.897</b>
<b>655.551</b>	<b>834.668</b>	<b>Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster</b>	<b>1.495.384</b>	<b>1.273.148</b>
-	-	14 Resultatandele i associerede virksomheder	-75	4.763
243	10.149	6 Avance ved salg af langfristede aktiver, netto	25.736	4.714
		11,12 Af- og nedskrivninger		
-255.722	-248.420	Afskrivninger, skibe	-542.799	-540.964
-54.380	-55.086	Afskrivninger, øvrige langfristede aktiver	-130.949	-155.800
-5.500	-995	Nedskrivning af skibe og øvrige langfristede aktiver	-12.484	-5.500
<b>-315.602</b>	<b>-304.501</b>	<i>Af- og nedskrivninger i alt</i>	<b>-686.232</b>	<b>-702.264</b>
<b>340.192</b>	<b>540.316</b>	<b>Driftsresultat (EBIT) før særlige poster</b>	<b>834.813</b>	<b>580.361</b>
-405.859	89.385	7 Særlige poster, netto	90.669	101.527
<b>-65.667</b>	<b>629.701</b>	<b>Driftsresultat (EBIT)</b>	<b>925.482</b>	<b>681.888</b>
291.798	311.381	8 Finansielle indtægter	32.218	83.126
-173.867	-216.195	8 Finansielle omkostninger	-215.578	-218.049
<b>52.264</b>	<b>724.887</b>	<b>Resultat før skat</b>	<b>742.122</b>	<b>546.965</b>
17.061	6.522	9 Skat af årets resultat	-7.566	-24.754
<b>69.325</b>	<b>731.409</b>	<b>Årets resultat</b>	<b>734.556</b>	<b>522.211</b>
		<b>Årets resultat fordeles således:</b>		
69.325	731.409	Aktionærerne i DFDS A/S	730.986	508.680
-	-	Minoritetsinteresser	3.570	13.531
<b>69.325</b>	<b>731.409</b>	<b>Årets resultat</b>	<b>734.556</b>	<b>522.211</b>
		10 Resultat pr. aktie		
		Resultat pr. aktie (EPS) á DKK 100 i DKK	49,96	46,50
		Udvandet resultat pr. aktie (EPS-D) á DKK 100 i DKK	49,93	46,35
		<b>Forslag til resultatdisponering</b>		
118.849	207.985	Foreslået udbytte DKK 14,00 pr. aktie (2010: DKK 8,00 pr. aktie)		
-49.524	523.424	Overført resultat		
<b>69.325</b>	<b>731.409</b>			

# TOTALINDKOMSTOPGØRELSE

1. JANUAR – 31. DECEMBER

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note	2011	2010
<b>69.325</b>	<b>731.409</b>	<b>Årets resultat</b>	<b>734.556</b>	<b>522.211</b>
		<b>Anden totalindkomst</b>		
-46.581	-32.624	Værdiregulering af sikringsinstrumenter		
0	0	Årets værdiregulering	-32.607	-47.452
12.429	6.466	Værdiregulering overført til nettoomsætning	0	-1.346
37.080	23.944	Værdiregulering overført til driftsomkostninger	6.466	13.658
0	0	Værdiregulering overført til finansielle omkostninger	24.667	39.719
7.519	507	Skat af anden totalindkomst <sup>1</sup>	0	97
-8.002	6.900	Valutakursreguleringer, udenlandske selskaber	-2.818	49.554
0	-7.520	Urealiseret værdiregulering af værdipapirer	6.900	-8.036
		Realiseret værdiregulering af værdipapirer overført til resultatopgørelsen	-7.520	-906
<b>2.445</b>	<b>-2.327</b>	<b>Anden totalindkomst efter skat</b>	<b>-4.912</b>	<b>45.288</b>
<b>71.770</b>	<b>729.082</b>	<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>729.644</b>	<b>567.499</b>
		<b>Årets totalindkomst fordeles således:</b>		
71.770	729.082	Aktionærerne i DFDS A/S	726.194	553.720
-	-	Minoritetsinteresser	3.450	13.779
<b>71.770</b>	<b>729.082</b>	<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>729.644</b>	<b>567.499</b>

<sup>1</sup> Hovedparten af beløb indregnet i Anden totalindkomst vedrører selskaber under tonnagebeskatning, hvorfor der ikke er skat herpå.

# BALANCE 31. DECEMBER

## AKTIVER

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note	2011	2010
58.264	92.019	Goodwill	362.697	343.340
2.384	1.591	Andre langfristede immaterielle aktiver	3	165
52.825	63.999	Software	64.765	52.826
4.336	21.997	Igangværende udviklingsprojekter	22.558	4.336
<b>117.809</b>	<b>179.606</b>	<b>11 Langfristede immaterielle aktiver</b>	<b>450.023</b>	<b>400.667</b>
9.564	5.825	Grunde og bygninger	104.404	146.166
23.578	21.945	Terminaler	623.839	584.115
3.012.048	2.990.836	Skibe	7.510.702	8.142.404
99.278	145.989	Driftsmidler m.v.	359.920	319.470
203.385	574.725	Aktiver under udførelse og forudbetalinger	583.237	210.902
<b>3.347.853</b>	<b>3.739.320</b>	<b>12 Langfristede materielle aktiver</b>	<b>9.182.102</b>	<b>9.403.057</b>
1.486.014	1.341.039	13 Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	-	-
223	223	14 Kapitalandele i associerede virksomheder	6.120	32.031
1.558.262	1.878.731	15 Tilgodehavender	110.613	19.048
25.407	21.486	16 Værdipapirer	22.750	26.674
0	0	19 Udskudt skatteaktiv	122.150	126.321
<b>3.069.906</b>	<b>3.241.479</b>	<b>Andre langfristede aktiver</b>	<b>261.633</b>	<b>204.074</b>
<b>6.535.568</b>	<b>7.160.405</b>	<b>Langfristede aktiver i alt</b>	<b>9.893.758</b>	<b>10.007.798</b>
79.163	106.523	17 Varebeholdninger	147.208	126.393
3.856.090	3.766.846	15 Tilgodehavender	1.700.128	2.318.588
91.702	42.891	Periodeafgrænsningsposter	97.209	152.079
388.018	33.698	16 Værdipapirer	33.698	388.018
242.045	591.559	Likvide beholdninger	897.364	696.007
<b>4.657.018</b>	<b>4.541.517</b>	<b>Kortfristede aktiver</b>	<b>2.875.607</b>	<b>3.681.085</b>
0	0	34 Aktiver bestemt for salg	25.276	159.970
<b>4.657.018</b>	<b>4.541.517</b>	<b>Kortfristede aktiver i alt</b>	<b>2.900.883</b>	<b>3.841.055</b>
<b>11.192.586</b>	<b>11.701.922</b>	<b>Aktiver</b>	<b>12.794.641</b>	<b>13.848.853</b>

# BALANCE 31. DECEMBER

## PASSIVER

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note	2011	2010
1.485.608	1.485.608	18 Aktiekapital	1.485.608	1.485.608
-77.911	-94.255	Reserver	-130.504	-112.202
3.934.290	3.767.104	Overført resultat	5.342.817	4.846.640
118.849	207.985	Forestået udbytte	207.985	118.849
<b>5.460.836</b>	<b>5.366.442</b>	<b>Egenkapital tilhørende aktionærerne i DFDS A/S</b>	<b>6.905.906</b>	<b>6.338.895</b>
-	-	Minoritetsinteresser	57.675	57.525
<b>5.460.836</b>	<b>5.366.442</b>	<b>Egenkapital i alt</b>	<b>6.963.581</b>	<b>6.396.420</b>
3.617.766	2.789.312	23 Rentebærende gældsforpligtelser	3.050.813	3.950.177
0	0	19 Udskudt skat	168.389	180.999
12.703	13.951	21 Pensions- og jubilæumsforpligtelser	245.856	253.608
0	25.803	22 Andre hensatte forpligtelser	29.963	50.695
<b>3.630.469</b>	<b>2.829.066</b>	<b>Langfristede forpligtelser i alt</b>	<b>3.495.021</b>	<b>4.435.479</b>
1.423.902	2.787.773	23 Rentebærende gældsforpligtelser	531.616	1.012.426
75.285	91.412	Leverandører af varer og tjenesteydelser	483.102	518.414
0	0	22 Andre hensatte forpligtelser	63.725	86.284
0	15.526	26 Selskabsskat	39.583	37.675
561.310	554.039	24 Anden gæld	1.117.142	1.254.158
40.784	57.664	25 Periodeafgrænsningsposter	100.871	107.997
<b>2.101.281</b>	<b>3.506.414</b>	<b>Kortfristede forpligtelser i alt</b>	<b>2.336.039</b>	<b>3.016.954</b>
<b>5.731.750</b>	<b>6.335.480</b>	<b>Forpligtelser i alt</b>	<b>5.831.060</b>	<b>7.452.433</b>
<b>11.192.586</b>	<b>11.701.922</b>	<b>Passiver</b>	<b>12.794.641</b>	<b>13.848.853</b>



# EGENKAPITALOPGØRELSE

KONCERN 1. JANUAR – 31. DECEMBER

DKK 1.000	Reserver					Overført resultat	Foreslået udbytte	Egenkapital tilhørende aktionærerne i DFDS A/S	Minoritetsinteresser	I alt
	Aktiekapital	Valutakursreguleringer	Sikringstransaktioner	Værdiregulering værdipapirer	Egne aktier					
Egenkapital 1. januar 2011	1.485.608	-32.610	-57.829	-2	-21.761	4.846.640	118.849	<b>6.338.895</b>	57.525	<b>6.396.420</b>
<b>Årets totalindkomst</b>										
Årets resultat						730.986		<b>730.986</b>	3.570	<b>734.556</b>
<b>Anden totalindkomst</b>										
Årets værdiregulering			-32.607					<b>-32.607</b>		<b>-32.607</b>
Værdiregulering overført til driftsomkostninger			6.466					<b>6.466</b>		<b>6.466</b>
Værdiregulering overført til finansielle omkostninger			24.640					<b>24.640</b>	27	<b>24.667</b>
Valutakursreguleringer vedrørende udenlandske virksomheder		-2.671						<b>-2.671</b>	-147	<b>-2.818</b>
Urealiseret værdiregulering af værdipapirer				6.900				<b>6.900</b>		<b>6.900</b>
Realiseret værdiregulering overført til resultatopgørelsen				-7.520				<b>-7.520</b>		<b>-7.520</b>
<b>Anden totalindkomst efter skat</b>	<b>0</b>	<b>-2.671</b>	<b>-1.501</b>	<b>-620</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4.792</b>	<b>-120</b>	<b>-4.912</b>
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>0</b>	<b>-2.671</b>	<b>-1.501</b>	<b>-620</b>	<b>0</b>	<b>730.986</b>	<b>0</b>	<b>726.194</b>	<b>3.450</b>	<b>729.644</b>
<b>Transaktioner med ejere</b>										
Kapitalforhøjelse								<b>0</b>	11	<b>11</b>
Afgang minoritetsinteresser						2.382		<b>2.382</b>	-3.292	<b>-910</b>
Foreslået udbytte						-207.985	207.985	<b>0</b>		<b>0</b>
Betalt udbytte							-117.108	<b>-117.108</b>		<b>-117.108</b>
Udbytte til egne aktier						1.741	-1.741	<b>0</b>		<b>0</b>
Optjent vedr. aktiebaseret vederlæggelse						2.403		<b>2.403</b>		<b>2.403</b>
Køb af egne aktier					-13.510	-31.839		<b>-45.349</b>		<b>-45.349</b>
Øvrige reguleringer						-1.511		<b>-1.511</b>	-19	<b>-1.530</b>
<b>Transaktioner med ejere i 2011 i alt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-13.510</b>	<b>-234.809</b>	<b>89.136</b>	<b>-159.183</b>	<b>-3.300</b>	<b>-162.483</b>
<b>Egenkapital pr. 31. december 2011</b>	<b>1.485.608</b>	<b>-35.281</b>	<b>-59.330</b>	<b>-622</b>	<b>-35.271</b>	<b>5.342.817</b>	<b>207.985</b>	<b>6.905.906</b>	<b>57.675</b>	<b>6.963.581</b>

Hovedparten af beløb indregnet i Anden totalindkomst vedrører selskaber under tonnageskatning, hvorfor der ikke er skat herpå.

Aktiekapitalen, der ikke er opdelt i forskellige aktieklasser, er fordelt med 14.856.081 stk. á DKK 100. Ingen aktier er tillagt særlige rettigheder og alle udstedte aktier er fuldt indbetalte.

# EGENKAPITALOPGØRELSE

KONCERN 1. JANUAR – 31. DECEMBER

DKK 1.000	Reserver					Overført resultat	Foreslået udbytte	Egenkapital tilhørende aktionærerne i DFDS A/S	Minoritetsinteresser	I alt
	Aktiekapital	Valutakursreguleringer	Sikringstransaktioner	Værdiregulering værdipapirer	Egne aktier					
Egenkapital 1. januar 2010	800.000	-81.969	-62.452	8.940	-33.675	3.009.850		<b>3.640.694</b>	47.088	<b>3.687.782</b>
<b>Årets totalindkomst</b>										
Årets resultat						508.680		<b>508.680</b>	13.531	<b>522.211</b>
<b>Anden totalindkomst</b>										
Årets værdiregulering			-47.452					<b>-47.452</b>		<b>-47.452</b>
Værdiregulering overført til nettoomsætning			-1.346					<b>-1.346</b>		<b>-1.346</b>
Værdiregulering overført til driftsomkostninger			13.658					<b>13.658</b>		<b>13.658</b>
Værdiregulering overført til finansielle omkostninger			39.666					<b>39.666</b>	53	<b>39.719</b>
Skat af anden totalindkomst			97					<b>97</b>		<b>97</b>
Valutakursreguleringer vedrørende udenlandske virksomheder		49.359						<b>49.359</b>	195	<b>49.554</b>
Urealiseret værdiregulering af værdipapirer				-8.036				<b>-8.036</b>		<b>-8.036</b>
Realiseret værdiregulering overført til resultatopgørelsen				-906				<b>-906</b>		<b>-906</b>
<b>Anden totalindkomst efter skat</b>	<b>0</b>	<b>49.359</b>	<b>4.623</b>	<b>-8.942</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>45.040</b>	<b>248</b>	<b>45.288</b>
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>0</b>	<b>49.359</b>	<b>4.623</b>	<b>-8.942</b>	<b>0</b>	<b>508.680</b>	<b>0</b>	<b>553.720</b>	<b>13.779</b>	<b>567.499</b>
<b>Transaktioner med ejere</b>										
Kapitalforhøjelse <sup>1</sup>	685.608					1.395.595		<b>2.081.203</b>		<b>2.081.203</b>
Tilgang af minoriteter ved virksomhedskøb								<b>0</b>	-1.003	<b>-1.003</b>
Afgang minoritetsinteresser						1.131		<b>1.131</b>	-2.341	<b>-1.210</b>
Salg af tegningsretter						16.243		<b>16.243</b>		<b>16.243</b>
Foreslået udbytte						-118.849	118.849	<b>0</b>		<b>0</b>
Optjent vedr. aktiebaseret vederlæggelse						837		<b>837</b>		<b>837</b>
Udnyttelse af aktiebaseret vederlæggelse					3.000	7.032		<b>10.032</b>		<b>10.032</b>
Egne aktier anvendt ved virksomhedskøb <sup>2</sup>					8.914	24.327		<b>33.241</b>		<b>33.241</b>
Øvrige reguleringer						1.794		<b>1.794</b>	2	<b>1.796</b>
<b>Transaktioner med ejere i 2010 i alt</b>	<b>685.608</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.914</b>	<b>1.328.110</b>	<b>118.849</b>	<b>2.144.481</b>	<b>-3.342</b>	<b>2.141.139</b>
<b>Egenkapital pr. 31. december 2010</b>	<b>1.485.608</b>	<b>-32.610</b>	<b>-57.829</b>	<b>-2</b>	<b>-21.761</b>	<b>4.846.640</b>	<b>118.849</b>	<b>6.338.895</b>	<b>57.525</b>	<b>6.396.420</b>

<sup>1</sup> Omkostninger forbundet med kapitalforhøjelsen er fragået provenuet med DKK 35,8 mio. og vedrører betaling til emissionsbanker, advokater, revisorer m.v.

<sup>2</sup> Egne aktier anvendt som led i betalingen for overtagelsen af Norfolkline-koncernen.

Hovedparten af beløb indregnet i Anden totalindkomst vedrører selskaber under tonnagebeskatning, hvorfor der ikke er skat herpå.

Aktiekapitalen, der ikke er opdelt i forskellige aktieklasser, er fordelt med 14.856.081 stk. á DKK 100.

Ingen aktier er tillagt særlige rettigheder og alle udstedte aktier er fuldt indbetalte.

# EGENKAPITALOPGØRELSE

MODERSELSKAB 1. JANUAR – 31. DECEMBER

DKK 1.000	Reserver						I alt
	Aktiekapital	Værdiregule- Sikrings- transaktioner	ring værdipa- pirer	Egne aktier	Overført resultat	Foreslået udbytte	
Egenkapital 1. januar 2011	1.485.608	-57.088	938	-21.761	3.934.290	118.849	<b>5.460.836</b>
<b>Årets totalindkomst</b>							
Årets resultat	0	0	0	0	731.409		<b>731.409</b>
<b>Anden totalindkomst</b>							
Årets værdiregulering		-32.624					<b>-32.624</b>
Værdiregulering overført til driftsomkostninger		6.466					<b>6.466</b>
Værdiregulering overført til finansielle omkostninger		23.944					<b>23.944</b>
Valutareguleringer, goodwill					507		<b>507</b>
Urealiseret værdiregulering af værdipapirer			6.900				<b>6.900</b>
Realiseret værdiregulering overført til resultatopgørelsen			-7.520				<b>-7.520</b>
<b>Anden totalindkomst efter skat</b>	<b>0</b>	<b>-2.214</b>	<b>-620</b>		<b>507</b>	<b>0</b>	<b>-2.327</b>
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>0</b>	<b>-2.214</b>	<b>-620</b>	<b>0</b>	<b>731.916</b>	<b>0</b>	<b>729.082</b>
<b>Transaktioner med ejere</b>							
Foreslået udbytte					-207.985	207.985	<b>0</b>
Betalt udbytte						-117.108	<b>-117.108</b>
Udbytte til egne aktier					1.741	-1.741	<b>0</b>
Optjent vedr. aktiebaseret vederlæggelse					2.403		<b>2.403</b>
Køb af egne aktier				-13.510	-31.839		<b>-45.349</b>
Koncerninterne køb af fragt- og passagerutter <sup>1</sup>					-661.667		<b>-661.667</b>
Øvrige reguleringer					-1.755		<b>-1.755</b>
<b>Transaktioner med ejere i alt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-13.510</b>	<b>-899.102</b>	<b>89.136</b>	<b>-823.476</b>
<b>Egenkapital 31. december 2011</b>	<b>1.485.608</b>	<b>-59.302</b>	<b>318</b>	<b>-35.271</b>	<b>3.767.104</b>	<b>207.985</b>	<b>5.366.442</b>

<sup>1</sup> Vedrører køb af fragt- og passagerutter fra DFDS Seaways B.V.

Hovedparten af beløb indregnet i Anden totalindkomst vedrører selskaber under tonnageskatning, hvorfor der ikke er skat herpå.

Aktiekapitalen, der ikke er opdelt i forskellige aktieklasser, er fordelt med 14.856.081 stk. á DKK 100. Ingen aktier er tillagt særlige rettigheder og alle udstedte aktier er fuldt indbetalte.

# EGENKAPITALOPGØRELSE

MODERSELSKAB 1. JANUAR – 31. DECEMBER

DKK 1.000	Reserver						I alt
	Aktiekapital	Værdiregule- Sikrings- transaktioner	ring værdipa- pirer	Egne aktier	Overført resultat	Foreslået udbytte	
Egenkapital 1. januar 2010	800.000	-60.016	8.940	-33.675	2.749.357	0	<b>3.464.606</b>
Ændring i anvendt regnskabspraksis					-217.085		<b>-217.085</b>
Egenkapital pr. 1/1 2010 efter ændring	800.000	-60.016	8.940	-33.675	2.532.272	0	<b>3.247.521</b>
<b>Årets totalindkomst</b>							
Årets resultat					69.325		<b>69.325</b>
<b>Anden totalindkomst</b>							
Årets værdiregulering		-46.581					<b>-46.581</b>
Værdiregulering overført til driftsomkostninger		12.429					<b>12.429</b>
Værdiregulering overført til finansielle omkostninger		37.080					<b>37.080</b>
Valutareguleringer, goodwill					7.519		<b>7.519</b>
Urealiseret værdiregulering af værdipapirer			-8.002				<b>-8.002</b>
<b>Anden totalindkomst efter skat</b>	<b>0</b>	<b>2.928</b>	<b>-8.002</b>	<b>0</b>	<b>7.519</b>	<b>0</b>	<b>2.445</b>
<b>Totalindkomst i alt</b>	<b>0</b>	<b>2.928</b>	<b>-8.002</b>	<b>0</b>	<b>76.844</b>	<b>0</b>	<b>71.770</b>
<b>Transaktioner med ejere</b>							
Kapitalforhøjelse <sup>1</sup>	685.608				1.395.595		<b>2.081.203</b>
Salg af tegningsretter					16.243		<b>16.243</b>
Foreslået udbytte					-118.849	118.849	<b>0</b>
Optjent vedr. aktiebaseret vederlæggelse					837		<b>837</b>
Udnyttelse af aktiebaseret vederlæggelse				3.000	7.032		<b>10.032</b>
Egne aktier anvendt ved virksomhedskøb <sup>2</sup>				8.914	24.327		<b>33.241</b>
Øvrige reguleringer					-11		<b>-11</b>
<b>Transaktioner med ejere i alt</b>	<b>685.608</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.914</b>	<b>1.325.174</b>	<b>118.849</b>	<b>2.141.545</b>
<b>Egenkapital 31. december 2010</b>	<b>1.485.608</b>	<b>-57.088</b>	<b>938</b>	<b>-21.761</b>	<b>3.934.290</b>	<b>118.849</b>	<b>5.460.836</b>

<sup>1</sup> Omkostninger forbundet med kapitalforhøjelsen er fragået provenuet med DKK 35,8 mio. og vedrører betaling til emissionsbanker, advokater, revisorer m.v.

<sup>2</sup> Egne aktier anvendt som led i betalingen for overtagelsen af Norfolkligne-koncernen.

Hovedparten af beløb indregnet i Anden totalindkomst vedrører selskaber under tonnagebeskatning, hvorfor der ikke er skat herpå.

Aktiekapitalen, der ikke er opdelt i forskellige aktieklasser, er fordelt med 14.856.081 stk. á DKK 100. Ingen aktier er tillagt særlige rettigheder og alle udstedte aktier er fuldt indbetalte.

# PENGESTRØMSOPGØRELSE

1. JANUAR – 31. DECEMBER

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note	2011	2010
<b>655.551</b>	<b>834.668</b>		<b>1.495.384</b>	<b>1.273.148</b>
		<b>Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster</b>		
-58.266	0	Likviditetseffekt fra særlige poster vedr. driftsaktivitet	-72.178	-165.778
1.086	31.022	29 Regulering for ikke-likvide driftsposter m.v.	-38.281	2.090
228.982	115.500	30 Ændring i driftskapital	101.929	-68.456
		Betaling af ydelsesbaserede pensionsforpligtelser og andre hensatte forpligtelser	-38.334	-58.381
-806	-1.452			
<b>826.547</b>	<b>979.738</b>		<b>1.448.520</b>	<b>982.623</b>
		<b>Pengestrom fra driftsaktivitet, brutto</b>		
192.910	281.778	Renteindbetalinger o.l.	77.912	90.137
-198.322	-239.595	Renteudbetalinger o.l.	-251.915	-234.523
-353	2.677	Afregnede skatter	-29.138	-53.791
<b>820.782</b>	<b>1.024.598</b>		<b>1.245.379</b>	<b>784.446</b>
		<b>Pengestrom fra driftsaktivitet, netto</b>		
-255.424	-710.151	Køb af skibe, herunder skibe under opførelse	-585.101	-315.752
0	0	Salg af skibe	179.263	14.978
-165	-79.248	Køb af andre langfristede materielle aktiver	-166.918	-99.164
-42.235	7.783	Salg af andre langfristede materielle aktiver	93.149	9.204
-24.089	-50.937	Køb af langfristede immaterielle aktiver	-52.216	-26.141
		Likviditetseffekt fra særlige poster vedr. salg af virksomheder og aktiviteter	233.090	298.116
0	233.090	32 Erstatning for totalskadede skibe	525.000	0
0	0	32 Køb af tilknyttede virksomheder og aktiviteter	-7.432	-1.416.855
-20.720	-7.432	Koncerninternt køb af aktiviteter	-	-
0	-661.667	Kapitalforhøjelser	-	-
0	-6.213	Salg af associerede virksomheder samt aktiviteter	0	8.710
4.172	42.215	Udbytte fra tilknyttede virksomheder	-	-
0	0	14 Udbytte fra associerede virksomheder	612	6.211
<b>-338.461</b>	<b>-1.232.560</b>		<b>219.447</b>	<b>-1.520.693</b>
		<b>Pengestrom til/fra investeringsaktivitet i alt</b>		
1.723.518	429.348	Optagelse af lån med pant i skibe	429.348	1.723.518
-669.645	-1.408.214	Afdrag og indfrielse af lån med pant i skibe	-1.523.856	-775.807
-381.292	16.924	Ændring i andre langfristede finansielle aktiver	16.924	-12.559
-51.433	2.725	31 Ændring i andre finansielle lån, netto	-8.365	-1.288.818
-4.182	-5.035	Betalt leasingydelse vedrørende finansielt leasede aktiver <sup>1</sup>	-15.528	-13.970
-55.190	0	Forskydning i driftskreditter	-354.253	-71.889
-2.524.855	1.323.700	Ændring i koncernintern finansiering	-	-
-606	-910	33 Køb af minoritetsinteresser	-910	-606
10.032	0	Udnyttelse af aktieoptioner	0	10.032
2.081.203	0	Nettoprovenue fra forhøjelse af aktiekapital	0	2.081.203
16.243	0	Salg af tegningsretter tilknyttet egne aktier	0	16.243
0	-45.349	Køb af egne aktier	-45.349	0
0	-117.018	Betalt udbytte	-117.018	0
<b>143.793</b>	<b>196.171</b>		<b>-1.619.007</b>	<b>1.667.347</b>
		<b>Pengestrom til/fra finansieringsaktivitet i alt</b>		
<b>626.114</b>	<b>-11.791</b>		<b>-154.181</b>	<b>931.100</b>
		<b>Årets pengestrom</b>		
8.529	630.063	Likvide beholdninger og værdipapirer primo året	1.084.025	154.592
-4.580	6.985	Kursreguleringer af likvide beholdninger	1.218	-1.667
<b>630.063</b>	<b>625.257</b>		<b>931.062</b>	<b>1.084.025</b>
		<b>Likvide beholdninger og værdipapirer ultimo året</b>		

<sup>1</sup> Skibet QUEEN OF SCANDINAVIA er i 2011 overført fra langfristede materielle aktiver til rentebærende tilgodehavender, idet regnskabsmæssig behandling ændres til finansiel leasing, ved leasingtagers beslutning om udnyttelse af købsoption med overtagelse af skibet den 29. marts 2015. Derfor ingen likviditetseffekt under skibe.

Af likvide beholdninger pr. 31. december 2011 udgør danske børsnoterede obligationer DKK 34 mio. (2010: DKK 388 mio), i såvel moderselskab som koncern.

Ovennævnte kan ikke udledes direkte af resultatopgørelse og balance.

# NOTER

## NOTER TIL RESULTATOPGØRELSEN

<b>72</b>	1	Segmentoplysninger
<b>74</b>	2	Omsætning
<b>74</b>	3	Vareforbrug
<b>74</b>	4	Personaleomkostninger
<b>75</b>	5	Omkostninger ved salg og administration
<b>75</b>	6	Avance ved salg af langfristede aktiver, netto
<b>76</b>	7	Særlige poster, netto
<b>77</b>	8	Finansielle poster, netto
<b>78</b>	9	Skat
<b>79</b>	10	Resultat pr. aktie

## NOTER TIL BALANCE

<b>80</b>	11	Langfristede immaterielle aktiver
<b>82</b>	12	Langfristede materielle aktiver
<b>85</b>	13	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder
<b>86</b>	14	Kapitalandele i associerede virksomheder
<b>87</b>	15	Tilgodehavender
<b>89</b>	16	Værdipapirer
<b>89</b>	17	Varebeholdninger
<b>89</b>	18	Beholdning af egne aktier
<b>90</b>	19	Udskudt skat
<b>91</b>	20	Aktiebaseret vederlæggelse
<b>93</b>	21	Pensions- og jubilæumsforpligtelser
<b>96</b>	22	Andre hensatte forpligtelser
<b>96</b>	23	Rentebærende gældsforpligtelser
<b>97</b>	24	Anden gæld
<b>97</b>	25	Periodeafgrænsningsposter
<b>97</b>	26	Selskabsskat
<b>98</b>	27	Information om finansielle instrumenter
<b>99</b>	28	Finansielle risici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter

## NOTER - PENGESTRØMSOPGØRELSE

<b>104</b>	29	Ikke-likvide driftsposter
<b>104</b>	30	Ændring i driftskapital
<b>104</b>	31	Ændring i andre finansielle lån, netto
<b>105</b>	32	Køb og salg af virksomheder og aktiviteter
<b>108</b>	33	Køb af minoritetsinteresser

## NOTER - SUPPLERENDE OPLYSNINGER

<b>108</b>	34	Aktiver bestemt for salg
<b>108</b>	35	Garantier og eventualforpligtelser m.v.
<b>109</b>	36	Kontraktlige forpligtelser
<b>111</b>	37	Nærtstående parter
<b>112</b>	38	Værdiforringelsestest
<b>114</b>	39	Begivenheder efter balancedagen
<b>114</b>	40	Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger
<b>115</b>	41	Anvendt regnskabspraksis
<b>122</b>	42	Virksomhedsoversigt



## Note 1 Segmentoplysninger

Segmenterne samt allokering af driftsresultat, aktiver og forpligtelser m.v. er identisk med den interne rapporteringsstruktur i Koncernen. Omkostningerne i segmenterne er de direkte registrerede omkostninger med tillæg af få systematisk fordelte indirekte omkostninger, der primært vedrører centrale servicefunktioner.

Den anvendte regnskabspraksis for opgørelsen af det enkelte segment, herunder transaktioner mellem segmenterne, er i overensstemmelse med Koncernens anvendte regnskabspraksis. Ikke-fordelte omkostninger er derfor primært udtryk for de fælles funktioner, der ikke med rimelighed kan fordeles til segmenterne og består primært af omkostninger til direktion og bestyrelse samt dele af Corporate funktioner såsom Treasury, Investor relation, Legal, Communication og Financial Control samt afskrivninger på koncern IT-systemer. Herudover indgår eliminering af transaktioner mellem segmenterne gennemføres på markedsmæssige vilkår.

Segmentaktiverne omfatter aktiver, som er direkte tilknyttet segmentet, herunder langfristede immaterielle, langfristede materielle og andre langfristede aktiver, varebeholdninger, tilgodehavender, periodeafgrænsningsposter, de tilknyttede virksomheders likvide beholdninger samt indestående hos moderselskabet. Segmentforpligtelser omfatter lang- og kortfristede forpligtelser.

Shipping Division driver DFDS' rutenetværk fordelt på fire forretningsområder: North Sea, Baltic Sea, English Channel og Passenger. Irish Sea blev lukket i 1. kvartal 2011.

Shipping Divisionens aktivitet er drift af ro-ro og ro-pax tonnagen samt drift af passagerskibe. Herudover indgår drift af havneterminaler på nogle af koncernens centrale ruter. For ro-ro og ro-pax tonnagen er de vigtigste kundegrupper transport- og speditivirksomheder samt producenter af tungt industrigods, hvis logistikbehov omfatter et væsentligt element af søtransport. For passagerskibe er de vigtigste kundegrupper passagerer i egen bil, Mini Cruise rejser, konferencer og turoperatører.

Logistics Division driver DFDS' logistikaktiviteter fordelt på fem forretningsområder: Nordic Transport, Continental Transport, European Contract, Intermodal og Nordic Contract.

Logistics Divisionens primære aktivitet er full og part load transportløsninger med trailers, samt warehousing og logistikløsninger for større kunder. Herudover drives lo-lo tonnagen og transport på jernbane af primært containere o.l., hvor de vigtigste kundegrupper er im- og eksportører samt producenter af tungt industrigods, hvis logistikbehov omfatter et væsentligt element af søtransport eller transport på jernbane.

DKK 1.000

	Shipping Division	Logistics Division	Ikke fordelt	Total
<b>2011</b>				
Nettoomsætning	7.274.263	4.305.646	44.668	11.624.577
Intern omsætning	523.971	24.488	272.295	820.754
Bruttoomsætning	7.798.234	4.330.134	316.963	12.445.331
Driftsomkostninger, eksterne	-6.154.338	-3.596.549	-378.306	-10.129.193
Driftsomkostninger, interne	-227.932	-562.513	-30.309	-820.754
<b>Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster</b>	<b>1.415.964</b>	<b>171.072</b>	<b>-91.652</b>	<b>1.495.384</b>
Resultatandele i associerede virksomheder	-8	-67	0	-75
Avance ved salg af langfristede aktiver, netto	15.192	9.951	593	25.736
Afskrivninger af skibe og øvrige langfristede aktiver	-575.753	-71.859	-26.136	-673.748
Nedskrivning af skibe og øvrige langfristede aktiver	-8.690	0	-3.794	-12.484
<b>Driftsresultat (EBIT) før særlige poster</b>	<b>846.705</b>	<b>109.097</b>	<b>-120.989</b>	<b>834.813</b>
Særlige poster, netto	132.624	-14.125	-27.830	90.669
<b>Driftsresultat (EBIT)</b>	<b>979.329</b>	<b>94.972</b>	<b>-148.819</b>	<b>925.482</b>
Finansielle poster, netto				-183.360
<b>Resultat før skat</b>				<b>742.122</b>
Skat af årets resultat				-7.566
<b>Årets resultat</b>				<b>734.556</b>
Aktiver eksklusiv aktiver bestemt for salg	10.023.206	1.727.187	1.018.972	12.769.365
Ikke-likvide driftsposter	-27.562	-3.008	-7.711	-38.281
Årets anlægsinvesteringer	715.689	62.747	62.546	840.982
Aktiver bestemt for salg, se note 34	0	0	25.276	25.276
Forpligtelser	2.363.972	1.076.310	2.390.778	5.831.060

**Note 1 Segmentoplysninger (fortsat)**

DKK 1.000

	Shipping Division	Logistics Division	Ikke fordelt	Total
<b>2010</b>				
Nettoomsætning	6.497.506	3.330.569	38.970	9.867.045
Intern omsætning	423.881	21.946	231.825	677.652
Bruttoomsætning	6.921.387	3.352.515	270.795	10.544.697
Driftsomkostninger, eksterne	-5.501.662	-2.817.849	-274.386	-8.593.897
Driftsomkostninger, interne	-199.224	-460.565	-17.863	-677.652
<b>Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster</b>	<b>1.220.501</b>	<b>74.101</b>	<b>-21.454</b>	<b>1.273.148</b>
Resultatandele i associerede virksomheder	-299	5.062	0	4.763
Avance ved salg af langfristede aktiver, netto	2.442	2.272	0	4.714
Afskrivninger af skibe og øvrige langfristede aktiver	-554.606	-83.074	-59.084	-696.764
Nedskrivning af skibe og øvrige langfristede aktiver	-5.500	0	0	-5.500
<b>Driftsresultat (EBIT) før særlige poster</b>	<b>662.538</b>	<b>-1.639</b>	<b>-80.538</b>	<b>580.361</b>
Særlige poster, netto	374.486	-214.098	-58.861	101.527
<b>Driftsresultat (EBIT)</b>	<b>1.037.024</b>	<b>-215.737</b>	<b>-139.399</b>	<b>681.888</b>
Finansielle poster, netto				-134.923
<b>Resultat før skat</b>				<b>546.965</b>
Skat af årets resultat				-24.754
<b>Årets resultat</b>				<b>522.211</b>
Aktiver eksklusiv aktiver bestemt for salg	10.778.499	1.870.477	1.039.907	13.688.883
Ikke-likvide driftsposter	1.349	3.193	-2.452	2.090
Årets anlægsinvesteringer	2.845.737	150.374	66.533	3.062.644
Aktiver bestemt for salg, se note 34	131.823	0	28.147	159.970
Forpligtelser	6.226.685	954.118	271.630	7.452.433

**Geografiske områder m.v.**

Koncernen har ikke en naturlig opdeling i geografiske lande, da flere dele af koncernens aktiviteter i primært Shipping Division har et tæt sammenhængende rutenetværk i Nordeuropa, hvor ruterne understøtter hinanden, ligesom salg og kundekontakt ofte er i et land, mens den indtægtsskabende ydelse leveres i et eller flere andre lande. På baggrund heraf kan DFDS ikke udarbejde en meningsfuld landeopdeling af omsætning og langfristede aktiver, idet hovedparten af aktiviteten foregår mellem lande.

Det er i stedet valgt at vise fordelingen på de farvande og geografiske områder, hvori Koncernen har aktiviteter i. En tilpasset opdeling medfører seks geografiske områder i form af Nordsøen, Østersøen, Den Engelske Kanal, Kontinentet, Norden samt UK og Irland. Koncernens forretningsmodel medfører endvidere, at skibsruterne ikke direkte er ejer af skibene, men alene lejer skibene af de såkaldte vesselpools. Skibene flyttes jævnlige rundt indenfor Koncernens rutenet. Det betyder, at det ikke er muligt at opgøre det eksakte omfang af langfristede aktiver pr. geografisk område. Der er i stedet anvendt en tilpasset allokering af langfristede aktiver.

DKK 1.000

	Nordsøen <sup>1</sup>	Østersøen	Den Eng- ske Kanal	Kontinentet	Norden	UK/Irland	Total
<b>2011</b>							
Nettoomsætning	4.988.846	1.353.800	943.509	1.865.502	1.502.292	970.628	11.624.577
Langfristede aktiver	6.222.895	1.723.275	1.208.734	234.861	357.079	146.914	9.893.758
<b>2010</b>							
Nettoomsætning	4.992.162	1.058.865	482.600	1.464.869	1.201.827	666.722	9.867.045
Langfristede aktiver	6.713.442	1.276.016	1.264.363	277.290	339.912	136.775	10.007.798

<sup>1</sup> Forretningsområdet Irske hav blev lukket i 1. kvartal 2011, og indgår med DKK 20 mio. i nettoomsætningen (2010: DKK 359 mio.) og DKK 0 mio. i langfristede aktiver (2010: DKK 397 mio.).

**Oplysning om væsentlige kunder**

Hverken Koncernen eller moderselskabet har enkeltstående eller forbundne kunder, der individuelt eller set som gruppe udgør mere end 10% af nettoomsætningen.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 2	Omsætning	2011	2010
848.813	859.959		Salg af varer ombord på skibe	951.996	966.458
3.968.756	5.180.637		Salg af tjenesteydelser	10.447.373	8.621.439
327.691	327.913		Lejeindtægter ved timecharter og bareboat af skibe samt driftsmateriel	225.208	279.148
69.676	155.822		Andre driftsindtægter <sup>1</sup>	0	0
<b>5.214.936</b>	<b>6.524.331</b>		<b>Omsætning i alt</b>	<b>11.624.577</b>	<b>9.867.045</b>

<sup>1</sup> Vedrører primært udfakturering af corporate funktioner.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 3	Vareforbrug	2011	2010
1.278.863	1.732.886		Vareforbrug indeholdt i driftsomkostninger	2.280.057	1.793.949
172	143		Årets forskydning i nedskrivning af varebeholdninger	-279	508
<b>1.279.035</b>	<b>1.733.029</b>		<b>Vareforbrug i alt</b>	<b>2.279.778</b>	<b>1.794.457</b>

Vareforbruget består af bunkers samt vareforbrug knyttet til salg af varer og tjenesteydelser ombord.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 4	Personaleomkostninger	2011	2010
491.657	531.293		Gager og lønninger	1.488.828	1.320.888
35.660	35.293		Bidragbaserede pensionsordninger	77.297	76.509
336	1.710		Ydelsesbaserede pensionsordninger, jf. note 21	10.638	358
34.895	30.837		Omkostninger til social sikring m.v.	161.747	152.405
838	2.403		Aktiebaseret vederlæggelse, jf. note 20	2.403	838
32.901	15.617		Øvrige personaleomkostninger	174.550	161.706
<b>596.287</b>	<b>617.153</b>		<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>1.915.463</b>	<b>1.712.704</b>
			<b>Heraf udgør personaleomkostninger til direktion</b>		
15.265	17.812		Gager, inkl. bonus	17.812	15.265
1.840	989		Bidragbaserede pensionsordninger	989	1.840
838	1.505		Aktiebaseret vederlæggelse	1.505	838
250	561		Øvrige personaleomkostninger	561	250
<b>18.193</b>	<b>20.867</b>			<b>20.867</b>	<b>18.193</b>
			<b>Vederlag til moderselskabets bestyrelse og revisionsudvalg</b>		
750	750		Formand	750	750
674	950		Næstformænd	950	674
2.250	2.467		Øvrige bestyrelsesmedlemmer	2.467	2.250
<b>3.674</b>	<b>4.167</b>			<b>4.167</b>	<b>3.674</b>
1.467	1.508		Gennemsnitligt antal ansatte	5.096	4.862

Vederlag til formand for revisionsudvalget udgør tDKK 100 (2010: tDKK 100) og vederlag pr. medlem af revisionsudvalget udgør tDKK 50 (2010: tDKK 50). Der udbetales ikke vederlag til medlemmer af øvrige udvalg.

Såfremt medlemmer af direktionen fratræder i forbindelse med en overtagelse af Koncernen, betales ordinær fratrædelsesaftale med tillæg af en særlig godtgørelse svarende til et års gage. Herudover er der ikke indgået usædvanlige aftaler med direktionen vedrørende pensions- og fratrædelsesvilkår.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 5	Omkostninger ved salg og administration	2011	2010
141.731	142.152		Salgsomkostninger, eksterne	205.349	190.146
189.856	218.930		Salgsomkostninger, interne	-	-
124.523	261.590		Andre omkostninger	344.256	283.020
<b>456.110</b>	<b>622.672</b>		<b>Omkostninger ved salg og administration i alt</b>	<b>549.605</b>	<b>473.166</b>
			<b>Heraf udgør honorar til generalforsamlingsvalgt revisor:</b>		
1.450	1.675		Lovpligtig revision	6.544	7.363
4.587	60		Andre erklæringsopgaver med sikkerhed <sup>1</sup>	76	4.912
1.222	1.911		Skatte- og momsmæssig rådgivning	2.639	2.442
359	798		Andre ydelser	843	667
<b>7.618</b>	<b>4.444</b>		<b>Samlet honorar til KPMG</b>	<b>10.102</b>	<b>15.384</b>

<sup>1</sup> Heraf vedrører prospekt DKK 0,0 mio. (2010: DKK 4,6 mio).

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 6	Avance ved salg af langfristede aktiver, netto	2011	2010
			<i>Gevinst ved salg af langfristede aktiver</i>		
0	9.111		Skibe	9.111	8.875
0	614		Bygninger	1.237	552
243	445		Driftsmidler, etc.	15.556	5.265
<i>243</i>	<i>10.170</i>		<i>Gevinst ved salg af langfristede aktiver</i>	<i>25.904</i>	<i>14.692</i>
			<i>Tab ved salg af langfristede aktiver</i>		
0	0		Skibe	0	-6.896
0	-21		Driftsmidler, etc.	-168	-3.082
<i>0</i>	<i>-21</i>		<i>Tab ved salg af langfristede aktiver</i>	<i>-168</i>	<i>-9.978</i>
<b>243</b>	<b>10.149</b>		<b>Avance ved salg af langfristede aktiver, netto</b>	<b>25.736</b>	<b>4.714</b>

2010	2011	Note 7	Særlige poster, netto	2011	2010
-25.863	0		Regnskabsmæssig avance ved branden på skibet LISCO GLORIA, hvor forsikringssummen overstiger skibets regnskabsmæssige værdi og omkostninger afledt af branden m.v.	0	272.668
0	0		Regulering af avance vedrørende skibet LISCO GLORIA som følge af højere forsikringsdækning af bjærgningsomkostninger	17.531	0
0	80.361		Regnskabsmæssig avance ved salg af DFDS Canal Tours A/S	82.728	0
0	26.310		Regnskabsmæssig avance ved salg af terminalselskabet DFDS Seaways Maasvlakte B.V., som pr. 31. december 2010 indgik under Aktiver bestemt for salg	47.754	0
0	0		Regnskabsmæssig avance ved salg af kontorbygning i Litauen	23.689	0
0	0		Regnskabsmæssig avance ved salg af skibet DUBLIN SEAWAYS	16.710	0
0	0		Regnskabsmæssig avance ved frasalg af de nordlige ruter i det Irske hav efter fradrag af relaterede fratrædelsesgodtgørelser m.v., inkl. regulering som følge af "Completion Statements"	-345	200.289
0	0		Omkostninger relateret til nedlukning af de sydlige ruter i det Irske hav - primært fratrædelsesgodtgørelser	-29.831	0
-12.919	0		Rådgiver- og transaktionsomkostninger vedrørende overtagelsen af Norfolkline-koncernen	0	-35.554
-19.484	0		Integrationsomkostninger vedrørende overtagelsen af Norfolkline-koncernen, herunder fratrædelsesgodtgørelser, betaling for førtidig opsigelse af havneaftale, branding, konsulentonorarer m.v.	-20.814	-96.671
0	0		Omkostninger til strukturering og effektivisering af processer i henholdsvis Logistics og Shipping Division (Projekt Headlight og Light Crossing)	-21.533	0
-60.000	0		Nedskrivning af goodwill og skibe, jf. note 38	-25.220	-240.205
-287.593	-17.286		Værdiregulering af kapitalandele i tilknyttede virksomheder, jf. note 38	-	-
<b>-405.859</b>	<b>89.385</b>		<b>Særlige poster, netto</b>	<b>90.669</b>	<b>101.527</b>
0	0		<i>Havde særlige poster været indregnet i resultat af primær drift før særlige poster, ville de have indgået i følgende regnskabsposter:</i>		
-1.442	0		Driftsomkostninger	-196	-29.274
-30.961	-6.079		Personaleomkostninger	-35.486	-49.320
			Omkostninger ved salg og administration	-41.544	-52.631
<b>-32.403</b>	<b>-6.079</b>		<b>Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA) og særlige poster</b>	<b>-77.226</b>	<b>-131.225</b>
-25.863	112.750		Avance ved salg af langfristede aktiver og aktiviteter	193.115	472.957
-60.000	0		Nedskrivning af skibe og øvrige langfristede aktiver	-25.220	-240.205
-287.593	-17.286		Værdiregulering af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	-	-
<b>-405.859</b>	<b>89.385</b>			<b>90.669</b>	<b>101.527</b>

2010	2011	Note 8	Finansielle poster, netto	2011	2010
9.647	24.965		Renteindtægter, likvide beholdninger m.v.	32.170	16.852
122.226	234.755		Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder	-	-
-150.684	-140.401		Renteomkostninger, kreditinstitutter m.v.	-160.737	-180.537
-4.304	-37.868		Renteomkostninger til tilknyttede virksomheder	-	-
<b>-23.115</b>	<b>81.451</b>		<b>Renter, netto</b>	<b>-128.567</b>	<b>-163.685</b>
300.176	136.042		Valutakursgevinster	152.608	234.002
-144.822	-126.644		Valutakurstab	-159.697	-173.023
<b>155.354</b>	<b>9.398</b>		<b>Valutakursgevinster og -tab, netto</b>	<b>-7.089</b>	<b>60.979</b>
0	-7.520		Realiserede kursreguleringer på værdipapirer	-7.520	-906
0	-1.39		Avance ved salg af tilknyttede og associerede virksomheder samt aktiviteter	0	1.845
0	0		Avance ved salg af tilknyttede virksomheder, hvor kontrol afstås	0	3.051
0	0		Nedskrivning/tilbageførsel af nedskrivning på langfristede finansielle tilgodehavender	5.000	-5.000
4.172	42.215		Udbytte fra tilknyttede virksomheder	-	-
399	48		Øvrige udbytter	48	399
0	0		Ydelsesbaserede pensionsordninger, jf. note 21	-6.265	-7.892
-18.879	-30.267		Øvrige finansielle poster	-38.967	-23.714
<b>-14.308</b>	<b>4.337</b>		<b>Øvrige finansielle poster, netto</b>	<b>-47.704</b>	<b>-32.217</b>
<b>117.931</b>	<b>95.186</b>		<b>Finansielle poster, netto</b>	<b>-183.360</b>	<b>-134.923</b>
			<b>Finansielle poster, netto fordeler sig således</b>		
291.798	311.381		Finansielle indtægter	32.218	83.126
-173.867	-216.195		Finansielle omkostninger	-215.578	-218.049
<b>117.931</b>	<b>95.186</b>		<b>Finansielle poster, netto</b>	<b>-183.360</b>	<b>-134.923</b>

I moderselskabet indeholder valutakursgevinster og -tab bl.a. selskabets bruttoforretninger, idet moderselskabet indgår valutaterminforretninger m.v. for alle Koncernens selskaber. Forretninger, der indgås for tilknyttede virksomheder, overføres på back-to-back vilkår til de tilknyttede virksomheder.

"Renter, netto" er relateret til finansielle instrumenter målt til amortiseret kostpris.

I øvrige finansielle poster indgår bankgebyrer vedrørende låneomlægning af Koncernens låneportefølje, herunder amortisering af kapitaliserede bankgebyrer relateret til optagelse af lån.



2010	2011	Note 9	Skat	2011	2010
0	0		Aktuel skat	-16.209	-26.043
-12.873	-12.475		Aktuelt sambeskatningsbidrag	-12.475	-12.873
0	0		Årets regulering af udskudt skat	6.010	12.184
29.934	18.997		Regulering af tidligere års selskabsskat	16.752	8.640
0	0		Regulering af tidligere års udskudte skat	-1.644	-6.565
<b>17.061</b>	<b>6.522</b>		<b>Årets skat i alt</b>	<b>-7.566</b>	<b>-24.657</b>
			<b>Årets skat kan forklares således:</b>		
17.061	6.522		Skat i resultatopgørelsen	-7.566	-24.754
0	0		Skat af anden totalindkomst	0	97
<b>17.061</b>	<b>6.522</b>		<b>Årets skat i alt</b>	<b>-7.566</b>	<b>-24.657</b>
			<b>Skat af årets resultat kan forklares således:</b>		
52.264	724.887		Resultat før skat	742.122	546.965
-221.571	-547.019		Heraf under tonnageskat	-566.519	-391.569
<b>-169.307</b>	<b>177.868</b>		<b>Resultat før skat (til selskabsbeskatning)</b>	<b>175.603</b>	<b>155.396</b>
42.327	-44.467		25% skat af resultat før skat	-43.901	-38.849
-	-		Regulering af beregnet skat i udenlandske dattervirksomheder i forhold til 25%	4.907	-1.985
			Skatteeffekt af:		
-71.897	33.890		Ikke skattepligtige poster	23.064	9.209
0	0		Skatteaktiv for året, som ikke indregnes	-5.574	-15.585
18.493	0		Udnyttelse af ikke aktiveret skatteaktiv	2.044	22.830
29.934	18.997		Regulering af skat og udskudt skat vedrørende tidligere år	15.108	2.075
18.857	8.420		Selskabsskat af almindelig beskattet indkomst	-4.352	-22.305
-1.796	-1.898		Tonnageskat	-3.214	-2.449
<b>17.061</b>	<b>6.522</b>		<b>Skat i resultatopgørelsen</b>	<b>-7.566</b>	<b>-24.754</b>
-32,6	-0,9		Effektiv skatteprocent	1,0	4,5
24,6	1,7		Effektiv skatteprocent før regulering af tidligere års skat	3,1	4,9
			<b>Skat af anden totalindkomst kan forklares således:</b>		
0	0		Udskudt skat	0	97
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>Skat af anden totalindkomst i alt</b>	<b>0</b>	<b>97</b>

I moderselskabet er der i 2011 netto afregnet DKK 2,7 mio. som sambeskatningsbidrag vedrørende tidligere år. Moderselskabet har ikke betalt dansk selskabsskat i 2010.

Moderselskabet og dets danske tilknyttede virksomheder er omfattet af de danske regler om obligatorisk sambeskatning med LF Investment ApS og J. Lauritzen A/S og disse to selskabers danske tilknyttede virksomheder. DFDS A/S hæfter for skatten af selskabets egen skattepligtige indkomst. LF Investment ApS er administrationselskab for sambeskatningen og afregner som følge heraf alle betalinger af selskabsskat med skattemyndighederne.

Shipping aktiviteterne udøvet i danske, litauiske, hollandske, norske og engelske virksomheder i koncernen indgår i tonnageskatteordninger, hvor den skattepligtige indkomst relateret til transport af passagerer og gods opgøres på baggrund af den i året anvendte tonnage. Indkomst relateret til øvrige aktiviteter beskattes efter almindelige skatteregler.

Regulering af tidligere års skat i 2011 vedrører primært den endelige tolkning af den afsagte dom fra Landsskatte retten i skattesagen overfor DFDS A/S, hvorefter der i 2011 for årene 2002-2009 er indtægtsført yderligere DKK 19 mio., i forhold til de i 2010 allerede indregnede DKK 30 mio.

Regulering af tidligere års skat i 2010 vedrører primært, at der i Norge i 2010 er fremsat to metoder for skattemæssig behandling af ubeskattede reserver forud for overgang til ny tonangeskattelov. Pr. 31. december 2009 eksisterede der ikke regler herfor, idet reglerne var blevet underkendt. Pr. 31. december 2010 er der afsat skat med DKK 25,4 mio., som skal betales uden forrentning ligeligt over tre år, hvor første betaling er i 2011. Herudover er der afsagt dom fra Landsskatte retten i skattesagen overfor DFDS A/S. Der udestår dog endelig tolkning af afgørelsen vedrørende enkelte beløbsmæssigt uvæsentlige områder, men det foreløbige resultat er, at der i DFDS A/S for årene 2005 - 2009 skal indtægtsføres i alt DKK 30 mio., hvilket er indregnet i 2010.

Koncern  
DKK 1.000

<b>Note 10 Resultat pr. aktie</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Årets resultat	734.556	522.211
Minoritetsinteressers andel af koncernresultatet	-3.570	-13.531
<b>DFDS-koncernens andel af årets resultat</b>	<b>730.986</b>	<b>508.680</b>
Gennemsnitligt vægtet antal aktier	14.856.081	11.230.811
Gennemsnitligt vægtet antal egne aktier	-223.536	-291.527
Gennemsnitligt vægtet antal aktier i omløb	14.632.545	10.939.284
Udestående aktieoptioners gennemsnitlige vægtede udvandingseffekt	6.377	34.339
Udvandet gennemsnitligt vægtet antal aktier i omløb	14.638.922	10.973.623
Resultat pr. aktie (EPS) á DKK 100 i DKK	49,96	46,50
Udvandet resultat pr. aktie (EPS-D) á DKK 100 i DKK	49,93	46,35

**Note 11 Langfristede immaterielle aktiver**

Koncern

DKK 1.000	Goodwill	Andre langfristede immaterielle aktiver	Software	Igangværende udviklingsprojekter	I alt
Saldo 1. januar 2011	464.596	60.963	174.837	4.336	704.732
Valutakursregulering	-122	-6	44	20	-64
Overført til/fra andre poster	0	0	33.276	-33.276	0
Årets tilgang	33.506 <sup>1</sup>	0	738	51.478	85.722
Årets afgang	-14.302 <sup>2</sup>	0	-22.409	0	-36.711
<b>Kostpris 31. december 2011</b>	<b>483.678</b>	<b>60.957</b>	<b>186.486</b>	<b>22.558</b>	<b>753.679</b>
Saldo 1. januar 2011	121.256	60.798	122.011	0	304.065
Valutakursregulering	-70	-6	17	0	-59
Årets afskrivninger	0	162	21.107	0	21.269
Årets nedskrivninger	0	0	995	0	995
Årets afgang	-205	0	-22.409	0	-22.614
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2011</b>	<b>120.981</b>	<b>60.954</b>	<b>121.721</b>	<b>0</b>	<b>303.656</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2011</b>	<b>362.697</b>	<b>3</b>	<b>64.765</b>	<b>22.558</b>	<b>450.023</b>

<sup>1</sup> Tilgang af goodwill i 2011 vedrører primært køb af ruten Kapellskär-Paldiski.<sup>2</sup> Afgang vedrører primært salget af DFDS Canal Tours A/S

Saldo 1. januar 2010	352.490	180.095	143.862	5.954	682.401
Valutakursregulering	11.950	3.709	0	0	15.659
Overført til/fra andre poster	0	0	10.051	-10.051	0
Tilgang ved køb af virksomheder	0	0	7.776	0	7.776
Årets tilgang	108.808 <sup>3</sup>	0	13.148	8.433	130.389
Årets afgang	-8.652	-122.841	0	0	-131.493
<b>Kostpris 31. december 2010</b>	<b>464.596</b>	<b>60.963</b>	<b>174.837</b>	<b>4.336</b>	<b>704.732</b>
Saldo 1. januar 2010	8.593	164.872	84.427	0	257.892
Valutakursregulering	1.110	3.485	5	0	4.600
Årets afskrivninger	0	15.282	37.579	0	52.861
Årets nedskrivninger indregnet i særlige poster	120.205	0	0	0	120.205
Årets afgang	-8.652	-122.841	0	0	-131.493
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2010</b>	<b>121.256</b>	<b>60.798</b>	<b>122.011</b>	<b>0</b>	<b>304.065</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010</b>	<b>343.340</b>	<b>165</b>	<b>52.826</b>	<b>4.336</b>	<b>400.667</b>

<sup>3</sup> Tilgang af goodwill i 2010 vedrører køb af Norfolkligne-koncernen.

Koncernens regnskabsmæssige værdi af goodwill er allokeret til de pengestrømsfrembringende enheder, som følger:

DKK mio.	2011	2010
North Sea og Baltic Sea (2010: også Irish Sea)	200,5	166,9
Nordic transport og Continental transport	39,8	39,8
Intermodal	122,4	122,5
Canal Tours A/S	0	14,1
<b>I alt</b>	<b>362,7</b>	<b>343,3</b>

Vedrørende foretagne værdiforringelsestest og nedskrivninger af goodwill henvises til note 38.

Den regnskabsmæssige værdi af indregnet færdiggjort software og igangværende udviklingsprojekter vedrører væsentligst software til Passenger Shippings on-line booking, nyt fragt- og planning system til Logistics Division, samt økonomi- og ledelsesrapporteringssystemer.

**Note 11 Langfristede immaterielle aktiver (fortsat)**

Morderselskab

DKK 1.000	Goodwill	Andre langfristede immaterielle aktiver	Software	Igangværende udviklingsprojekter	I alt
Saldo 1. januar 2011	58.264	56.440	167.060	4.336	286.100
Valutakursregulering	507	0	0	0	507
Overført til/fra andre poster	0	0	33.276	-33.276	0
Årets tilgang	33.248	0	0	50.937	84.185
Årets afgang	0	0	-14.638	0	-14.638
<b>Kostpris 31. december 2011</b>	<b>92.019</b>	<b>56.440</b>	<b>185.698</b>	<b>21.997</b>	<b>356.154</b>
Saldo 1. januar 2011	0	54.056	114.235	0	168.291
Årets afskrivninger	0	793	21.107	0	21.908
Årets nedskrivninger	0	0	995	0	995
Årets afgang	0	0	-14.638	0	-14.638
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2011</b>	<b>0</b>	<b>54.849</b>	<b>121.699</b>	<b>0</b>	<b>176.548</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2011</b>	<b>92.019</b>	<b>1.591</b>	<b>63.999</b>	<b>21.997</b>	<b>179.606</b>
Saldo 1. januar 2010	268.008	50.707	143.861	5.954	468.530
Ændring i anvendt regnskabspraksis	-217.085	0	0	0	-217.085
Valutakursregulering	7.341	3.349	0	0	10.690
Overført til/fra andre poster	0	0	10.051	-10.051	0
Årets tilgang	0	2.384	13.148	8.433	23.965
<b>Kostpris 31. december 2010</b>	<b>58.264</b>	<b>56.440</b>	<b>167.060</b>	<b>4.336</b>	<b>286.100</b>
Saldo 1. januar 2010	0	46.988	84.426	0	131.414
Valutakursregulering	0	3.171	0	0	3.171
Årets afskrivninger	0	3.897	29.809	0	33.706
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2010</b>	<b>0</b>	<b>54.056</b>	<b>114.235</b>	<b>0</b>	<b>168.291</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010</b>	<b>58.264</b>	<b>2.384</b>	<b>52.825</b>	<b>4.336</b>	<b>117.809</b>

Morderselskabets regnskabsmæssige værdi af goodwill DKK 92,0 mio. (2010: DKK 58,3 mio.) vedrører køb af én fragt- og passager rute i 2011 henholdsvis én fragtrute i 2005.

Den regnskabsmæssige værdi af indregnet færdiggjort software og igangværende udviklingsprojekter vedrører væsentligst software til Passenger Shippings on-line booking, nyt fragt- og planning system til Logistics Division, samt økonomi- og ledelsesrapporteringssystemer.

**Note 12 Langfristede materielle aktiver**

Koncern

DKK 1.000	Grunde og byg- ninger	Terminaler	Skibe	Driftsmidler m.v.	Aktiver under udførelse og forudbetalinger	I alt
Saldo 1. januar 2011	181.845	737.371	12.054.888	781.836	210.902	13.966.842
Valutakursregulering	1.109	5.551	8.602	5.303	151	20.716
Overført til/fra andre poster	-34.972	40.999	189.357	5.141	-200.525	0
Årets tilgang	4.684	42.317	20.034	115.516	572.709	755.260
Årets afgang	-31.146	0	-875.153 <sup>2</sup>	-42.909	0	-949.208
<b>Kostpris 31. december 2011</b>	<b>121.520</b>	<b>826.238</b>	<b>11.397.728</b>	<b>864.887</b>	<b>583.237</b>	<b>13.793.610</b>
Saldo 1. januar 2011	35.679	153.256	3.912.484	462.366	0	4.563.785
Valutakursregulering	20	3.470	5.476	2.944	0	11.910
Overført til/fra andre poster	-6.932	6.932	0	0	0	0
Årets afskrivninger	4.947	30.051	543.476	74.682	0	653.156
Årets nedskrivninger	0	8.690 <sup>1</sup>	0	0	0	8.690
Årets afgang	-16.598	0	-574.410 <sup>2</sup>	-35.025	0	-626.033
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2011</b>	<b>17.116</b>	<b>202.399</b>	<b>3.887.026</b>	<b>504.967</b>	<b>0</b>	<b>4.611.508</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2011</b>	<b>104.404</b>	<b>623.839</b>	<b>7.510.702</b>	<b>359.920</b>	<b>583.237</b>	<b>9.182.102</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	0	0	0	74.516	0	74.516
Renter indregnet i kostpris i året	0	0	0	0	7.758	7.758

<sup>1</sup> Nedskrivning vedrører indretning af lejet terminalområde, hvor den indtægtskabende aftale med den eksterne kunde er ophørt.<sup>2</sup> Skibet QUEEN OF SCANDINAVIA er overført til finansiell leasing. Herudover er skibet DUBLIN SEAWAYS og bådene i Canal Tours A/S solgt.

**Note 12 Langfristede materielle aktiver (fortsat)**

Koncern

DKK 1.000	Grunde og byg- ninger	Terminaler	Skibe	Driftsmidler m.v.	Aktiver under udførelse og forudbetalinger	I alt
Saldo 1. januar 2010	105.285	435.502	10.179.495	703.767	9.268	11.433.317
Valutakursregulering	4.288	12.259	296.600	19.115	2	332.264
Overført til/fra andre poster	-174	0	76.944	174	-76.944	0
Tilgang ved køb af virksomheder	70.461	420.867	1.934.091	79.522	1.871	2.506.812
Årets tilgang	42.291	2.154	48.347	48.170	276.705	417.667
Årets afgang	-2.460	0	-480.589	-30.649	0	-513.698
Overført til aktiver bestemt for salg	-37.846	-133.411	0	-38.263	0	-209.520
<b>Kostpris 31. december 2010</b>	<b>181.845</b>	<b>737.371</b>	<b>12.054.888</b>	<b>781.836</b>	<b>210.902</b>	<b>13.966.842</b>
Saldo 1. januar 2010	29.964	157.034	3.315.544	404.946	0	3.907.488
Valutakursregulering	1.009	4.336	68.057	16.448	0	89.850
Årets afskrivninger	6.783	23.836	543.409	72.320	0	646.348
Årets nedskrivninger	0	0	5.500	0	0	5.500
Årets nedskrivninger indregnet i særlige poster	0	0	120.000	0	0	120.000
Årets afgang	-370	0	-140.026	-15.455	0	-155.851
Overført til aktiver bestemt for salg	-1.707	-31.950	0	-15.893	0	-49.550
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2010</b>	<b>35.679</b>	<b>153.256</b>	<b>3.912.484</b>	<b>462.366</b>	<b>0</b>	<b>4.563.785</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010</b>	<b>146.166</b>	<b>584.115</b>	<b>8.142.404</b>	<b>319.470</b>	<b>210.902</b>	<b>9.403.057</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	0	0	0	87.031	0	87.031

I den regnskabsmæssige værdi af skibe indgår passagerskibe med DKK 1.250 mio. (2010: DKK 1.454 mio.), hvoraf DKK 319 mio. (2010: DKK 369 mio.) vedrører bestanddele med stor værdiforringelse, mens DKK 931 mio. (2010: DKK 1.085 mio.) vedrører bestanddele med lille værdiforringelse.

Årets renter indregnet i kostprisen i koncernen er beregnet ved anvendelse af en specifik lånerente i niveauet 2,9-3,2% p.a. (2010: Der blev ikke aktiveret renter i året)

Under "Aktiver under udførelse og forudbetalinger" indgår DKK 558 mio. (2010: DKK 182 mio.) i forudbetaling for to ro-ro nybygninger til levering i 2012, som er led i den i november 2010 indgåede udvidede aftale med det danske og tyske forsvar.

I resultatopgørelsen indgår afskrivninger på skibe med DKK -542,8 mio. (2010: DKK -541,0 mio.). Heri er modregnet amortisering af gevinst/tab ved sale and lease back transaktioner med DKK 0,7 mio. (2010: DKK 2,4 mio.).

På baggrund af foretagne værdiforringelsestest er der i 2011 ikke foretaget nedskrivning af skibe (2010: nedskrivning af to passagerskibe med i alt DKK 60,0 mio. og nedskrivning med i alt DKK 60,0 mio. af tre sideport skibe, i alt DKK 120,0 mio.). For yderligere oplysninger om værdiforringelsestest henvises til note 38.



**Note 12 Langfristede materielle aktiver (fortsat)**

Moterselskab

DKK 1.000	Ejendomme	Terminaler	Skibe	Driftsmidler m.v.	Aktiver under udførelse og forudbetalinger	I alt
Saldo 1. januar 2011	20.753	72.970	5.482.539	245.277	203.385	6.024.924
Overført til/fra andre poster	0	0	160.796	5.141	-165.937	0
Årets tilgang	238	173	176.402	75.717	537.277	789.807
Årets afgang	-10.042	0	-629.061 <sup>1</sup>	-9.015	0	-648.118
<b>Kostpris 31. december 2011</b>	<b>10.949</b>	<b>73.143</b>	<b>5.190.676</b>	<b>317.120</b>	<b>574.725</b>	<b>6.166.613</b>
Saldo 1. januar 2011	11.189	49.392	2.470.491	145.999	0	2.677.071
Årets afskrivninger	795	1.806	248.420	30.585	0	281.606
Årets afgang	-6.860	0	-519.071 <sup>1</sup>	-5.453	0	-531.384
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2011</b>	<b>5.124</b>	<b>51.198</b>	<b>2.199.840</b>	<b>171.131</b>	<b>0</b>	<b>2.427.293</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2011</b>	<b>5.825</b>	<b>21.945</b>	<b>2.990.836</b>	<b>145.989</b>	<b>574.725</b>	<b>3.739.320</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	0	0	0	28.729	0	28.729
Renter indregnet i kostpris i året	0	0	0	0	7.758	7.758

<sup>1</sup> Skibet QUEEN OF SCANDINAVIA er overført til finansiell leasing.

Moterselskab

DKK 1.000	Ejendomme	Terminaler	Skibe	Driftsmidler m.v.	Aktiver under udførelse og forudbetalinger	I alt
Saldo 1. januar 2010	20.927	72.805	5.474.886	207.856	7.071	5.783.545
Overført til/fra andre poster	-174	0	42.350	174	-42.350	0
Årets tilgang	0	165	21.927	38.273	238.664	299.029
Årets afgang	0	0	-56.624	-1.026	0	-57.650
<b>Kostpris 31. december 2010</b>	<b>20.753</b>	<b>72.970</b>	<b>5.482.539</b>	<b>245.277</b>	<b>203.385</b>	<b>6.024.924</b>
Saldo 1. januar 2010	9.345	47.592	2.205.893	129.032	0	2.391.862
Årets afskrivninger	1.844	1.800	255.722	17.030	0	276.396
Årets nedskrivninger	0	0	5.500	0	0	5.500
Årets nedskrivninger indregnet i særlige poster	0	0	60.000	0	0	60.000
Årets afgang	0	0	-56.624	-63	0	-56.687
<b>Af- og nedskrivninger 31. december 2010</b>	<b>11.189</b>	<b>49.392</b>	<b>2.470.491</b>	<b>145.999</b>	<b>0</b>	<b>2.677.071</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december 2010</b>	<b>9.564</b>	<b>23.578</b>	<b>3.012.048</b>	<b>99.278</b>	<b>203.385</b>	<b>3.347.853</b>
Heraf finansielt leasede aktiver	0	0	0	33.650	0	33.650

I den regnskabsmæssige værdi af skibe indgår passagerskibe med DKK 1.250 mio. (2010: DKK 1.430 mio.), hvoraf DKK 319 mio. (2010: DKK 369 mio.) vedrører bestanddele med stor værdiforringelse, mens DKK 931 mio. (2010: DKK 1.061 mio.) vedrører bestanddele med lille værdiforringelse.

Årets renter indregnet i kostprisen i moterselskabet er beregnet ved anvendelse af en specifik lånerente i niveauet 2,9 - 3,2% p.a. (2010: Der blev ikke aktiveret renter i året).

Under "Aktiver under udførelse og forudbetalinger" indgår DKK 558 mio. (2010: DKK 182 mio.) i forudbetaling for ro-ro nybygninger til levering i 2012, som er led i den i november 2010 indgåede udvidede aftale med det danske og tyske forsvar.

På baggrund af foretagne værdiforringelsestest er der i 2011 ikke foretaget nedskrivning af skibe (2010: nedskrivning af to passagerskibe med i alt DKK 60,0 mio.).

For yderligere oplysninger om værdiforringelsestest henvises til note 38.

Moderselskab  
DKK 1.000

<b>Note 13 Kapitalandele i tilknyttede virksomheder</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Saldo 1. januar	1.869.302	1.847.976
Årets tilgang	6.213	21.326
Årets afgang	-142.916	0
<b>Kostpris 31. december</b>	<b>1.732.599</b>	<b>1.869.302</b>
Akkumulerede nedskrivninger 1. januar	-383.288	-95.695
Årets nedskrivninger	-42.486	-302.741
Tilbageførsel af tidligere foretagne nedskrivninger	25.200	15.148
Årets afgang	9.014	0
<b>Akkumulerede nedskrivninger 31. december</b>	<b>-391.560</b>	<b>-383.288</b>
<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>1.341.039</b>	<b>1.486.014</b>

For oversigt over tilknyttede virksomheder, se note 42.

Udover ovenstående kapitalandele i tilknyttede virksomheder, betragter moderselskabet et mellemværende på DKK 1.668 mio. (2010: DKK 1.654 mio.) som en del af nettoinvesteringen i tilknyttede virksomheder. Valutakursreguleringen heraf, der er indregnet direkte i egenkapitalen i koncernregnskabet, udgør i 2011 en indtægt på DKK 14,4 mio. (2010: indtægt DKK 118,9 mio.). I moderselskabsregnskabet indregnes kursreguleringen i resultatopgørelsen under finansielle poster m.v.

Der gennemføres værdiforringelsestest af den regnskabsmæssige værdi af moderselskabets kapitalandele i tilknyttede virksomheder ved indikation på værdiforringelse. Foretagne værdiforringelsestest har medført behov for nedskrivninger med DKK 42,5 mio. (2010: DKK 302,7 mio.).

Der er i 2011 foretaget tilbageførsel af nedskrivninger på DKK 25,2 mio. på kapitalandele, som er nedskrevet i tidligere år (2010: DKK 15,1 mio.).

For yderligere oplysninger om værdiforringelsestest henvises til note 38.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 14	Kapitalandele i associerede virksomheder	2011	2010
223	223		Saldo 1. januar	29.520	1.329
0	0		Valutakursregulering	-72	73
0	0		Årets afgang	0	-320
0	0		Tilgang ved virksomhedsovertagelser	0	28.364
0	0		Overført til andre aktivtyper	0	74
<b>223</b>	<b>223</b>		<b>Kostpris 31. december</b>	<b>29.448</b>	<b>29.520</b>
-	-		Værdireguleringer 1. januar	2.511	3.454
-	-		Valutakursregulering	68	237
-	-		Årets afgang	0	-324
-	-		Andel af årets resultat efter skat	-75	4.763
-	-		Årets nedskrivning	-25.220	0
-	-		Udbytte fra associerede virksomheder	-612	-6.211
-	-		Overført til andre aktivtyper	0	592
-	-		<b>Værdireguleringer 31. december</b>	<b>-23.328</b>	<b>2.511</b>
<b>223</b>	<b>223</b>		<b>Regnskabsmæssig værdi 31. december</b>	<b>6.120</b>	<b>32.031</b>

DKK 1.000

Koncernens andel

2011	Hjemsted	Ejerandel	Omsætning	Årets resultat	Aktiver	Forpligtelser	Egenkapital	Årets resultat
Suardiaz DFDS Autologistics NV	Gent	50,0% <sup>1</sup>	0	-16	372	8	182	-8
Oslo Containerterminal AS	Oslo	33,3%	79.118	-809	19.394	12.277	2.371	-270
DFDS Suardiaz Line Ltd.	Immingham	50,0% <sup>1</sup>	153.864	-74	28.922	79.144	-25.111	-37
KST Terminal AS	Oslo	40,0%	22.459	956	4.506	2.948	623	382
DailyFresh Logistics C.V.	Maasdijk	33,3%	525.506	-537	60.544	51.712	2.944	-179
							-18.991	-112
Heraf kapitalandele i associeret virksomhed med negativ egenkapital							25.111	37
							<b>6.120</b>	<b>-75</b>

<sup>1</sup> Ejers af moderselskabet.

DKK 1.000

Koncernens andel

2010	Hjemsted	Ejerandel	Omsætning	Årets resultat	Aktiver	Forpligtelser	Egenkapital	Årets resultat
Suardiaz DFDS Autologistics NV	Gent	50,0% <sup>1</sup>	0	-16	390	8	191	-8
Oslo Containerterminal AS	Oslo	33,3%	32.006	96	16.283	8.229	2.682	32
Seafront Projects AS	Kristiansand	34,0% <sup>3</sup>	29.098	-280	0	0	0	-95
DFDS Suardiaz Line Ltd.	Immingham	50,0% <sup>1</sup>	137.608	-3.272	28.190	79.218	-25.513	-1.636
KST Terminal AS	Oslo	40,0% <sup>2</sup>	15.986	976	10.473	8.352	849	391
DailyFresh Logistics C.V.	Maasdijk	33,3% <sup>4</sup>	227.359	14.201	87.440	2.505	28.309	4.734
SCF Lines Ltd.	Sankt Petersborg	50,0% <sup>5</sup>	1.742	-582	0	0	0	-291
							6.518	3.127
Heraf kapitalandele i associeret virksomhed med negativ egenkapital							25.513	1.636
							<b>32.031</b>	<b>4.763</b>

<sup>1</sup> Ejers af moderselskabet.

<sup>2</sup> KST Terminal AS var tilknyttet virksomhed indtil 31. marts 2010, hvor ejer- og stemmeandel blev reduceret til 40,0 %, hvorefter det er en associeret virksomhed.

<sup>3</sup> Seafront Projects AS var associeret virksomhed indtil 1. april 2010, hvor virksomheden blev solgt.

<sup>4</sup> Ejerandel overtaget i forbindelse med overtagelsen af Norfolkline-koncernen den 12. juli 2010.

<sup>5</sup> SCF Lines Ltd. var associeret virksomhed indtil 1. september 2010, hvor der blev købt 49% og selskabet blev en dattervirksomhed.

2010	2011	Note 15	Tilgodehavender	2011	2010
1.558.262	1.802.090		Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	-	-
0	76.641		Andre langfristede tilgodehavender	110.613	19.048
<b>1.558.262</b>	<b>1.878.731</b>		<b>Langfristede tilgodehavender i alt</b>	<b>110.613</b>	<b>19.048</b>
119.896	145.817		Tilgodehavender fra salg	1.410.601	1.496.390
3.131.553	3.016.384		Rentebærende tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder <sup>1</sup>	-	-
545.250	478.553		Øvrige tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	-	-
4.486	4.931		Tilgodehavender hos associerede virksomheder	7.756	7.833
0	0		Tilgodehavende selskabskat og sambeskatningsbidrag	9.783	12.049
2.669	71.847		Renteswaps, termins- og bunkerforretninger	71.847	2.669
0	0		Forsikringserstatning vedrørende LISCO GLORIA	0	525.000
52.236	49.314		Andre tilgodehavender og kortfristede aktiver	200.141	274.647
<b>3.856.090</b>	<b>3.766.846</b>		<b>Kortfristede tilgodehavender i alt</b>	<b>1.700.128</b>	<b>2.318.588</b>
<b>5.414.352</b>	<b>5.645.577</b>		<b>Kort- og langfristede tilgodehavender i alt</b>	<b>1.810.741</b>	<b>2.337.636</b>

<sup>1</sup> Rentebærende tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder vedrører løbende kreditfaciliteter, der stilles til rådighed for de tilknyttede virksomheder.

Af tilgodehavender fra salg med sikkerhedsstillelser er ingen overforfaldne pr. 31. december 2011 (2010: Ingen). Sikkerhedsstillelserne består af bankgarantier. Den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender svarer i al væsentlighed til dagsværdien.

Forfaldne men ikke værdiforringede tilgodehavender fra salg					
			Forfaldsperiode:		
18.012	12.419		Op til 30 dage	299.071	301.435
5.744	5.038		31-60 dage	72.974	54.998
1.794	1.184		61-90 dage	9.845	17.221
313	1.394		91-120 dage	8.910	6.382
1.836	1.569		Over 120 dage	23.088	9.436
<b>27.699</b>	<b>21.604</b>			<b>413.888</b>	<b>389.472</b>

Nedskrivninger, der er indeholdt i ovenstående tilgodehavender, har udviklet sig som følger:					
20.229	6.255		Nedskrivninger 1. januar	60.879	32.728
-	-		Valutakursregulering	-402	120
0	0		Tilgang vedr. virksomhedsopkøb	0	22.645
5.215	3.019		Nedskrivninger i året	15.646	29.059
-15.308	-452		Realiserede tab i året	-24.578	-16.337
-3.881	-4.081		Tilbageførte nedskrivninger i året	-10.781	-7.336
<b>6.255</b>	<b>4.741</b>		<b>Nedskrivninger 31. december</b>	<b>40.764</b>	<b>60.879</b>

Udvikling i individuelle nedskrivninger på tilgodehavender fra salg					
			Forfaldsperiode:		
470	0		Op til 30 dage	5.462	29.042
0	68		31-60 dage	3.926	1.428
0	42		61-90 dage	445	1.816
0	0		91-120 dage	1.189	6.339
5.785	4.631		Over 120 dage	29.742	22.254
<b>6.255</b>	<b>4.741</b>			<b>40.764</b>	<b>60.879</b>

Nedskrivninger og realiserede tab indregnes i resultatopgørelsen under driftsomkostninger. Nedskrivningerne skyldes kundens konkurs, forventede konkurs eller i øvrigt usikkerhed om dennes betalingsevne og betalingsvillighed.

---

**Note 15 Tilgodehavender (fortsat)**

---

**Finansielle leasing tilgodehavender (leasinggiver)**

Under Andre langfristede tilgodehavender samt Andre tilgodehavender og langfristede aktiver (i Moderselskabet og i Koncernen) er indeholdt et tilgodehavende hidrørende fra en finansiel leasingkontrakt. Tilgodehavendet sammensætter sig som følger:

DKK 1.000

<b>2011</b>	<b>Minimums- leasingydelse</b>	<b>Rentelement</b>	<b>Regnskabs- mæssig værdi</b>
0-1 år	31.131	-9.136	21.995
1 til 5 år	87.754	-11.113	76.641
Over 5 år	0	0	0
<b>I alt</b>	<b>118.885</b>	<b>-20.249</b>	<b>98.636</b>

Det finansielle leasing tilgodehavende relaterer sig til skibet QUEEN OF SCANDINAVIA, som er chartret ud på en bare boat kontrakt med købsoption. Lejeren har i 2011 udnyttet købsoptionen, hvorefter ejerskabet vil overgå til lejeren i marts 2015. Der er derfor ingen sammenligningstal for 2010.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 16	Værdipapirer	2011	2010
388.018	33.698		Børsnoterede obligationer	33.698	388.018
6.894	2.973		Børsnoterede aktier	2.973	6.894
16.924	17.782		Andre aktier og kapitalandele	19.046	18.191
1.589	731		Øvrige investeringer	731	1.589
<b>413.425</b>	<b>55.184</b>		<b>Værdipapirer i alt</b>	<b>56.448</b>	<b>414.692</b>
			<b>Præsenteret således:</b>		
25.407	21.486		Langfristede værdipapirer	22.750	26.674
388.018	33.698		Kortfristede værdipapirer	33.698	388.018
<b>413.425</b>	<b>55.184</b>		<b>Værdipapirer i alt</b>	<b>56.448</b>	<b>414.692</b>

Værdipapirer i såvel moderselskab som Koncern er aktiver, der alle er klassificeret som "disponible for salg". I 2011 er størstedelen af obligationsbeholdningen udtrukket.

Andre aktier og kapitalandele samt øvrige investeringer består af nogle mindre unoterede virksomheder og beholdninger. Disse aktiver værdireguleres ikke til markedsværdi, idet denne ikke kan opgøres på et pålideligt grundlag. I stedet anvendes kostpris med fradrag af eventuelle nedskrivninger.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 17	Varebeholdninger	2011	2010
41.970	67.242		Bunkers	89.265	72.729
39.310	41.255		Varer til salg og råvarer i restauranter	60.117	56.117
-2.117	-1.974		Nedskrivning af varebeholdninger	-2.174	-2.453
<b>79.163</b>	<b>106.523</b>		<b>Varebeholdninger i alt</b>	<b>147.208</b>	<b>126.393</b>

Note 18	Beholdning af egne aktier (antal aktier)	2011	2010
	Beholdning 1. januar	217.614	336.751
	Afståelser i forbindelse med udnyttelse af aktiebaseret vederlæggelse	0	-30.000
	Egne aktier anvendt som led i betalingen for overtagelsen af Norfolkline-koncernen, jf. note 33	0	-89.137
	Køb af egne aktier	135.100	0
	<b>Egne aktier i alt 31. december</b>	<b>352.714</b>	<b>217.614</b>
	Kursværdi af egne aktier 31. december, DKK 1.000	125.213	90.963

På generalforsamlingen i april 2011 fik bestyrelsen bemyndigelse til - indtil næste ordinære generalforsamling i 2012 - at lade DFDS A/S erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af i alt 10% af DFDS A/S' aktiekapital.

DFDS A/S' beholdning af egne aktier pr. 31. december 2011 udgør 352.714 stk. (2010: 217.614 stk.) svarende til 2,37% (2010: 1,46%) af DFDS A/S' aktiekapital. Egne aktier er oprindeligt opkøbt bl.a. til afdækning af optionsordninger for medarbejdere.

Der er i 2011 købt egne aktier for en samlet betaling på DKK 45,3 mio.



Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 19	Udskudt skat	2011	2010
0	0		Saldo 1. januar	54.678	59.398
-	-		Valutakursregulering	-353	17.472
0	0		Tilgang ved virksomhedsoptag / afgang ved virksomhedssalg	-4.519	-16.767
0	0		Årets udskudte skat indregnet i resultatopgørelsen	-6.010	-12.087
0	0		Årets udskudte skat indregnet i anden totalindkomst	0	97
0	0		Udnyttelse af underskud mellem sambeskattede selskaber	799	0
0	0		Regulering vedrørende tidligere år indregnet i resultatopgørelsen	1.644	6.565
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>Udskudt skat 31. december, netto</b>	<b>46.239</b>	<b>54.678</b>
			<b>Udskudt skat er indregnet i balancen med:</b>		
0	0		Udskudt skat (aktiv)	122.150	126.321
0	0		Udskudt skat (forpligtelse)	168.389	180.999
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>Udskudt skat 31. december, netto</b>	<b>46.239</b>	<b>54.678</b>

Ved indtræden i tonnageskatteordningen har DFDS A/S bundet sig til ordningen frem til og med 2012. DFDS A/S forventer ikke at udtræde af ordningen, og der er som følge heraf ikke afsat udskudt skat på tonnageskattede aktiver og forpligtelser. Såfremt DFDS A/S udtræder af tonnageskatteordningen, kan der blive udløst en udskudt skat på maksimalt DKK 252 mio. (2010: 396 mio.).

DFDS A/S har ikke skattemæssigt fremførbare underskud (2010: DKK 0 mio.).

Koncern  
DKK 1.000

	Balance 1. januar	Valutakursregulering	Tilgang ved virksomhedsoptag / afgang ved virksomhedssalg	Årets udskudte skat indregnet i resultatopgørelsen	Udnyttelse af underskud mellem sambeskattede selskaber	Regulering vedrørende tidligere år indregnet i resultatopgørelsen	Balance 31. december
<b>2011</b>							
Skibe	168.438	1.529	-4.588	-5.254	0	0	160.125
Ejendomme, terminaler og driftsmidler	14.619	99	69	-1.499	0	0	15.471
Hensatte forpligtelser	-55.091	-1.190	0	3.880	0	3.261	-49.140
Fremførbare skattemæssige underskud	-65.687	-698	0	-3.279	799	-9.341	-78.206
Andet	-7.601	-93	0	142	0	5.541	-2.011
	<b>54.678</b>	<b>-353</b>	<b>-4.519</b>	<b>-6.010</b>	<b>799</b>	<b>1.644</b>	<b>46.239</b>
<b>2010</b>							
Skibe	139.060	22.658	0	773	0	5.947	168.438
Ejendomme, terminaler og driftsmidler	15.290	7	1.733	-2.413	0	2	14.619
Hensatte forpligtelser	-40.967	-2.140	-16.793	4.809	0	0	-55.091
Værdi af finansielle instrumenter	-97	0	0	0	97	0	0
Fremførbare skattemæssige underskud	-48.745	-2.831	-1.863	-12.605	0	357	-65.687
Andet	-5.143	-222	156	-2.651	0	259	-7.601
	<b>59.398</b>	<b>17.472</b>	<b>-16.767</b>	<b>-12.087</b>	<b>97</b>	<b>6.565</b>	<b>54.678</b>

Moderselskab  
DFDS A/S har ingen udskudt skat.

## Note 20 Aktiebaseret vederlæggelse

Beslutning om tildeling af aktieoptioner foretages af bestyrelsen. Der er tildelt aktieoptioner til direktionen og en række ledende medarbejdere. Hver aktieoption giver optionsindehaver ret til erhvervelse af én eksisterende aktie á nominelt 100 kr. i DFDS A/S. Aktieoptionsordningen svarer til en ret til erhvervelse af 0,9% af aktiekapitalen (2010: 0,6%), såfremt de resterende aktieoptioner udnyttes.

Optioner udstedt i 2007 er udstedt til en udnyttelseskurs, der svarer til den gennemsnitlige børskurs i december måned året før tildelingen med tillæg af 5%.

Optioner udstedt fra og med 2008 er udstedt til en udnyttelseskurs, der svarer til den gennemsnitlige børskurs 20 dage før tildelingen med tillæg af 5%.

Retserhvervelse sker lineært over 3 år fra tildelingstidspunktet for optionerne tildelt i 2010 og 2011. Optioner tildelt i 2007, 2008 og 2009 er fuldt retserhvervet ved tildelingen. Der gælder særlige bestemmelser vedrørende sygdom og død samt ved ændringer i selskabets kapitalforhold m.v.

Optionerne kan udnyttes, når der er forløbet mindst 3 år og højst 5 år fra de respektive tildelingstidspunkter. Optionerne kan alene udnyttes i en periode på 4 uger efter offentliggørelse af hel- eller delårsrapporter.

De tildelte optioner kan alene afregnes i aktier. En andel af DFDS A/S' beholdning af egne aktier er reserveret til afregning af udestående optioner.

Koncern

	Direktion stk.	Andre ledende medarbej- dere stk.	Fratrådte medarbej- dere stk.	Antal i alt stk.	Gns. udnyttelses- pris pr. option DKK	Gns. markeds- værdi pr. option DKK	Markeds- værdi i alt DKK 1.000
<b>2011</b>							
Udestående primo	55.750	0	30.000	85.750	503,93	83,63	7.171
Tildelt i året	20.000	32.405	0	52.405	456,22	27,15	1.423
Udnyttet i året	0	0	0	0	0,00	0,00	0
<b>Udestående ultimo</b>	<b>75.750</b>	<b>32.405</b>	<b>30.000</b>	<b>138.155</b>	<b>485,84</b>	<b>20,95</b>	<b>2.895</b>
Heraf optioner, der kan udnyttes ved årets slutning	20.000	0	30.000	50.000	620,58	0,16	8

	Direktion stk.	Andre ledende medarbej- dere stk.	Fratrådte medarbej- dere stk.	Antal i alt stk.	Gns. udnyttelses- pris pr. option DKK	Gns. markeds- værdi pr. option DKK	Markeds- værdi i alt DKK 1.000
<b>2010</b>							
Udestående primo	30.000	0	60.000	90.000	563,56	28,44	2.560
Tildelt i året	25.750	0	0	25.750	334,40	103,34	2.661
Udnyttet i året	0	0	-30.000	-30.000	334,40	85,74	2.572
<b>Udestående ultimo</b>	<b>55.750</b>	<b>0</b>	<b>30.000</b>	<b>85.750</b>	<b>503,93</b>	<b>83,63</b>	<b>7.171</b>
Heraf optioner, der kan udnyttes ved årets slutning	10.000	0	20.000	30.000	607,20	263,52	1.875

---

**Note 20 Aktiebaseret vederlæggelse (fortsat)**

---

Der er ikke udnyttet optioner i 2011. Ved udnyttelsen af optioner i 2010 udgjorde den vægtede gennemsnitlige aktiekurs 377.

Årets omkostning vedrørende aktiebaseret vederlæggelse er indregnet i Koncernens og moderselskabets resultatopgørelse med DKK 2,4 mio. (2010: DKK 0,8 mio.).

De teoretisk beregnede dagsværdier ved tildeling og ved efterfølgende opdaterede dagsværdier er baseret på Black-Scholes formel for værdiansættelse af optioner.

For udestående optioner pr. 31. december 2011 udgør den gennemsnitlige restløbetid 2,2 år (2010: 2,6 år).

Forudsætninger for beregning af dagsværdi på tildelingstidspunktet:

Koncern

---

<b>Tildelingsår</b>	<b>Udnyttelseskurs</b>	<b>Gennemsnitlig børskurs på tildelings- tidspunkt</b>	<b>Forventet volatilitet</b>	<b>Risikofri rente</b>	<b>Forventet udbytte pr. aktie (DKK) ved tildeling</b>	<b>Forventet løbetid</b>	<b>Dagsværdi pr. option ved tildeling</b>
2011 (andre ledende medarbejdere)	465,00	435,0	35,73%	2,42%	12	4 år	99,61
2011 (direktion)	442,00	445,0	30,33%	2,06%	10	4 år	99,88
2010	334,40	334,8	34,20%	2,87%	10	5 år	103,34
2009	357,28	334,4	31,28%	2,86%	10	5 år	85,60
2008	640,64	618,6	25,57%	4,13%	15	5 år	158,34
2007	607,20	704,0	23,53%	3,90%	7,5	5 år	263,52

---

Den forventede volatilitet for 2007-2010 er baseret på den historiske volatilitet for de seneste 5 år, mens den forventede volatilitet for 2011 tildelingen til Andre ledende medarbejdere og Direktionen er baseret på den historiske volatilitet for henholdsvis de seneste 3 år og de seneste 2 år. Den risikofrie rente er baseret på 5-årige danske statsobligationer.

## Note 21 Pensions- og jubilæumsforpligtelser

Koncernen har såvel bidrags- som ydelsesbaserede pensionsordninger. Størstedelen af pensionsordningerne finansieres gennem årlige præmiebetalinger til uafhængige forsikringselskaber, som er ansvarlige for pensionsforpligtelserne overfor medarbejderne (bidragsbaserede pensionsordninger). For disse ordninger har Koncernen ingen retslig eller faktisk forpligtelse til at betale yderligere bidrag, uanset finansieringen af disse forsikringselskaber. Pensionsbidrag i forbindelse med sådanne ordninger omkostningsføres løbende.

I primært Storbritannien og Holland har Koncernen pensionsordninger, der er ydelsesbaserede, og som indregnes i balancen jf. nedenfor. Herudover er der mindre ydelsesbaserede pensionsordninger i Norge, Belgien, Italien, Tyskland, Danmark og Sverige.

En del af pensionsordningerne i Sverige er pensionsordninger, der omfatter en lang række virksomheder. Der er tale om kollektive ordninger, der afdækkes via indbetalinger til Alecta. Det svenske regnskabsråd (Redovisningsrådet) har udtalt, at ordningen er en ydelsesbaseret ordning med flere virksomheder. Der foreligger ikke tilstrækkelige oplysninger fra Alecta til at opgøre og rapportere pensionsordningerne som ydelsesbaserede pensionsordninger. Pensionsordningerne er derfor i lighed med tidligere år behandlet som bidragsbaserede pensionsordninger. Indbetalte bidrag udgør DKK 5,8 mio. i 2011 (2010: DKK 2,3 mio.). Den kollektive konsolideringsgrad udgør pr. december 2011: 113% (december 2010: 146%). I 2012 forventes indbetalingerne at udgøre DKK 5,7 mio. DFDS' andel af den ydelsesbaserede ordning med flere virksomheder udgør højst 0,037% og forpligtelsen følger andelen af den totale ordning.

Nedenfor er angivet beregningen af de øvrige ydelsesbaserede ordninger opgjort efter aktuarmæssige metoder.

Moderselskab DKK 1.000			Koncern DKK 1.000	
2010	2011		2011	2010
0	0	Nutidsværdien af afdækkede ydelsesbaserede forpligtelser	870.747	847.859
0	0	Dagsværdi af ordningernes aktiver	-628.420	-623.358
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Afdækkede ydelsesbaserede forpligtelser, netto</b>	<b>242.327</b>	<b>224.501</b>
5.124	6.181	Nutidsværdien af uafdækkede ydelsesbaserede forpligtelser	23.068	24.307
0	0	Ikke indregnede aktuarmæssige gevinster/(tab)	-34.809	-3.278
<b>5.124</b>	<b>6.181</b>	<b>Pensionsforpligtelser indregnet i balancen</b>	<b>230.586</b>	<b>245.530</b>
7.579	7.770	Jubilæumshensættelser	15.270	8.078
<b>12.703</b>	<b>13.951</b>	<b>Aktuarmæssige forpligtelser i alt</b>	<b>245.856</b>	<b>253.608</b>
<b>Udvikling i nutidsværdi af afdækkede og uafdækkede forpligtelser</b>				
5.196	5.124	Saldo 1. januar	872.166	518.004
-	-	Valutakursregulering	17.888	26.524
336	1.710	Pensionsomkostninger vedrørende det aktuelle regnskabsår	11.653	5.599
0	0	Kalkulerede renter vedrørende forpligtelser	43.747	36.805
0	0	Aktuarmæssig (gevinst)/tab, netto	-22.652	-31.064
-408	-653	Udbetalte pensioner	-27.945	-23.853
0	0	Medarbejderbidrag	-1.042	-566
0	0	Nedskæringer og indfrielse	0	-614
-	-	Tilgang ved virksomhedsovertagelser	0	341.331
<b>5.124</b>	<b>6.181</b>	<b>Forpligtelser 31. december</b>	<b>893.815</b>	<b>872.166</b>
<b>Udvikling i dagsværdi af ordningernes aktiver</b>				
0	0	Saldo 1. januar	-623.358	-333.920
-	-	Valutakursregulering	-11.088	-17.033
0	0	Forventet afkast på ordningernes aktiver	-37.482	-28.913
0	0	Aktuarmæssig (gevinst)/tab, netto	51.742	15.100
0	0	Indbetalt af arbejdsgiver og arbejdstagere	-28.950	-19.993
0	0	Udbetalte pensioner	20.716	20.684
0	0	Nedskæringer og indfrielse	0	-15
0	0	Tilgang ved virksomhedsovertagelser	0	-259.268
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Aktiver 31. december</b>	<b>-628.420</b>	<b>-623.358</b>

2010	2011	Note 21	Pensions- og jubilæumsforpligtelser (fortsat)	2011	2010
			<b>Udvikling i ikke indregnede aktuarmæssige gevinster/(tab)</b>		
0	0		Saldo 1. januar	-3.278	-13.969
-	-		Valutakursregulering	-1.426	-841
0	0		Aktuarmæssig gevinst/(tab), netto på forpligtelser	22.652	31.065
0	0		Aktuarmæssig gevinst/(tab), netto på aktiver	-51.742	-15.100
0	0		Aktuarmæssig (gevinst)/tab, indregnet i resultatopgørelsen	-1.015	-4.433
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>Ikke indregnede aktuarmæssige gevinster/(tab) 31. december</b>	<b>-34.809</b>	<b>-3.278</b>
			<b>Resultatført som personaleomkostninger:</b>		
336	1.710		Pensionsomkostninger vedrørende det aktuelle regnskabsår	11.653	5.599
0	0		Aktuarmæssig (gevinst)/tab, netto (fra korridoren)	-1.015	-4.433
336	1.710			10.638	1.166
0	0		Betaling ved nedskæringer og indfrielse	0	-179
0	0		(Gevinst)/tab ved nedskæringer og indfrielse	0	-629
<b>336</b>	<b>1.710</b>		<b>I alt indregnet i personaleomkostninger for ydelsesbaserede ordninger</b>	<b>10.638</b>	<b>358</b>
			<b>Resultatført som finansielle omkostninger:</b>		
0	0		Kalkulerede renter vedrørende forpligtelser	43.747	36.805
0	0		Forventet afkast på ordningernes aktiver	-37.482	-28.913
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>I alt indregnet i finansielle omkostninger for ydelsesbaserede ordninger</b>	<b>6.265</b>	<b>7.892</b>
<b>336</b>	<b>1.710</b>		<b>I alt resultatført for ydelsesbaserede ordninger</b>	<b>16.903</b>	<b>8.250</b>

Det faktiske afkast på aktiverne i Koncernens ordninger udgjorde DKK -14,3 mio. (2010: DKK 13,8 mio.). Der er ingen aktiver i moderselskabets pensionsordninger.

Koncernen forventer at indbetale DKK 34,0 mio. (forventet for 2011: DKK 27,9 mio.) til de ydelsesbaserede pensionsordninger i 2012. Tilsvarende forventer moderselskabet at indbetale DKK 0,2 mio. (forventet for 2011: DKK 0,2 mio.kr.).

Den forventede afkastprocent på ordningernes aktiver er fastsat som et fast spread overfor anvendt diskonteringsrente i de enkelte ordninger.

			<b>Ordningernes aktiver sammensætter sig således:</b>		
0	0		Børsnoterede aktier (ingen DFDS A/S aktier indgår)	337.176	348.454
0	0		Obligationer	223.260	214.686
0	0		Likvider	30.728	11.913
0	0		Ejendomme	31.669	27.410
0	0		Andre aktiver	5.587	20.895
<b>0</b>	<b>0</b>			<b>628.420</b>	<b>623.358</b>
			<b>Ydelsesbaserede ordninger – forudsætninger: <sup>1</sup></b>		
1,9%	1,7%		Diskonteringsfaktor	4,7%	5,4%
-	-		Afkast på ordningens aktiver	5,3%	5,9%
0,0%	0,0%		Stigningstakt for sociale udgifter	0,4%	0,4%
0,0%	0,0%		Fremtidige lønstigninger	0,7%	0,8%
0,8%	0,8%		Fremtidige pensionsstigninger	2,5%	2,9%
0,8%	0,8%		Inflation	2,7%	3,0%

<sup>1</sup> Alle faktorer er vægtet med den enkelte ordnings forholdsmæssige andel af den aktuarmæssige forpligtelse, dog er forventet afkast på ordningens aktiver vægtet med den enkelte ordnings forholdsmæssige andel af aktiverne.

**Note 21 Pensions- og jubilæumsforpligtelser (fortsat)**

Beløb for Koncernens pensionsforpligtelser for de seneste fem år er som følger:	2011	2010	2009	2008	2007
Nutidsværdi af opgjorte pensionsforpligtelser	-893.815	-872.166	-518.004	-390.329	-566.401
Dagsværdi af ordningens aktiver	628.420	623.358	333.920	254.044	432.368
<b>Over- / underdækning</b>	<b>-265.395</b>	<b>-248.808</b>	<b>-184.084</b>	<b>-136.285</b>	<b>-134.033</b>
Erfaringsændringer til forpligtelserne	15.581	-26.488	-24.553	11.893	107.569
Erfaringsændringer til pensionsaktiverne	-37.532	18.062	33.937	-114.563	1.757
Beløb for Moderselskabets pensionsforpligtelser for de seneste fem år er som følger:	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Aktuarmæssigt opgjorte pensionsforpligtelser	-6.181	-5.124	-5.196	-6.214	-6.397

Det er ikke muligt at opgøre erfaringsændringer til moderselskabets pensionsforpligtelser.

DFDS' fremtidige forpligtelser i ydelsesbaserede pensionsordninger kan påvirkes betydeligt af ændringer i diskonteringsfaktoren, markedsværdien af ordningernes aktiver samt det forventede afkast heraf, inflationsraten, stigningstakten for løn

og pensioner, demografiske ændringer såsom forventede levetider eller andre ændringer.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 22	Andre hensatte forpligtelser	2011	2010
0	0		Saldo 1. januar	136.979	6.213
0	0		Tilgang ved virksomhedsovertagelser	0	161.304
0	25.803		Hensat i året	53.258	3.717
0	0		Anvendt i året	-88.869	-34.255
0	0		Ubenyttede hensatte forpligtelser tilbageført	-7.680	0
<b>0</b>	<b>25.803</b>		<b>Andre hensatte forpligtelser 31. december</b>	<b>93.688</b>	<b>136.979</b>
			Andre hensatte forpligtelser forventes at forfalde som følger:		
0	0		0 - 1 år	63.725	86.284
0	25.803		1 - 5 år	29.963	50.695
<b>0</b>	<b>25.803</b>		<b>Andre hensatte forpligtelser 31. december</b>	<b>93.688</b>	<b>136.979</b>

Af Koncernens andre hensatte forpligtelser på DKK 93,7 mio. (2010: DKK 137,0 mio.) vedrører DKK 44,6 mio. (2010: DKK 118,9 mio.) aftaler på indchartrede skibe og IT, DKK 5,2 mio. (2010: DKK 0 mio.) tilbageleveringsforpligtelser vedrørende leaset driftmateriel, DKK 0 mio. (2010: 6,0 mio) forventede omkostninger vedrørende en forureningssag, DKK 25,8 mio. (2010: DKK 0 mio.) estimeret nutidsværdi af earn out aftale vedrørende købet af ruten Paldiski-Kapellskär, samt DKK 18,1 mio. (2010: DKK 12,1 mio.) andre hensatte forpligtelser.

Af tilbageførte ubenyttede hensatte forpligtelser på DKK 7,7 mio. i 2011, vedrører DKK 6,0 mio. omkostninger i forbindelse med en forureningssag.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 23	Rentebærende gældsforpligtelser	2011	2010
3.546.931	2.733.842		Pantegæld i skibe	2.962.279	3.817.676
30.004	23.478		Finansielle leasingforpligtelser	52.836	69.423
40.831	30.010		Gæld til tilknyttede virksomheder	-	-
0	0		Bankgæld	610	20.798
0	1.982		Anden langfristet gæld	35.088	42.280
<b>3.617.766</b>	<b>2.789.312</b>		<b>Langfristede rentebærende gældsforpligtelser i alt</b>	<b>3.050.813</b>	<b>3.950.177</b>
509.178	407.722		Pantegæld i skibe	449.907	629.886
3.805	5.208		Finansielle leasingforpligtelser	16.278	15.218
851.284	2.374.099		Gæld til tilknyttede virksomheder	-	-
59.635	0		Bankgæld	54.699	355.417
0	744		Anden kortfristet gæld	10.732	11.905
<b>1.423.902</b>	<b>2.787.773</b>		<b>Kortfristede rentebærende gældsforpligtelser i alt</b>	<b>531.616</b>	<b>1.012.426</b>
<b>5.041.668</b>	<b>5.577.085</b>		<b>Kort- og langfristede rentebærende gældsforpligtelser i alt</b>	<b>3.582.429</b>	<b>4.962.603</b>

Dagsværdien af Koncernens rentebærende gældsforpligtelser udgør DKK 3.641 mio. (2010: DKK 4.963 mio.). Dagsværdien af moderselskabets rentebærende gældsforpligtelser udgør DKK 5.635 mio. (2010: DKK 5.042 mio.). Dagsværdien af de finansielle gældsforpligtelser er opgjort som nutidsværdien af forventede fremtidige afdrags- og rentebetalinger. Som diskonteringsrente er anvendt Koncernens aktuelle lånerente for tilsvarende løbetider.

Af Koncernens rentebærende gældsforpligtelser forfalder DKK 172 mio. efter fem år (2010: DKK 234 mio.). Af moderselskabets rentebærende gældsforpligtelser forfalder DKK 146 mio. efter fem år (2010: DKK 117 mio.). Der er ikke indgået usædvanlige betingelser i forbindelse med låntagning. Alle låneaftaler kan indfries til dagsværdi med et mindre tillæg. Der henvises til note 28 vedrørende finansielle risici m.v.

2010	2011	Valutafordeling, nominal hovedstol	2011	2010
3.283.348	1.588.114	DKK	1.224.107	3.228.768
1.314.624	2.665.710	EUR	1.146.724	1.177.640
362.675	292.185	SEK	270.449	341.558
44.924	42.920	NOK	89.875	108.292
28.706	191.554	GBP	54.699	104.426
0	796.575	USD	796.575	1.919
7.391	27	LTL	0	0
<b>5.041.668</b>	<b>5.577.085</b>	<b>Rentebærende gældsforpligtelser i alt</b>	<b>3.582.429</b>	<b>4.962.603</b>



Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 24	Anden gæld	2011	2010
40.647	13.772		Gæld til tilknyttede virksomheder	-	-
0	0		Gæld til associerede virksomheder	0	567
33.549	26.261		Periodiserede renter	26.261	36.248
5.456	5.651		Offentlige myndigheder	71.903	65.694
107.621	117.756		Feriepengeforpligtelser m.v.	173.489	180.528
121.582	103.648		Renteswaps, termins- og bunkerforretninger	103.648	120.908
252.455	286.951		Øvrige skyldige omkostninger	741.841	850.213
<b>561.310</b>	<b>554.039</b>		<b>Anden gæld i alt</b>	<b>1.117.142</b>	<b>1.254.158</b>

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 25	Periodeafgrænsningsposter	2011	2010
40.784	57.664		Forudbetalinger fra kunder	99.012	105.455
0	0		Andre periodeafgrænsningsposter	1.859	2.542
<b>40.784</b>	<b>57.664</b>		<b>Periodeafgrænsningsposter i alt</b>	<b>100.871</b>	<b>107.997</b>

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 26	Selskabsskat	2011	2010
0	0		Saldo 1. januar	25.626	18.077
-	-		Valutakursregulering	116	1.360
0	19.371		Regulering til primo vedr. klassificering af sambeskatningsbidrag (overført fra anden gæld)	23.359	0
-	-		Tilgang ved virksomhedsoptagelse / afgang ved virksomhedssalg	-1.424	5.430
0	12.475		Årets aktuelle skat indregnet i resultatopgørelsen	28.013	38.916
353	-18.997		Reguleringer vedrørende tidligere år indregnet i resultatopgørelsen	-16.752	-8.640
-353	2.677		Betalt selskabsskat i året	-29.138	-53.791
-	-		Overført til andre rentebærende gældsforpligtelser	0	24.274
<b>0</b>	<b>15.526</b>		<b>Selskabsskat 31. december, netto</b>	<b>29.800</b>	<b>25.626</b>
			<b>Selskabsskat er indregnet således i balancen:</b>		
0	0		Tilgodehavende selskabsskat (aktiv)	9.783	12.049
0	15.526		Skyldig selskabsskat (passiver)	39.583	37.675
<b>0</b>	<b>15.526</b>		<b>Selskabsskat 31. december, netto</b>	<b>29.800</b>	<b>25.626</b>

**2011:**

Reguleringer til tidligere års skat er omtalt i note 9, hvortil der henvises.

**2010:**

Stigning i årets aktuelle og betalte selskabsskat kan primært henføres til logistik-aktiviteterne i den overtagne Norfolkline-koncern.

2010	2011	Note 27	Information om finansielle instrumenter	2011	2010
			<b>Regnskabsmæssig værdi pr. kategori af finansielle instrumenter</b>		
2.406	3.518		Finansielle aktiver til regnskabsmæssig sikring	3.518	2.406
263	68.329		Afledte finansielle instrumenter (økonomisk sikring)	68.329	263
5.653.728	6.165.289		Lån og tilgodehavender (aktiver)	2.636.258	3.030.974
413.425	55.184		Finansielle aktiver disponible for salg	56.448	414.692
-69.803	-63.491		Finansielle forpligtelser til regnskabsmæssig sikring	-63.491	-69.803
-48.992	-40.157		Afledte finansielle instrumenter (økonomisk sikring)	-40.157	-51.779
-5.446.391	-5.995.481		Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	-4.833.633	-6.367.371
<b>504.636</b>	<b>193.191</b>	<b>Total</b>		<b>-2.172.728</b>	<b>-3.040.618</b>

#### Kategorisering af finansielle instrumenter opgjort til dagsværdi

Tabellen nedenfor opdeler de finansielle instrumenter opgjort til dagsværdi efter værdifastsættelsesmetode. De forskellige niveauer defineres som følger:

• **Niveau 1:** Noterede priser i et aktivt marked for samme type instrument, dvs. uden ændring i form eller sammensætning.

• **Niveau 2:** Noterede priser i et aktivt marked for lignende aktiver eller forpligtelser eller andre værdiansættelsesmetoder, hvor alle væsentlige input er baseret på observerbare markedsdata.

• **Niveau 3:** Værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle væsentlige input ikke er baseret på observerbare markedsdata.

DKK 1.000

Moderselskab

Koncern

2011	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Finansielle aktiver til regnskabsmæssig sikring	0	3.518	0	0	3.518	0
Afledte finansielle instrumenter (økonomisk sikring)	0	68.329	0	0	68.329	0
Finansielle aktiver disponible for salg	36.671	0	18.513	36.671	0	19.777
Finansielle forpligtelser til regnskabsmæssig sikring	0	-63.491	0	0	-63.491	0
Afledte finansielle instrumenter (økonomisk sikring)	0	-40.157	0	0	-40.157	0
<b>Total</b>	<b>36.671</b>	<b>-31.801</b>	<b>18.513</b>	<b>36.671</b>	<b>-31.801</b>	<b>19.777</b>
<b>2010</b>	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>	<b>Niveau 1</b>	<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>
Finansielle aktiver til regnskabsmæssig sikring	0	2.406	0	0	2.406	0
Afledte finansielle instrumenter (økonomisk sikring)	0	263	0	0	263	0
Finansielle aktiver disponible for salg	394.912	0	18.513	394.912	0	19.780
Finansielle forpligtelser til regnskabsmæssig sikring	0	-69.803	0	0	-69.803	0
Afledte finansielle instrumenter (økonomisk sikring)	0	-48.992	0	0	-51.779	0
	<b>394.912</b>	<b>-116.126</b>	<b>18.513</b>	<b>394.912</b>	<b>-118.913</b>	<b>19.780</b>

Finansielle aktiver og forpligtelser til regnskabsmæssig sikring er alle opgjort efter niveau 2. Der henvises til note 28 for beskrivelse af værdiansættelsesmetoden. Finansielle aktiver disponible for salg opgjort efter niveau 1 er børsnoterede aktier og obligationer, der værdiansættes efter den officielle børskurs.

Finansielle aktiver disponible for salg opgjort efter niveau 3 består af andre aktier og kapitalandele samt øvrige investeringer. Der er tale om nogle mindre unoterede virksomheder og beholdninger. Disse værdiansættes til kostpris med fradrag af eventuelle nedskrivninger.

## Note 28 Finansielle risici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter

### DFDS' risikopolitik

De væsentligste finansielle risici for DFDS er olie-, rente-, valuta-, investerings- og likviditetsrisici. Det er koncernens politik ikke at foretage aktiv spekulation i finansielle risici. Koncernens finansielle styring retter sig således alene mod styring af finansielle risici, der er en direkte følge af koncernens drift og finansiering.

Koncernen anvender terminkontrakter og valutaoptioner til at kurssikre forventede transaktioner i fremmed valuta. Koncernen anvender derudover renteswaps til at rentesikre forventede transaktioner, som relaterer til rentetransaktioner såvel som olieswaps til at sikre forventede olieomkostninger.

DFDS' finansielle risikopolitik og strategi godkendes årligt af bestyrelsen. Se under risikofaktorer i ledelsesberetningen.

### Finansielle risici

#### Valutarisici

Finansielle valutarisici opstår ved omregning af nettoinvesteringer i datterselskaber (translationsrisiko) og fra andre investeringer eller forpligtelser i fremmed valuta (transaktionsrisiko). Valutarisici vurderes løbende for at sikre overensstemmelse med den finansielle risikopolitik.

DFDS søger aktivt at reducere valutaeksponering ved at udligne valutapositioner, optage multicurrency lån samt rette alle valutapositioner mod moderselskabet DFDS A/S hvis dette er muligt (transaktionsrisikoen).

#### Transaktionsrisici

Koncernens og moderselskabets væsentligste valutabalancelposition er i SEK. En styrkelse af SEK, GBP og NOK som indikeret nedenfor mod DKK den 31. december, ville have øget/formindsket egenkapitalen og resultatet med beløbene vist nedenfor. Denne analyse er baseret på valutakursændringer som koncernen indenfor rimelighedens grænser anser for at være sandsynlige ved udgangen af regnskabsperioden. Analysen forudsætter at alle andre variabler, specielt renter forbliver konstante. Datterselskaberne arbejder i egne funktionelle valutaer, hvorfor der ingen egenkapitaleffekt opstår hos døtrene. Afdækning foretages alene af DFDS A/S. Moderselskabet er endvidere eksponeret i forhold til udsving i EUR mod DKK. Denne risiko bliver på grund af den seneste uro i EURO zonen observeret løbende.

Moderselskab DKK 1.000		Koncern DKK 1.000		
2010	2011	Hypotetisk effekt af ændring overfor DKK indenfor rimelighedens grænser	2011	2010
0,0	0,0	SEK, effekt på egenkapital, 10% styrkelse	0,0	0,0
14,7	13,3	SEK, effekt på resultatopg., 10% styrkelse	13,3	14,7
0,0	0,0	GBP, effekt på egenkapital, 10% styrkelse	0,0	0,0
-1,1	-2,6	GBP, effekt på resultatopg., 10% styrkelse	-2,6	-1,1
0,0	0,0	NOK, effekt på egenkapital, 10% styrkelse	0,0	0,0
13,4	10,6	NOK, effekt på resultatopg., 10% styrkelse	10,6	13,4

For 2011 er der foretaget sikring af fremtidig cash flow med en effekt på DKK 2,5 mio. på egenkapitalen. Ved en styrkelse på 10% i USD vil det have en positiv effekt på egenkapitalen på DKK 5 mio.

Sensitivitetsanalysen på valutarisici er blevet udarbejdet ud fra forudsætningen om, at effekten er beregnet på balanceposterne på balancedagen, samt at de inkluderede sikringsforhold er 100% effektive og baseret på den aktuelle markedssituation og forventninger til udviklingen i valutaerne.

#### Translationsrisici

Translationsrisici vedrører omregning af udenlandske tilknyttede virksomheders resultater og egenkapitaler til DKK. Disse risici søges i nogen grad afdækket ved låneoptagelse i de tilknyttede virksomheders lokale valuta. Der bruges i nogen grad derivater til afdækning af translationsrisici.

Koncernens væsentligste translationsrisici er GBP, SEK og NOK. Et fald på 10% i forhold til ultimo 2011 vil for GBP betyde en ændring i resultatet på DKK -84,4 mio. (2010: DKK -139,9 mio.), for SEK en resultatpåvirkning på DKK -50,8 mio. (2010: -66,7 mio.). For NOK en resultatpåvirkning på DKK -43,1 mio. (2010: DKK -40,2 mio.).

#### Renterisici

DFDS er primært eksponeret for renterisici gennem låneporteføljen. DFDS' formål med styring af renterisikoen er at begrænse negative virkninger af renteusving på indtjeningen. Det er DFDS' strategi at 40-70% af nettolåneporteføljen skal være fastforrentet, når der tages hensyn til indgåede renteswaps samt langfristede charteraftaler. Koncernens samlede nettorentebærende gæld (ekskl. renteswaps m.v.) udgør ultimo 2011 DKK 2.685 mio. (2010: DKK 4.192 mio.), hvoraf den fastforrentede gæld udgør DKK 919 mio. (2010: DKK 1.113 mio.).

Dette betyder, at den fastforrentede gæld ultimo 2011 udgør 34% (2010: 27%) inkl. effekt af renteswaps m.v. Tages de langfristede charteraftaler med stiger den fastforrentede nettogæld til 58%.

En rentestigning på 1%-point sammenlignet med den faktiske rente i 2011 ville, alt andet lige, have ført til en meromkostning på omkring DKK 25 mio. for koncernen i 2011 (2010: DKK 29 mio.). For moderselskabet ville effekten have været DKK 24 mio. i 2011 (2010: DKK 33 mio.). Et rentefald ville have haft tilsvarende positiv effekt.

Den samlede rentebærende gæld undtagen kassekreditter havde en gennemsnitlig restløbetid på 4,2 år (2010: 3,4 år), og består primært af variabelt forrentede syndikerede banklån med sikkerhed i skibene. Finansieringen optages til markedsrente med tillæg af en rentemarginal, der afspejler DFDS' finansielle styrke. Som led i DFDS' finansstrategi er indgået renteswaps med en hovedstol på DKK 876 mio. (2010: DKK 1.023 mio.), som omlægger dele af de variabelt forrentede banklån til fast rente. Varigheden på koncernens gældsportefølje er 1,2 (2010: 0,7). Fra 2011 er charterforpligtelser indregnet.

En rentestigning på 1%-point i forhold til det faktiske renteniveau på balancedagen ville, alt andet lige, have haft en hypotetisk positiv effekt på den regnskabsmæssige værdi på egenkapitalens reserve for sikringstransaktioner på DKK 16 mio. (2010: DKK 26 mio.). Dette skyldes de indgåede renteswaps til afdækning af variabelt forrentede lån. Et fald i renten ville have haft en tilsvarende negativ effekt. Sensitivitetsanalysen er baseret på antagelsen af, at effektiviteten af de inkluderede sikringsforhold vil forblive upåvirket af ændringen i renten.

**Note 28 Finansielle risici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter (fortsat)****Olierisici**

Finansielle olierisici i koncernen skyldes olieswaps, som anvendes til at prissikre olieomkostninger.

En stigning i bunkerprisen på 10%-point i forhold til niveauet på balancedagen ville, alt andet lige, have haft en hypotetisk positiv effekt på den bogførte værdi på egenkapitalens reserve for sikringstransaktioner på DKK 6,0 mio. (2010: DKK 2,2 mio.). Dette skyldes afdækningskontrakter på fremtidige olieleveringer indgået til sikring af olieomkostninger. Et fald i bunkerpriserne ville have haft en tilsvarende negativ effekt.

Sensitivitetsanalysen på bunker er baseret på antagelsen af, at effekten er beregnet på de åbenstående bunkerkontrakter på balancedagen. Sikringen er 100% effektiv og baseret på den aktuelle markedssituation og forventningerne til udviklingen i bunkerpriserne.

**Likviditetsrisici**

DFDS tilstræber at opretholde et likviditetsberedskab på minimum DKK 400 mio., hvilket anses for tilstrækkeligt til den løbende drift. Likviditetsberedskabet styres på koncernniveau, idet der hver måned udarbejdes forecast for likviditeten på 12-måneders rullende basis. Likviditetsberedskabet pr. 31. december 2011 er DKK 1.362 mio. (2010: DKK 1.219 mio.). Styling af overskudslikviditet og likviditetsberedskab varetages af den centrale treasury afdeling. Likvide beholdninger placeres primært i det korte pengemarked samt korte obligationer og træk foretages primært på kassekreditter.

Det følgende er de kontraktmæssige forfald af finansielle forpligtelser, inklusiv estimerede rentebetalinger og eksklusiv indvirkningen af netting aftaler:

Koncern  
DKK 1.000

<b>2011</b>	<b>0-1 år</b>	<b>1-3 år</b>	<b>3-5 år</b>	<b>Mere end 5 år</b>
<b>Ikke afledte finansielle aktiver</b>				
Likvide beholdninger	897.364	0	0	0
Obligationer	31.968	0	0	0
<b>Ikke afledte finansielle forpligtelser</b>				
Pantegæld i skibe	-565.194	-1.892.067	-1.135.853	-139.894
Bankgæld	-21.577	0	0	-610
Kassekredit	-33.339	0	0	0
Anden rentebærende gæld	-10.591	-10.598	-447	-24.977
Finansielle leasingforpligtelser	-18.542	-43.756	-12.660	0
Leverandører af varer og tjenesteydelser	-483.102	0	0	0
<b>Afledte finansielle aktiver</b>				
Terminkontrakter	70.479	0	0	0
Oliekontrakter	1.368	0	0	0
<b>Afledte finansielle forpligtelser</b>				
Renteswaps	-27.003	-36.915	-1.768	0
Terminkontrakter	-40.156	0	0	0
	<b>-198.325</b>	<b>-1.983.336</b>	<b>-1.150.728</b>	<b>-165.481</b>

<b>2010</b>	<b>0-1 år</b>	<b>1-3 år</b>	<b>3-5 år</b>	<b>Mere end 5 år</b>
<b>Ikke afledte finansielle aktiver</b>				
Likvide beholdninger	696.007	0	0	0
Obligationer	382.054	-	-	-
<b>Ikke afledte finansielle forpligtelser</b>				
Pantegæld i skibe	-789.218	-2.136.507	-1.852.480	-212.988
Bankgæld	-60.850	-21.098	0	0
Kassekredit	-295.782	0	0	0
Anden rentebærende gæld	-11.305	-18.033	-470	-24.732
Finansielle leasingforpligtelser	-16.975	-37.685	-39.829	0
Leverandører af varer og tjenesteydelser	-518.414	0	0	0
<b>Afledte finansielle aktiver</b>				
Terminkontrakter	263	0	0	0
Oliekontrakter	2.406	0	0	0
<b>Afledte finansielle forpligtelser</b>				
Renteswaps	-32.788	-40.858	-7.256	0
Terminkontrakter	-51.779	0	0	0
	<b>-696.381</b>	<b>-2.254.181</b>	<b>-1.900.035</b>	<b>-237.720</b>

**Note 28 Finansielle risici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter (fortsat)**Morderselskab  
DKK 1.000

<b>2011</b>	<b>0-1 år</b>	<b>1-3 år</b>	<b>3-5 år</b>	<b>Mere end 5 år</b>
<b>Ikke afledte finansielle aktiver</b>				
Likvide beholdninger	584.280	0	0	0
Obligationer	31.968	0	0	0
<b>Ikke afledte finansielle forpligtelser</b>				
Pantegæld i skibe	-515.571	-1.763.129	-1.024.692	-139.894
Anden rentebærende gæld	-744	-1.543	-438	0
Finansielle leasingforpligtelser	-6.339	-12.275	-12.660	0
Leverandører af varer og tjenesteydelser	-91.412	0	0	0
<b>Afledte finansielle aktiver</b>				
Terminkontrakter	70.479	0	0	0
Oliekontrakter	1.368	0	0	0
<b>Afledte finansielle forpligtelser</b>				
Renteswaps	-27.003	-36.915	-1.768	0
Terminkontrakter	-40.156	0	0	0
	<b>6.870</b>	<b>-1.813.862</b>	<b>-1.039.558</b>	<b>-139.894</b>
<hr/>				
<b>2010</b>	<b>0-1 år</b>	<b>1-3 år</b>	<b>3-5 år</b>	<b>Mere end 5 år</b>
<b>Ikke afledte finansielle aktiver</b>				
Likvide beholdninger	242.045	0	0	0
Obligationer	382.054	-	-	-
<b>Ikke afledte finansielle forpligtelser</b>				
Pantegæld i skibe	-659.837	-2.037.097	-1.747.815	-120.073
Bankgæld	-60.264	0	0	0
Finansielle leasing forpligtelser	-4.783	-13.300	-20.492	0
Leverandører af varer og tjenesteydelser	-75.286	0	0	0
<b>Afledte finansielle aktiver</b>				
Terminkontrakter	263	0	0	0
Oliekontrakter	2.406	0	0	0
<b>Afledte finansielle forpligtelser</b>				
Renteswaps	-30.953	-39.519	-7.256	0
Terminkontrakter	-51.779	0	0	0
	<b>-256.134</b>	<b>-2.089.916</b>	<b>-1.775.563</b>	<b>-120.073</b>

Gæld til tilknyttede virksomheder fremgår af note 23.

## Note 28 Finansielle risici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter (fortsat)

### Forudsætninger for forfaldstabellen:

Forfaldsanalysen er baseret på udiskonterede pengestrømme inklusive beregnede rentebetalinger. Rentebetalinger er beregnet på basis af eksisterende markedsbetingelser.

De udiskonterede pengestrømme som relaterer sig til afledte finansielle forpligtelser bliver fremstillet som bruttotal medmindre parterne i henhold til kontrakten har ret eller forpligtelse til at opgøre mellemværendet til et nettobeløb.

### Kreditrisici

DFDS' primære finansielle aktiver er tilgodehavender fra salg, andre tilgodehavender, likvide beholdninger samt afledte finansielle instrumenter.

Kreditrisikoen kan primært henføres til tilgodehavender fra salg og andre tilgodehavender.

Beløbene i balancen er fratrukket hensættelse til imødegåelse af tab på dubiose tilgodehavender, der er opgjort på basis af en konkret vurdering af den nuværende økonomiske situation for den specifikke kunde.

DFDS' risici vedrørende tilgodehavender fra salg anses ikke for usædvanlige, og der er ikke væsentlige risici knyttet til en enkelt kunde eller samarbejdspartner. Koncernens politik for påtagelse af kreditrisici medfører, at alle større kunder og andre samarbejdspartnere løbende kredittvurderes. DFDS har modtaget sikkerhed for betaling og levering af skibe i form af stillede bankgarantier fra enkelte kunder. Garantierne udgør i alt DKK 548 mio. i 2011 (2010: 185 mio.). Der er ikke andre nedskrivninger på tilgodehavender end de i note 15 anførte, ligesom der ikke er tegnet forsikringer for nogen af tilgodehavenderne.

DFDS udarbejder systematisk og løbende interne kredit vurderinger for alle finansielle modpartner. Den interne kreditvurdering er baseret på ratings fra internationale kreditbureauer. På baggrund af den interne kredit vurdering har bestyrelsen godkendt generelle grænser for indestående mv. hos finansielle modpartner. DFDS har endvidere en juridisk modregningsret af tilgodehavender og gæld overfor finansielle modpartner, hvorfor DFDS ikke har en kreditrisiko på finansielle modpartner pr. 31. december 2011 eller 2010.

### Kapitalstyring

Koncernen vurderer løbende behovet for tilpasning af kapitalstrukturen for at afveje kravet om øget afkast på den investerede kapital samt fleksibilitet til at kunne realisere de strategiske mål mod den øgede usikkerhed, som er forbundet med fremmedkapital. Tilpasning af kapitalstrukturen vurderes løbende ud fra den økonomiske situation, koncernens nettogæld i forhold til indtjeningssevnen (Nettogæld/EBITDA) samt selskabets egenkapitalandel.

Koncernegenkapitalens andel af de samlede passiver udgjorde ved udgangen af 2011 54% (2010: 46%). Baseret på de nuværende usikre markedsforhold, er det målsætningen at egenkapitalandelen minimum skal udgøre 40%.

Koncernens kapitalomkostning (WACC) var beregnet til 6,5% (2010: 6,5%) og forrentningen af den investerede kapital (ROIC) var 8,6% (2010: 7,2%).

Koncernens udbyttepolitik er en udbyttebetaling på omkring 30% af årets resultat efter minoritetsinteresser, dog under hensyntagen til væsentlige investeringer m.v. For 2011 foreslås udloddet DKK 14,00 pr. aktie svarende til 28% af resultat efter minoritetsinteresser (2010: DKK 8,00 pr. aktie svarende til 23 % af resultatet).

Koncern  
DKK 1.000

2011				Forventet indregning på resultatopgørelsen				
Forventede fremtidige transaktioner	Sikringsinstrument	Restløbetid	Beregningsmæssig hovedstol	0-1 år	1-3 år	3-5 år	Over 5 år	Dagsværdi
Renter	Renteswaps	0-5 år	876.427	-26.084	-35.145	-1.592	0	-63.492
Varekøb	Oliekontrakter, tons	0-6 måneder	18.000	1.368	0	0	0	1.368
Varekøb og salg	Valutaterminskontrakter	0-6 måneder	49.612	-2.150	0	0	0	-2.150
				<b>-26.866</b>	<b>-35.145</b>	<b>-1.592</b>	<b>0</b>	<b>-64.274</b>

Koncern  
DKK 1.000

2010				Forventet indregning på resultatopgørelsen				
Forventede fremtidige transaktioner	Sikringsinstrument	Restløbetid	Beregningsmæssig hovedstol	0-1 år	1-3 år	3-5 år	Over 5 år	Dagsværdi
Renter	Renteswaps	0-5 år	1.023.082	-18.182	-37.822	-4.214	0	-69.803
Varekøb	Oliekontrakter, tons	0-6 måneder	8.000	2.406	0	0	0	2.406
				<b>-15.776</b>	<b>-37.822</b>	<b>-4.214</b>	<b>0</b>	<b>-67.397</b>

For 2011 er indregnet tab på DKK 0,7 mio. (2010: tab DKK 1,9 mio.) i resultatopgørelsen som følge af ineffektivitet.

Dagsværdierne på renteswaps er opgjort ved at tilbagediskontere de forventede fremtidige rentebetalinger. Diskonteringsraten for den enkelte rentebetaling er fastsat ud

fra en swaprentekurve, der er beregnet ud fra en bredt sammensat vifte af markedsrenter. Dagsværdien på valutaterminer er baseret på rentekurveberegninger i DFDS Treasury system. Beregninger er foretaget ud fra en vifte af sammensatte markedsrenter i de forskellige valutaer. Oliekontrakter opgøres på baggrund af Morgan Stanleys kvotering af forwardkurven.

**Note 28 Finansielle risici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter (fortsat)**

Moderselskab  
DKK 1.000

2011				Forventet indregning på resultatopgørelsen				
Forventede fremtidige transaktioner	Sikringsinstrument	Restløbetid	Beregningsmæssig hovedstol	0-1 år	1-3 år	3-5 år	Over 5 år	Dagsværdi
Renter	Renteswaps	0-5 år	876.427	-26.084	-35.145	-1.592	0	-63.492
Varekøb	Oliekontrakter, tons	0-6 måneder	18.000	1.368	0	0	0	1.368
Varekøb og salg	Valutaterminkontrakter	0-6 måneder	49.612	-2.150	0	0	0	-2.150
				<b>-26.866</b>	<b>-35.145</b>	<b>-1.592</b>	<b>0</b>	<b>-64.274</b>

Moderselskab  
DKK 1.000

2010				Forventet indregning på resultatopgørelsen				
Forventede fremtidige transaktioner	Sikringsinstrument	Restløbetid	Beregningsmæssig hovedstol	0-1 år	1-3 år	3-5 år	Over 5 år	Dagsværdi
Renter	Renteswaps	0-5 år	944.582	-17.787	-37.493	-4.214	0	-67.016
Varekøb	Oliekontrakter, tons	0-6 måneder	8.000	2.406	0	0	0	2.406
				<b>-15.381</b>	<b>-37.493</b>	<b>-4.214</b>	<b>0</b>	<b>-64.610</b>

For 2011 er indregnet tab på DKK 0,7 mio. (2010: tab DKK 1,9 mio.) i resultatopgørelsen som følge af ineffektivitet ved sikring af forventede fremtidige transaktioner.

Dagsværdierne på renteswaps er opgjort ved at tilbagediskontere de forventede fremtidige rentebetalinger. Diskonteringssatsen for den enkelte rentebetaling er fastsat ud fra en swaprentekurve, der er beregnet ud fra en bredt sammensat vifte af markedsrenter. Dagsværdien på valutaterminer er baseret på rentekurveberegninger i DFDS Treasury system. Beregninger er foretaget ud fra en vifte af sammensatte markedsrenter i de forskellige valutaer. Oliekontrakter opgøres på baggrund af Morgan Stanleys kvotering af forwardkurven.

**Operationelle risici**

Operationelle risici opstår fra pengestrømstransaktioner. Størrelsen af transaktionerne udført gennem det finansielle år er påvirket af ændringer i forskellige markedssatser såsom renter og valutakurser. Valutarisici vurderes løbende for at sikre overensstemmelse med den finansielle risikopolitik.

*Cash flow risici*

Omkring 84 % af DFDS' omsætning blev faktureret i usikret fremmed valuta (2010: 85%) og de væsentligste nettoindtægtsvalutaer var SEK, GBP og NOK. USD var væsentligste nettoudgiftsvaluta. EUR bliver normalt betragtet som en ubetydelig risiko i betragtning af kronens faste bånd til EUR. Dog observeres positionen løbende pga. den seneste uro i EURO zonen. For datterselskaberne er den omsatte valuta primært deres funktionelle valutaer. Tabellen nedenfor viser den usikrede valuta cash flow eksponering.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Hypotetisk effekt af ændring overfor DKK indenfor rimelighedens grænser	2011	2010
-34,7	-37,0	SEK, effekt på resultatopg., 10% svækkelse	-37,6	-36,3
-9,9	-11,1	NOK, effekt på resultatopg., 10% svækkelse	-10,9	-9,9
2,2	7,6	GBP, effekt på resultatopg., 10% svækkelse	-12,0	-11,4
-43,8	-48,4	USD, effekt på resultatopg., 10% styrkelse	-63,8	-59,6

*Olierisici*

Omkostningen til bunker udgør en særskilt og væsentlig driftsmæssig risiko som følge af betydelige udsving i bunkerprisen og en samlet årlig bunkeromkostning på ca. DKK 1.742 mio. svarende til 1,5% af Koncernens omsætning (2010: DKK 1.343 mio. eller 1,4% af Koncernens omsætning).

Bunkerforbruget i 2011 var på ca. 484.000 tons (2010: 483.000 tons). En stigning på 10% i bunkerprisen i forhold til niveauet ultimo 2011 ville have betydet øgede omkostninger for Koncernen på DKK 25,6 mio. (2010: DKK 30,8 mio.). For moderselskabet ville en tilsvarende stigning have betydet øgede omkostninger på DKK 23,8 mio. (2010: DKK 24,9 mio.).

Bunkeromkostninger for fragtområdet afdækkes primært gennem bunkerklausuler BAF og for passagerområdet indregnes bunkeromkostningen så vidt muligt i billetprisen. Herudover afdækkes den resterende del af bunkeromkostningerne primært ved brug af olieswaps.



Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 29	Ikke-likvide driftsposter	2011	2010
-260	27.052		Regulering af hensættelser m.v.	-51.043	386
172	-143		Årets forskydning i nedskrivning af varelager	-279	508
336	1.710		Ydelsesbaserede pensionsordninger indregnet i resultatopgørelsen	10.638	358
838	2.403		Dagsværdi af tildelte aktieoptioner indregnet i resultatopgørelsen	2.403	838
<b>1.086</b>	<b>31.022</b>		<b>Ikke-likvide driftsposter</b>	<b>-38.281</b>	<b>2.090</b>

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 30	FÆndring i driftskapital	2011	2010
-15.082	-27.217		FÆndring i varebeholdninger	-20.536	-14.313
174.029	113.467		FÆndring i tilgodehavender	221.719	-59.054
70.035	29.250		FÆndring i leverandørgæld og anden gæld	-99.254	4.911
<b>228.982</b>	<b>115.500</b>		<b>FÆndring i driftskapital</b>	<b>101.929</b>	<b>-68.456</b>

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 31	FÆndring i andre finansielle lån, netto	2011	2010
-89.360	-1.263		Afdrag samt indfrielse af lån	-12.353	-1.350.586
37.927	3.988		Optagelse af lån	3.988	61.768
<b>-51.433</b>	<b>2.725</b>		<b>FÆndring i andre finansielle lån, netto</b>	<b>-8.365</b>	<b>-1.288.818</b>

## Note 32 Køb og salg af virksomheder og aktiviteter

### Køb af aktivitet (2011)

DFDS overtog den 14. september 2011 fragt- og passagerenruten Paldiski (Estland)-Kapellskär (Sverige) og tilhørende agenturaktivitet fra AS Baltic Scandinavian Lines, som er indregnet fra dette tidspunkt. Ruten er overtaget 100% af DFDS A/S, mens der er etableret et agenturselskab, hvor sælger efterfølgende har en nominel ejerandel på 33%, men med ret til 49% af indtjeningen. Ruten udvider DFDS' rutenetværk i Østersøen til regionen omkring Stockholm, og mod øst giver ruten adgang til Tallin og Estland, samt ikke mindst Rusland og SNG-landene.

DFDS betaler DKK 7,5 mio. for overtagelsen af ruten og agenturet. I tillæg hertil er indgået en earn-out aftale med sælger, hvorefter DFDS skal betale 50% af rutens akkumulerede resultat for de kommende 5,5 år, dog kun den del som overstiger den initiale betaling på DKK 7,5 mio.

På baggrund af indtjeningsforventningerne er den tilbagediskonterede værdi af den indgåede earn-out aftale, opgjort til DKK 25,8 mio. Den samlede købspris er derfor foreløbigt opgjort til DKK 33,3 mio. som er indregnet som goodwill. Den indregnede goodwill er skattemæssigt fradragsberettiget men indgår i de tonnagebeskattede aktiviteter, så der udløses ikke et fradrag i den skattepligtige indkomst. Der er ikke overtaget aktiver eller forpligtelser ved købet.

Af omsætningen for 2011 på DKK 11.624,6 mio., vedrører DKK 23,1 mio. den overtagne aktivitet. Af årets resultat før skat på DKK 742,1 mio. vedrører DKK -1,3 mio. den overtagne aktivitet.

Såfremt overtagelsen var sket ved regnskabsårets begyndelse, ville den samlede omsætning for året skønnet udgøre ca. DKK 11.729,5 mio. og resultat før skat ca. DKK 738,1 mio.

### Køb af virksomheder og aktiviteter (2010)

DFDS overtog den 12. juli 2010 alle aktier og stemmeandele i Norfolk Holdings B.V., der var moderselskab i Norfolkline-koncernen. Norfolkline var forud for overtagelsen et førende rederi og logistikvirksomhed med et stærkt søbaseret rutenetværk i Nordsøen, Den Engelske Kanal og Det Irske Hav kombineret med betydelige logistikaktiviteter i Nordeuropa. Norfolklines aktiviteter var delt på to forretningsområder: Ferry og Logistics. Hvert forretningsområde havde egen ledelse og organisation. Forretningsområdet Ferry omfattede transport af fragt-enheder, passagerer og personbiler på ro-ro- og ro-pax-skibe på de nordeuropæiske ruter. Forretningsområdet Logistics omfattede primært dør-til-dør levering af hel- og partlæs trailere i Europa, med fokus på områderne Storbritannien, Irland, Tyskland, Benelux, Italien og Skandinavien. Logistics benyttede Ferry til søtransport i relevant omfang. Til understøttelse af Ferrys aktiviteter havde koncernen en havneterminal i Vlaardingen ved Rotterdam i Holland, som er centralt beliggende i forhold til transport af varer til og fra Holland og Tyskland. Derudover opererede koncernen havneterminaler i Dunkerque, Liverpool, Dublin og Belfast.

Ferry-aktiviteterne indgår efter overtagelsen i DFDS Koncernens Shipping segment mens Logistics-aktiviteterne efter overtagelsen indgår i DFDS Koncernens Logistics segment.

Gennem overtagelsen skabes Nordeuropas førende søbaserede transportnetværk ved at kombinere to komplementære rederier. Overtagelsen af Norfolkline udvider DFDS' ro-ro-rutenetværk med to nye markeder, Den Engelske Kanal og Det Irske Hav, og i Nordsøen er der mulighed for at kombinere aktiviteterne. Derudover styrkes muligheden for at sikre øget volumen i hele netværket.

Vederlaget for Norfolk Holdings B.V. på gældfri basis består af (i) en fast kontant betaling på EUR 170 mio. (svarende til ca. DKK 1,3 mia.) reguleret for nettorentebærende gæld m.v., (ii) en variabel kontant betaling svarende til det provenu som DFDS modtog fra den rettede emission til A.P. Møller - Mærsk svarende til 28,2 % af den samlede aktiekapital i DFDS efter gennemførelse af kapitaludvidelserne den 12. juli 2010, samt (iii) egne aktier i DFDS svarende til 0,6 % af DFDS' samlede aktiekapital efter gennemførelse af kapitaludvidelserne den 12. juli 2010.

Dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser pr. overtagelsestidspunktet samt købsvederlaget kan opgøres således:

### 2010

Dagsværdi på overtagelsestidspunktet	DKK mio.
Langfristede immaterielle aktiver	8
Skibe	1.961
Grunde og bygninger	116
Terminaler	377
Øvrige langfristede materielle aktiver	83
Langfristede materielle aktiver	2.545
Kapitalandel i associeret virksomhed	28
<b>Langfristede aktiver i alt</b>	<b>2.573</b>
Tilgodehavender fra salg	747
Andre kortfristede aktiver	209
Likvide beholdninger	47
<b>Kortfristede aktiver i alt</b>	<b>1.003</b>
<b>Aktiver i alt</b>	<b>3.576</b>
Rentebærende gældsforpligtelser	997
Pensionsforpligtelser	84
Andre hensatte forpligtelser	11
Negativ markedsværdi af charteraftaler m.v.	82
<b>Langfristede forpligtelser i alt</b>	<b>1.174</b>

**Note 32 Køb og salg af virksomheder og aktiviteter (fortsat)****2010**

<b>Dagsværdi på overtagelsestidspunktet</b>	<b>DKK mio.</b>
Rentebærende gældsforpligtelser	223
Leverandører af varer og tjenesteydelser	258
Negativ markedsværdi af charteraftaler m.v.	70
Andre kortfristede forpligtelser	496
<b>Kortfristede forpligtelser i alt</b>	<b>1.047</b>
<b>Forpligtelser i alt</b>	<b>2.221</b>
Dagsværdi af overtagne nettoaktiver	1.355
Goodwill	109
Samlet købsvederlag	1.464
Overtagne likvide beholdninger	-47
<b>Likviditetsforbrug, netto</b>	<b>1.417</b>
<b>Elementer af det samlede købsvederlag kan specificeres således:</b>	
DKK mio.	
Kontant vederlag	1.431
Dagsværdi af egne aktier i DFDS A/S overdraget til A. P. Møller - Mærsk	33
<b>I alt</b>	<b>1.464</b>

I alt er overdraget 89.137 stk. egne aktier til A. P. Møller - Mærsk, som repræsenterer en dagsværdi på DKK 33 mio. opgjort på baggrund af børskursen på ombytningdagen (DKK 372,92).

De overtagne aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser er opgjort til dagsværdier pr. overtagelsestidspunktet i overensstemmelse med bestemmelserne i IFRS 3. Eventuelle justeringer til de opgjorte dagsværdier vil blive indregnet indenfor 12 måneder efter overtagelsestidspunktet.

I forbindelse med overtagelsen af Nordfolkligne-koncernen udgør goodwill DKK 109 mio., som repræsenterer værdien af synergier i de overtagne virksomheder, primært ved sammenkøring af it-systemer og salgskanaler, bedre udnyttelse af skibe samt reducerede omkostninger til koncernfunktioner. Goodwillen er allokeret til forretningsområdet North Sea. Den indregnede goodwill er ikke skattemæssigt fradragsberettiget.

Dagsværdien pr. overtagelsestidspunktet af de overtagne skibe er opgjort på baggrund af indhentede vurderinger fra uafhængige mæglere fratrukket skønnede salgsmkostninger. De indhentede vurderinger er sammenholdt og vurderet i forhold til andre rimeligt sammenlignelige salg i markedet omkring overtagelsestidspunktet; aktuelle charterrater for sammenlignelige skibe omkring overtagelsestidspunktet samt sammenlignelige eksisterende skibe i DFDS Koncernen.

Tilgodehavender fra salg er på overtagelsestidspunktet indregnet med en dagsværdi på DKK 747 mio. Bruttotilgodehavendet før nedskrivning til dagsværdi er pr. overtagelsestidspunktet DKK 782 mio., hvoraf DKK 31 mio. allerede var nedskrevet før overtagelsestidspunktet.

I købspraisalokeringen er identificeret enkelte charteraftaler m.v., hvor de aftalte betalinger skønnes at overstige markedspriserne på overtagelsestidspunktet, hvorved aftalerne har negativ markedsværdi. Aftalerne udløber alle i 2. halvår 2012. Det er anslået, at disse aftaler m.v. har en samlet tilbagediskonteret negativ markedsværdi på overtagelsestidspunktet på DKK 152 mio., som er indregnet som andre hensatte forpligtelser.

Koncernen har afholdt transaktions- og integrationsomkostninger vedrørende overtagelsen med i alt DKK 60 mio., hvoraf DKK 35 mio. er indregnet i "Særlige poster" i 2010 mens DKK 25 mio. blev indregnet i 2009. Transaktions- og integrationsomkostningerne til juridiske rådgivere, revisorer, konsulenter og andre specialister.

Af omsætningen for 2010 på DKK 9.867 mio. vedrører DKK 2.516 mio. den overtagne Norfolkline-koncern. Af årets resultat før skat på DKK 547 mio. vedrører DKK 197 mio. den overtagne Norfolkline-koncern.

Såfremt virksomhedsovertagelsen var sket ved regnskabsårets begyndelse ville den samlede omsætning for året udgøre ca. DKK 12.097 mio. og resultat før skat ca. DKK 595 mio.

---

**Note 32 Køb og salg af virksomheder og aktiviteter (fortsat)**

---

**Salg af virksomheder og aktiviteter (2011)**

Den 14. marts 2011 har koncernen solgt DFDS Canal Tours A/S. Den regnskabsmæssige avance ved salget er opgjort til DKK 82,7 mio. Selskabet indgik i Shipping segmentet indtil salgstidspunktet.

Den 22. juni 2011 har koncernen solgt terminalselskabet DFDS Seaways Maasvlakte B.V., Rotterdam. Den regnskabsmæssige avance ved salget er opgjort til DKK 47,8 mio. Selskabets langfristede aktiver var indtil gennemførelsen af salget klassificeret som aktiver bestemt for salg. Selskabet indgik i Shipping segmentet indtil salgstidspunktet.

---

DKK mio.	Regnskabsmæssig værdi på salgstidspunktet
Immaterielle aktiver	14
Materielle aktiver	155
Andre kortfristede aktiver	16
Kortfristede forpligtelser	-82
<b>Regnskabsmæssig værdi af nettoaktiver</b>	<b>103</b>
Omkostninger relateret til transaktionerne	6
Avance ved salg af aktiviteterne	130
<b>Faktisk kontant salgssum</b>	<b>239</b>
Heraf betalte omkostninger relateret til transaktionerne	-6
<b>Likviditetseffekt, netto</b>	<b>233</b>

---

Avancen ved salg er indregnet under "Særlige poster" i resultatopgørelsen, jf. note 7.

**Salg af virksomheder og aktiviteter (2010)**

Den 1. december 2010 har koncernen solgt to ruter i den nordlige del af Det Irske Hav til Stena Line. Den solgte aktivitet omfatter ruterne Belfast-Birkenhead og Belfast-Heysham samt to ro-ro-skibe (HIBERNIA SEAWAYS og SCOTIA SEAWAYS). Herudover overtager Stena Line driften af havneterminaler i Belfast, Birkenhead og Heysham. Aktiviteten samt de to skibe indgik i Shipping segmentet.

Stena Line overtager et selskab, som ejer og varetager driften af ruterne og de to skibe. Den samlede salgssum på gældfri basis og ekskl. arbejdskapital udgør DKK 354 mio. (EUR 47,5 mio.) og medfører en regnskabsmæssig avance i 2010 på DKK 200 mio.

---

DKK mio.	Regnskabsmæssig værdi på salgstidspunktet
Materielle aktiver	145
Varebeholdninger	8
Andre kortfristede aktiver	9
Rentebærende forpligtelser, kortfristede	-65
Kortfristede forpligtelser	-5
<b>Regnskabsmæssig værdi af nettoaktiver</b>	<b>92</b>
Omkostninger relateret til transaktionen	9
Avance ved salg af aktiviteten	200
<b>Faktisk kontant salgssum</b>	<b>301</b>
Heraf tilgodehavende salgssum	-3
<b>Likviditetseffekt, netto</b>	<b>298</b>

---

Avancen ved salg er indregnet under "Særlige poster" i resultatopgørelsen, jf. note 7.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 33	Køb af minoritetsinteresser	2011	2010
-606	-910		AB DFDS LISCO	-910	-606
<b>-606</b>	<b>-910</b>		<b>Kontant købesum</b>	<b>-910</b>	<b>-606</b>

I 2011 er der opkøbt aktier i AB DFDS Lisco for i alt DKK 0,9 mio. (2010: 0,6 mio.) svarende til en ejerandel på 0,2% (2010: 0,2%), hvorefter selskabet ejes 96,4% (2010: 96,2%). Negativ goodwill ved opkøbet udgør DKK 2,4 mio. (2010: DKK 1,1 mio.), som er indregnet direkte over egenkapitalen i linien 'afgang minoritetsinteresser' under posten 'overført resultat'.

Moderselskab  
DKK 1.000

Koncern  
DKK 1.000

2010	2011	Note 34	Aktiver bestemt for salg	2011	2010
0	0		Langfristede aktiver	25.276	159.970
<b>0</b>	<b>0</b>		<b>Aktiver bestemt for salg i alt</b>	<b>25.276</b>	<b>159.970</b>

#### 2011

Pr. 22. juni 2011 er terminalaktiverne i Maasvlakte afhændet i forbindelse med et salg af den samlede aktiekapital i DFDS Seaways Maasvlakte B.V. Salget har medført en regnskabsmæssig avance på DKK 47,8 mio., som er indregnet under Særlige poster. Der henvises til note 7.

Der er drøftelser med interesserede købere af det tidligere Norfolkline domicil i Scheveningen, som forventes afhændet i løbet af 2012. Domicilet er derfor

bibeholdt som et aktiv bestemt for salg, og den regnskabsmæssige værdi er pr. 31. december 2011 nedskrevet med DKK 2,8 mio. til DKK 25,3 mio.

#### 2010

Terminalaktiver i Maasvlakte og det tidligere Norfolkline domicil i Scheveningen er i december 2010 sat til salg og forventes afhændet i løbet af 2011.

#### Note 35 Garantier og eventualforpligtelser m.v.

Garantier udgør DKK 377,9 mio. (2010: 114,0 mio.) for Koncernen og DKK 631,5 mio. (2010: 461,1 mio.) for moderselskabet. Der er af DFDS A/S afgivet en ubegrænset garanti vedrørende et datterselskab til dækning af eventuelle forpligtelser i henhold til en betalingserviceaftale for betalingskort.

Datterselskaberne har stillet garantier overfor moderselskabet til en værdi af DKK 0 mio (2010: DKK 900,9 mio.).

Koncernen og moderselskabet er både ultimo 2010 og 2011 part i forskellige mindre tvister. Udfaldet af disse tvister forventes ikke at påvirke Koncernen og moderselskabet væsentligt økonomisk ud over det i balancen indregnede.

Vedrørende den i 2005 konstaterede forureningsskade på en grund i et af Koncernens selskaber, har Koncernen på nuværende tidspunkt fortsat ikke en forpligtelse til at rense grunden. Såfremt en sådan skulle opstå, har Koncernen mulighed for at få omkostningen hertil reguleret i den oprindelige købesum for selskabet. Sælger har fortsat deponeret DKK 24,0 mio. på bankkonto i DFDS' navn til dækning heraf.

2010	2011	Note 36 Kontraktlige forpligtelser	2011	2010
363.775	362.789	Kontrahering af skibe og ombygninger, løbetid 0-1 år	362.893	363.775
363.775	0	Kontrahering af nybygninger og ombygninger, løbetid 1-5 år	0	363.775
<b>727.550</b>	<b>362.789</b>	<b>Kontraktlige forpligtelser i alt</b>	<b>362.893</b>	<b>727.550</b>

Kontraktlige forpligtelser i 2010 og 2011 omfatter køb af to ro-ro skibe til levering i 2012, som led i den i november 2010 indgåede udvidede aftale med det danske og tyske forsvar.

2010	2011	Operationelle leasingforpligtelser (leasingtager)	2011	2010
<b>Minimum leasingydelse</b>				
18.831	18.561	0-1 år	34.559	32.742
77.321	74.245	1-5 år	107.943	88.287
77.321	55.684	Over 5 år	55.684	108.816
<b>173.473</b>	<b>148.490</b>	<b>Ejendomme i alt</b>	<b>198.186</b>	<b>229.845</b>
<b>Terminaler i alt</b>				
12.753	12.992	0-1 år	89.697	103.786
53.175	53.955	1-5 år	352.474	394.447
127.412	113.633	Over 5 år	1.186.186	1.367.696
<b>193.340</b>	<b>180.580</b>	<b>Terminaler i alt</b>	<b>1.628.357</b>	<b>1.865.929</b>
<b>Skibe i alt</b>				
675.510	888.413	0-1 år	345.420	477.251
812.251	1.359.232	1-5 år	881.074	883.693
529.110	345.606	Over 5 år	345.606	529.110
<b>2.016.872</b>	<b>2.593.251</b>	<b>Skibe i alt</b>	<b>1.572.100</b>	<b>1.890.054</b>
<b>Driftsmidler m.v. i alt</b>				
55.169	40.967	0-1 år	61.697	93.952
51.655	32.633	1-5 år	103.588	102.900
0	0	Over 5 år	4.239	0
<b>106.824</b>	<b>73.600</b>	<b>Driftsmidler m.v. i alt</b>	<b>169.524</b>	<b>196.852</b>
<i>Samlede minimums leasingydelse forventes afviklet som følger:</i>				
762.263	960.933	0-1 år	531.373	707.731
994.402	1.520.065	1-5 år	1.445.079	1.469.327
733.843	514.923	Over 5 år	1.591.715	2.005.622
<b>2.490.508</b>	<b>2.995.921</b>	<b>Minimum leasingydelse i alt</b>	<b>3.568.167</b>	<b>4.182.680</b>

De opgjorte forpligtelser er ikke tilbagediskonterede.

Operationelle leasing- og lejeomkostninger indregnet i resultatopgørelsen udgør i 2011 for Koncernen DKK 923,7 mio. (2010: DKK 759,2 mio.) og for moderselskabet DKK 1.173,8 mio. (2010: DKK 817,3 mio.).

Operationelle leasingkontrakter på skibe har typisk en leasingperiode på 1 og 9 år. De fleste leasingkontrakter vedrørende skibe har en option til forlængelse af leasingperioden. Øvrige aftaler er almindelige lejeaftaler med en minimum lejeperiode, hvor lejeaftalen herefter kan opsiges med et varsel på mellem 1 og 12 måneder.

Der er ikke indgået væsentlige aftaler som får virkning, ændres eller udløber, hvis kontrollen med selskabet ændres som følge af et gennemført overtagelses-tilbud.

DFDS har en købsoption på det i 2011 indchartrede skib REGINA SEAWAYS.

**Note 36 Kontraktlige forpligtelser (fortsat)**

Moderselskab DKK 1.000			Koncern DKK 1.000	
2010	2011	Operationelle leasingkontrakter som leasinggiver	2011	2010
		<b>Minimum leasingydelse</b>		
		<i>Skibe og driftsmateriel</i>		
44.587	85.656	0-1 år	158.109	104.993
267.699	378.548	1-5 år	647.035	377.823
362.418	301.197	Over 5 år	301.197	362.418
<b>674.704</b>	<b>765.401</b>	<b>Skibe og driftsmateriel i alt</b>	<b>1.106.341</b>	<b>845.234</b>

De opgjorte minimum leasingydelse er ikke tilbagediskonterede.

Operationelle leasing- og lejeindtægter indregnet i resultatopgørelsen udgør i 2011 for Koncernen DKK 225,2 mio. (2010: DKK 279,1 mio.) og for moderselskabet DKK 327,9 mio. (2010: DKK 327,7 mio.).

Aftalerne er indgået på almindelige vilkår.

2010	2011	Finansielle leasingforpligtelser (leasingtager)	2011	2010
		<b>Minimum leasingydelse</b>		
6.056	6.056	0-1 år	19.304	20.160
30.828	24.807	1-5 år	56.302	74.548
36.884	30.863	Minimum leasingydelse i alt	75.606	94.708
-3.075	-2.177	Heraf finansieringselement	-6.492	-10.067
<b>33.809</b>	<b>28.686</b>	<b>I alt</b>	<b>69.114</b>	<b>84.641</b>
		<b>Indregning i balancen</b>		
3.805	5.208	Kortfristede	16.278	15.218
30.004	23.478	Langfristede	52.836	69.423
<b>33.809</b>	<b>28.686</b>	<b>I alt</b>	<b>69.114</b>	<b>84.641</b>

I 2011 vedrører de finansielle leasingkontrakter indregnet i regnskabet alene leasing af fragtrelaterede driftsmidler. Aftalerne er indgået i 2009 og løber indtil 2014.



**Note 37 Nærtstående parter**

Koncernens nærtstående parter med bestemmende indflydelse er Lauritzen Fonden, København, der via aktionæroverenskomst kontrollerer mere end 50% af stemmerne i DFDS A/S. Lauritzen Fondens bestyrelses- og direktionsmedlemmer er ligeledes nærtstående parter.

Nærtstående parter omfatter herudover samtlige selskaber ejet af Lauritzen Fonden, DFDS' tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder, jf. note 42 og note 14, samt disse virksomheders bestyrelse, direktion, ledende medarbejdere og disse personers nærtstående familiemedlemmer.

Der har ikke i årets løb været gennemført transaktioner med nærtstående parter, bortset fra koncerninterne transaktioner (primært charterhyre, handel med skibe samt kommissioner o.lign.), der er elimineret i koncernregnskabet, normale bestyrelses- og direktionsvederlag (oplyst i note 4), aktiebaseret vederlæggelse til direktionen og ledende medarbejdere (oplyst i note 20) samt de nedenfor anførte transaktioner.

Koncern  
DKK 1.000

<b>2011</b>	<b>Salg af ydelser</b>	<b>Køb af ydelser</b>	<b>Køb af aktiver</b>	<b>Tilgodehavender</b>	<b>Gæld</b>
Associerede virksomheder	25.386	12.659	0	7.756	0
<b>2010</b>					
Associerede virksomheder	3.090	13.590	0	7.833	567

Moderselskab  
DKK 1.000

<b>2011</b>	<b>Salg af ydelser</b>	<b>Køb af ydelser</b>	<b>Køb af aktiver</b>	<b>Tilgodehavender</b>	<b>Gæld</b>	<b>Modtaget udbytter fra datterselskaber</b>
Associerede virksomheder	4.441	0	0	4.931	0	0
Tilknyttede virksomheder	552.413	1.723.464	750.134	2.280.643	2.417.881	42.215
<b>2010</b>						
Associerede virksomheder	0	0	0	4.486	0	0
Tilknyttede virksomheder	390.021	1.055.307	0	2.103.512	932.762	4.172

## Note 38 Værdiforringelsestest

### Indledning

Der foretages som minimum ved udgangen af hvert år værdiforringelsestest af goodwill. Øvrige langfristede immaterielle, materielle og finansielle aktiver testes for værdiforringelse, hvis der er indikation på værdiforringelse.

### Definition af pengestrømsfrembringende enheder

I opdelingen på pengestrømsfrembringende enheder tages udgangspunkt i den interne organisering i de to segmenter, Shipping og Logistics, og deres forretningsområder, herunder den strategiske, operationelle og salgsmæssige styring heraf individuelt og på tværs af forretningsområderne samt karakteren af de til kunderne leverede ydelser. Baseret på dette er følgende otte pengestrømsfrembringende enheder identificeret:

#### Shipping:

- Forretningsområderne North Sea og Baltic Sea
- Forretningsområdet English Channel
- Ruten København - Oslo, som indgår i forretningsområdet Passenger
- Ruten Amsterdam - Newcastle, som indgår i forretningsområdet Passenger

#### Logistics:

- Forretningsområderne Nordic transport og Continental transport
- Forretningsområdet European contract
- Forretningsområdet Intermodal
- Forretningsområdet Nordic contract

Langfristede immaterielle og materielle aktiver henføres til ovenstående pengestrømsfrembringende enheder med mindre dette ikke er muligt med rimelig sikkerhed. Software og andre aktiver, som ikke med rimelig sikkerhed kan henføres til én eller flere af ovenstående pengestrømsfrembringende enheder testes for værdiforringelse ud fra koncernens indtjening.

Fordeling af goodwill på pengestrømsfrembringende enheder findes i note 11.

#### Grundlag for værdiforringelsestest og beregning af genindvindingsværdi

Værdiforringelsestest foretages på baggrund af ledelsesgodkendte budgetter og forretningsplaner. Væsentlige parametre er udviklingen i omsætning, EBIT margin, fremtidige investeringer samt vækstforventninger i terminalperioden. Disse parametre fastsættes specifikt for den enkelte pengestrømsfrembringende enhed.

Ved værdiforringelsestesten for de pengestrømsfrembringende enheder sammenholdes genindvindingsværdien med den regnskabsmæssige værdi af de enkelte pengestrømsfrembringende enheder. Genindvindingsværdien er den højeste værdi af nytteværdien og nettorealiseringsværdien. Hvis genindvindingsværdien er lavere end den regnskabsmæssige værdi foretages nedskrivning heraf til denne lavere værdi.

Nytteværdien opgøres som den tilbagediskonterede værdi af fremtidige netto-pengestrømme pr. pengestrømsfrembringende enhed. Nettorealiseringsværdien opgøres som dagsværdien af de langfristede aktiver med fradrag af skønnede salgskostninger.

Nettorealiseringsværdien for koncernens væsentligste aktiver, skibe, fastsættes på baggrund af gennemsnittet af flere uvildige mæglervurderinger. Mæglernes opdrag er at vurdere det enkelte skib i en "villig køber - villig sælger" situation. De vurderinger som er indhentet pr. 31. december 2011 er - grundet den økonomiske og finansielle situation i verdensøkonomien - fortsat foretaget i et ustabil og usikkert marked med få sammenlignelige transaktioner, hvorfor vurderingerne fortsat er behæftet med større usikkerhed end i et normalt og stabilt marked. Da der er indhentet vurderinger fra forskellige mæglere, anser ledelsen et gennemsnit af disse som det bedste og mest valide udtryk for skibenes nettorealiseringsværdi.

#### Fastlæggelse af diskonteringsrente

Ledelsen fastsætter en diskonteringsrente for hver pengestrømsfrembringende enhed (forretningsområde) med udgangspunkt i en risikofri rente med tillæg af en risikopræmie tilknyttet det enkelte forretningsområde. Den risikofrie rente er fastlagt til en 10-årig dansk risikofri rente ultimo året. Risikopræmien beregnes som en generel aktiemarkedsrisikopræmie på 5% multipliceret med den ugearede betaværdi for den enkelte pengestrømsfrembringende enhed. Herudover tillægges eventuelt yderligere risikotillæg, hvis særlige forhold og/eller usikkerheder tilsiger dette.

De ugearede betaværdier er opgjort ved at indhente peer-group selskabers ugearede betaværdier for hvert forretningsområde via Bloombergs database. Validiteten af hvert enkelt peer-group selskabs ugearede betaværdi er vurderet, således at dem med lavest validitet er sorteret fra. Der er generelt få peer-group selskaber, da der kun findes værdier for børsnoterede selskaber.

Diskonteringsrenter før skat anvendt i de to segmenter er inden for følgende intervaller:

	2011	2010
Shipping	6,6% - 8,0%	6,5% - 8,0%
Logistics	7,1% - 12,1%	7,0% - 10,4%

---

**Note 38 Værdiforringelsestest (fortsat)**

---

*Følsomhedsanalyse*

Ved udarbejdelse af værdiforringelsestests udarbejdes følsomhedsanalyser af indtjeningsgrundlaget ud fra relevante risikofaktorer og scenarier, som ledelsen kan opgøre med rimelig pålidelighed.

Der udarbejdes følsomhedsanalyser ved at ændre estimaterne indenfor sandsynlige udfald. Ingen af disse beregninger giver anledning til ændring af nedenstående resultat af de foretagne værdiforringelsestest.

*Nedskrivningsrækkefølge*

Opstår der nedskrivningsbehov nedskrives først goodwill og derefter de primære langfristede immaterielle og materielle aktiver i de enkelte pengestrømsfrembringende enheder. Nedskrivninger fordeles efter aktivernes regnskabsmæssige værdi med mindre det medfører nedskrivning til en værdi lavere end nettorealiseringsværdi, aktivets nytteværdi (såfremt den kan opgøres) eller nul.

**Værdiforringelsestest for 2011**

På baggrund af de foretagne værdiforringelsestests er der ikke fundet grundlag for at foretage nedskrivninger i de pengestrømsfrembringende enheder i 2011.

Koncernens investering i den associerede hollandske logistik virksomhed DailyFresh har vist stærkt reduceret indtjening i 2011 med negative resultater i 4. kvartal. Denne negative udvikling forventes at fortsætte, hvorfor der er foretaget nedskrivning af goodwill på DKK 25 mio. vedrørende investeringen, som herefter er indregnet til Koncernens andel af den regnskabsmæssige indre værdi i Daily-Fresh. Nedskrivningen er indregnet under Særlige poster.

**2010:**

På baggrund af de foretagne værdiforringelsestest er der fundet grundlag for at foretage følgende nedskrivninger:

For de to passagerskibe på Amsterdam - Newcastle har der været indikation på værdiforringelse og den foretagne værdiforringelsestest har medført behov for at nedskrive det ene skib med DKK 20 mio. og det andet skib med DKK 40 mio., idet de regnskabsmæssige værdier oversteg såvel nytteværdien som gennemsnittet af de indhentede mæglervurderinger. Det ene skib er nedskrevet til dets nytteværdi, mens det andet skib er nedskrevet til dets nettorealiseringsværdi, som er et gennemsnit af to indhentede mæglervurderinger.

Den foretagne værdiforringelsestest af sideport-aktiviteten i forretningsområdet "Nordic contract", og den dertil hørende goodwill på DKK 30 mio., har vist behov for at nedskrive goodwillen fuldt ud samt nedskrive de tre sideport skibe med i alt DKK 60 mio., idet de regnskabsmæssige værdier oversteg såvel nytteværdien som gennemsnittet af de indhentede mæglervurderinger (to vurderinger pr. skib). De tre skibe er nedskrevet til deres nettorealiseringsværdi.

Den foretagne værdiforringelsestest af goodwill i den pengestrømsfrembringende enhed "Nordic transport og Continental transport" har vist behov for nedskrivning med DKK 30 mio. af en samlet goodwill på DKK 58 mio., idet den regnskabsmæssige værdi oversteg nytteværdien.

Den foretagne værdiforringelsestest af goodwill i den pengestrømsfrembringende enhed "Intermodal" har vist behov for nedskrivning med DKK 60 mio. af en samlet goodwill på DKK 179 mio., idet den regnskabsmæssige værdi oversteg nytteværdien.

Årets foretagne nedskrivninger udgør i alt DKK 240 mio. som er indregnet under Særlige poster.

**Værdiforringelsestest af kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder (Moderselskab)**

Der foretages værdiforringelsestest for de enkelte tilknyttede og associerede virksomheder i moderselskabet, hvis der er indikation på værdiforringelse. Den enkelte virksomhed betragtes som den laveste pengestrømsfrembringende enhed.

Den estimerede nytteværdi af pengestrømmene baseres på det ledelsesgodkendte budget for det kommende regnskabsår. Forventninger til pengestrømmene justeres for usikkerhed baseret på historiske resultater og tager højde for forventninger til mulige udsving i de fremtidige pengestrømme.

Moderselskabet anvender en diskonteringsrente, der er fastlagt for den enkelte tilknyttede og associerede virksomhed efter hvilket forretningsområde den tilhører. De anvendte diskonteringsrenter for 2011 og 2010 fremgår af ovenstående tabel.

I 2011 er der foretaget nedskrivning af kapitalandele i tilknyttede virksomheder med i alt DKK 42,5 mio. DFDS Logistics Contracts SARL er nedskrevet med DKK 1,0 mio., DFDS Logistics Container Line B.V. med DKK 40,0 mio. samt DFDS Seaways GmbH med DKK 1,5 mio., idet den beregnede nytteværdi for den enkelte kapitalandel er lavere end dens regnskabsmæssige værdi.

I 2011 er der endvidere foretaget hel eller delvis tilbageførsel af tidligere foretagne nedskrivninger med i alt DKK 25,2 mio. For DFDS Seaways NV er der tilbageført DKK 0,2 mio., og for DFDS Seaways AS er der tilbageført DKK 25,0 mio., idet den beregnede nytteværdi overstiger den regnskabsmæssige værdi.

**2010:**

I 2010 er der foretaget nedskrivning med DKK 302,7 mio. af kapitalandele i DFDS Logistics Container Line B.V. (DKK 196,6 mio.), DFDS Logistics NV (DKK 91,7 mio) samt øvrige (DKK 14,4 mio.), idet den beregnede nytteværdi for den enkelte kapitalandel er lavere end dens regnskabsmæssige værdi.

I 2010 er der tilbageført tidligere foretagne nedskrivninger med DKK 15,1 mio. vedrørende DFDS Logistics GmbH, idet den beregnede nytteværdi overstiger den regnskabsmæssige værdi.

---

## Note 39 Begivenheder efter balancedagen

---

Den 24. januar 2012 åbnede en af DFDS's kunder en ny ro-ro rute mellem Göteborg og Killingholme. Ruten vil være i konkurrence med DFDS's rute mellem Göteborg og Immingham.

Den 17. februar 2012 åbnede DFDS i samarbejde med Louis Dreyfus Armateurs en ny rute mellem Dover og Calais. Ruten serviceres til at begynde

med af ét skib, NORMAN SPIRIT, men yderligere ét skib planlægges indsat på ruten.

Herudover er der ikke indtruffet væsentlige hændelser efter 31. december 2011

---

## Note 40 Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

---

Ved udarbejdelse af koncernregnskabet foretager ledelsen en række regnskabsmæssige skøn og vurderinger samt opstiller forudsætninger, der danner grundlag for indregning og måling af Koncernens og moderselskabets aktiver, forpligtelser, indtægter og omkostninger. De foretagne skøn, vurderinger og forudsætninger er baseret på historiske erfaringer og andre faktorer, som ledelsen vurderer forsvarlige under omstændighederne, men som i sagens natur er usikre og uforudsigelige. Forudsætningerne kan være ufuldstændige eller unøjagtige, og uventede begivenheder eller omstændigheder kan indtræffe, hvorfor de faktiske udfald kan afvige fra de anlagte skøn og vurderinger. Koncernens regnskabspraksis er detaljeret beskrevet i note 41 til koncernregnskabet, hvortil der henvises.

Ledelsen anser følgende regnskabsmæssige skøn og vurderinger for værende væsentlige for udarbejdelsen af årsrapporten.

### Uafsluttede speditioner (hovedsageligt i Logistics Divisionen)

Nettoomsætningen omfatter årets leverede speditioner og ydelser samt forskydning i værdien af uafsluttede speditioner. Direkte omkostninger omfatter omkostninger, der afholdes for at opnå årets nettoomsætning.

I forbindelse med afslutning af perioder, herunder årsafslutning, foretages skøn og vurdering vedrørende uafsluttede speditioner, herunder periodisering af disses omsætning og direkte omkostninger. Disse vurderinger baserer sig bl.a. på historiske erfaringer.

### Virksomhedssammenslutninger

Ved overtagelse af andre virksomheder skal den overtagne virksomheds aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser indregnes i henhold til overtagelsesmetoden i IFRS 3. Ved opgørelse af dagsværdien af de overtagne aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser foretager ledelsen en række skøn og vurderinger.

Det ikke allokerede købsvederlag indregnes i balancen som goodwill, som fordeles på koncernens pengestrømsfrembringende enheder, hvilket ligeledes baseres på ledelsens skøn.

### Værdiforringelsestest af goodwill og andre langfristede immaterielle aktiver

Værdiforringelsestests af goodwill og andre langfristede immaterielle aktiver, der primært vedrører IT og kundeporteføljer/relationer, foretages mindst én gang årligt, og i øvrigt ved indikation på værdiforringelse. Værdiforringelsestests er baseret på det forventede fremtidige frie cash flow for den pågældende pengestrømsfrembringende enhed. For yderligere beskrivelse af værdiforringelsestests af goodwill og andre langfristede immaterielle aktiver henvises til note 38.

### Værdiforringelsestest af skibe, herunder vurdering af forventede brugstider og scrapværdier

Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger vedrørende skibe omfatter bl.a. dekomponering af skibets kostpris på bestanddele ud fra disses forventede brugstider; skibets forventede maksimale brugstid i virksomheden; scrapværdi og værdiforringelsestest. Skibenes forventede brugstider i virksomheden samt scrapværdier revurderes og estimeres mindst én gang årligt. Herudover gennemføres værdiforringelsestests, når der foreligger indikation på værdiforringelse.

For yderligere beskrivelse af skøn og vurderinger vedrørende skibe henvises til regnskabspraksis i note 41 samt note 38, værdiforringelsestest.

### Nedskrivning til imødegåelse af tab på dubiose debitorer

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab. Der foretages nedskrivninger til tab på baggrund af kundernes manglende betalingsevne. Såfremt betalingsevnen forværres i fremtiden, kan yderligere nedskrivninger blive nødvendige.

Behov for nedskrivning af tilgodehavender og tilstrækkeligheden heraf vurderer ledelsen bl.a. på baggrund af historiske oplysninger om kundernes betalingsmønstre; aldersfordelinger; dubiose tilgodehavender; kundekonzentrationer; kundernes kreditværdighed; eventuelle modtagne sikkerheder.

### Pensioner og lignende forpligtelser

Koncernens ydelsesbaserede pensionsordninger er opgjort på baggrund af en række væsentlige aktuariemæssige forudsætninger, herunder diskonteringsrenter; forventet afkast på ordningernes aktiver; forventet stigningstakt i løn og pension; forventet dødelighed m.v. Selv moderate ændringer i forudsætningerne kan medføre væsentlige ændringer i pensionsforpligtelserne.

Værdien af Koncernens ydelsesbaserede pensionsordninger baseres på beregninger fra eksterne aktuarer.

### Udskudte skatteaktiver

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførbare skattemæssige underskud, indregnes i det omfang ledelsen vurderer, at skatteaktivet kan udnyttes gennem positiv indkomst indenfor en overskuelig fremtid. Vurdering foretages årligt og sker på baggrund af forecasts, forretningsmæssige tiltag og strukturelle tilpasninger for de kommende år.

## Note 40 Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger (fortsat)

### Leasingaftaler

Virksomheden har indgået leasing-/charteraftaler vedrørende skibe, bygninger og andet materiel. Leasing-/charteraftalerne er indgået på sædvanlige leje-/chartervilkår. Ledelsen har på baggrund af særskilte vurderinger af de enkelte aftaler på aftaletidspunktet vurderet, hvorvidt den enkelte aftale skal betragtes som finansiel eller operationel leasing.

### Afledte finansielle instrumenter

Ved indgåelse af aftaler om afledte finansielle instrumenter vurderer ledelsen, om instrumenterne opfylder betingelserne for og er en effektiv sikring, herunder om sikringen vedrører indregnede aktiver og forpligtelser, forventede fremtidige pengestrømme eller finansielle investeringer. Der foretages månedlig effektivitetstest og eventuel ineffektivitet indregnes i resultatopgørelsen.

### Særlige poster

Anvendelsen af særlige poster omfatter ledelsesmæssige skøn for at sikre afgrænsning til resultatopgørelsens andre poster, jf. anvendt regnskabspraksis. Særlige poster omfatter væsentlige poster, der ikke direkte kan henføres til Koncernens driftsaktiviteter, og som består af restruktureringsomkostninger ved grundlæggende struktur-, proces- og ledelsesmæssige omlægninger samt eventuelle afhændelsesgevinster og -tab. Endvidere klassificeres væsentlige beløb af engangskaraktér under denne post. Der henvises til note 7 for en nærmere specifikation og beskrivelse af særlige poster.

### Hensatte forpligtelser og eventualposter

Ledelsen vurderer løbende hensatte forpligtelser og eventualposter samt det sandsynlige udfald af verserende og mulige retssager m.v. Udfaldet afhænger af fremtidige bevisenheder, der i sagens natur er usikre. Ved vurderingen af det sandsynlige udfald af væsentlige retssager, skatteforhold m.v., inddrager ledelsen eksterne juridiske rådgivere samt udfald fra gældende retspraksis.

## Note 41 Anvendt regnskabspraksis

Koncernregnskabet og årsregnskabet for DFDS A/S 2011 er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Bestyrelse og direktion har 1. marts 2012 behandlet og godkendt årsrapporten for 2011 for DFDS A/S. Årsrapporten forelægges til DFDS A/S' aktionærer til godkendelse på den ordinære generalforsamling 29. marts 2012.

### Grundlag for udarbejdelse

Koncernregnskabet og årsregnskabet præsenteres i danske kroner (DKK), der er moderselskabets funktionelle valuta.

Koncernregnskabet og årsregnskabet er udarbejdet efter det historiske kostprisprincip bortset fra, at derivater og finansielle instrumenter klassificeret som disponible for salg måles til dagsværdi.

Langfristede aktiver og afhændelsesgrupper klassificeret som bestemt for salg måles til den laveste værdi af regnskabsmæssig værdi før den ændrede klassifikation eller dagsværdi fratrukket salgsomkostninger.

### Ændring i anvendt regnskabspraksis for moderselskabet

Den anvendte regnskabspraksis for moderselskabet er uændret i forhold til sidste år, bortset fra ny regnskabspraksis for indregning og måling af moderselskabets koncerninterne køb (og salg) af virksomheder og aktiviteter, som fra og med 1. januar 2011 indregnes og måles i henhold til "book value metoden", da der er tale om en fælles kontrolleret transaktion og ikke som hidtil i henhold til "overtagelsesmetoden". Efter "book value metoden" indregnes eventuelle forskelle mellem købsvederlag og de handlede virksomheders/aktiviteters regnskabsmæssige værdi direkte i egenkapitalen, hvorimod en eventuel positiv forskelsværdi i henhold til "overtagelsesmetoden" skal fordeles på de overtagne nettoaktiver og en eventuel resterende forskelsværdi indregnes som goodwill.

Ændringen medfører, at goodwill pr. 1. januar 2010 er reduceret med DKK 217 mio. med en tilsvarende reduktion af egenkapitalen. Balancesummen er således reduceret med DKK 217 mio. Herudover er goodwill pr. 1. januar 2011 reduceret med DKK 217 mio. med en tilsvarende reduktion af egenkapitalen. Balancesummen er ligeledes reduceret med DKK 217 mio. Pr. 31. december 2011 er moderselskabets overtagelse af de to ro-ro ruter fra Vlaardingen i Holland til England og ro-ro ruten fra Rosyth til Zebrügge indregnet direkte i egenkapitalen med en reduktion af egenkapitalen på DKK 662 mio. til følge. Den samlede reduktion af egenkapitalen pr. 31. december 2011 udgør således DKK 879 mio.

Den ændrede praksis er indarbejdet i moderselskabets årsregnskab for 2011 med tilpasning af sammenligningstal. Praksisændringen er ikke relevant for koncernen, idet de omhandlede transaktioner er fuldt elimineret i koncernregnskabet.

### Nye International Financial Reporting Standards and Interpretations

Med effekt fra 1. januar 2011 har Koncernen implementeret følgende nye International Financial Reporting Standards and Interpretations:

- Tillæg til IFRS 1 'Førstegangsansendelse af IFRS'
- Tillæg til IAS 24 'Oplysning om nærtstående parter'
- Tillæg til IAS 32 'Finansielle instrumenter: Præsentation'
- Forbedringer til IFRS-standarder maj 2010 (omfatter IFRS nr. 1, 3 og 7 samt IAS nr. 1, 27, 34 og IFRIC 13)
- Tillæg til IFRIC 14 'IAS 19 – Begrænsning i pensionsaktiver, krav om minimumsindbetalinger til pensionsordninger og samspillet mellem disse'
- IFRIC 19 'Konvertering af finansielle forpligtelser med egenkapital'

De nye standarder, tillæg og fortolkningsbidrag har ikke effekt på indregning og måling. Øvrig regnskabspraksis for koncernregnskabet for 2011 er i øvrigt uændret i forhold til sidste år, mens moderselskabets regnskabspraksis er ændret som nævnt ovenfor i afsnittet Ændring i anvendt regnskabspraksis for moderselskabet.

### Effekten af vedtaget, ikke-ikrafttrådt regnskabsregulering

IASB har udstedt følgende nye standarder og fortolkningsbidrag, som endnu ikke er obligatoriske ved udarbejdelsen af DFDS' koncernregnskab og årsregnskab for 2011:

- Tillæg til IFRS 1 'Førstegangsansendelse af IFRS' (1. juli 2011) \*
- Tillæg til IFRS 7 'Finansielle Instrumenter: Præsentation – overdragelse af finansielle aktiver' (1. juli 2011)
- Tillæg til IFRS 7 'Finansielle Instrumenter: Præsentation – modregning af finansielle aktiver og finansielle forpligtelser' (1. januar 2013) \*
- Tillæg til IFRS 7 'Finansielle Instrumenter: Præsentation – oplysninger relateret til IFRS 9' (1. januar 2015) \*
- IFRS 9 'Finansielle Instrumenter: Klassifikation og måling samt Ophør af indregning' (1. januar 2015) \*
- IFRS 10 'Konsolidering' (1. januar 2013) \*
- IFRS 11 'Fælles ledede arrangementer' (1. januar 2013) \*
- IFRS 12 'Oplysning om andele i andre enheder' (1. januar 2013) \*
- IFRS 13 'Måling til dagsværdi' (1. januar 2013) \*
- Tillæg til IAS 1 'Præsentation af årsregnskaber' (1. juli 2012) \*
- Tillæg til IAS 12 'Indkomstskatter' (1. januar 2012) \*
- Tillæg til IAS 19 'Personaleydelser' (1. januar 2013) \*
- Opdatering af IAS 27 'Koncernregnskab og separate regnskaber' (1. januar 2013) \*
- Opdatering af IAS 28 'Investeringer i associerede virksomheder' (1. januar 2013) \*
- Tillæg til IAS 32 'Finansielle instrumenter' (1. januar 2014) \*
- IFRIC 20 'Reetableringsomkostninger i mineindustrien' (1. januar 2013) \*

\* = ikke godkendt af EU

---

## Note 41 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

---

DFDS Koncernen forventer at implementere disse standarder og fortolkningsbidrag i takt med, at de træder i kraft.

Tillægget til IAS 19 "Personaleydelser" medfører blandt andet, at muligheden for at anvende korridormetoden fjernes. Herved vil det ikke længere være muligt, at udskyde indregning af aktuarmæssige udsving vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger. De aktuarmæssige reguleringer til værdien af nettopensionsforpligtelse eller -aktiv, skal indregnes i totalindkomsten på det tidspunkt, hvor reguleringerne opstår. Ændringen til denne standard, som endnu ikke er godkendt af EU og forventes at skulle implementeres i 2013, vil potentielt kunne få væsentlig indvirkning på årsrapporten for kommende regnskabsår. Pr. 31. december 2011 ville ændringen, såfremt den var trådt i kraft, have reduceret egenkapitalen med DKK 35 mio. samt forøget personaleomkostninger for 2011 med DKK 1 mio.

Det er ledelsens vurdering, at de øvrige nye standarder og fortolkningsbidrag ikke vil få væsentlig indvirkning på årsrapporten for de kommende regnskabsår.

### Kritisk regnskabspraksis

DFDS' ledelse vurderer, at anvendt regnskabspraksis for koncernregnskab og virksomhedssammenslutninger, langfristede immaterielle aktiver, skibe, ydelsesbaserede pensionsordninger, operationel kontra finansiel leasing og afledte finansielle instrumenter er de vigtigste for Koncernen. Nedenfor er de enkelte områder beskrevet sammen med den øvrige anvendte regnskabspraksis.

Væsentlige skøn og vurderinger i forbindelse med anvendelsen af Koncernens regnskabspraksis er omtalt i note 40.

## BESKRIVELSE AF ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

### Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter DFDS A/S (moderselskabet) og de virksomheder, hvori DFDS A/S direkte eller indirekte besidder mere end 50% af stemmeretten eller på anden måde har bestemmende indflydelse (tilknyttet virksomhed). DFDS A/S og tilknyttede virksomheder benævnes samlet Koncernen.

Virksomheder, der ikke er tilknyttede virksomheder, men hvor Koncernen ejer mellem 20% og 50% af stemmeretten eller på anden måde har væsentlig indflydelse på den operationelle og finansielle ledelse, behandles som associerede virksomheder, jf. note 42.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for moderselskabet og de tilknyttede virksomheder ved sammenlægning af regnskabsposter med ensartet indhold og med efterfølgende eliminering af interne transaktioner, interne aktiebesiddelser og mellemværender samt urealiserede koncerninterne fortjenester og tab. Koncernregnskabet er baseret på regnskaber udarbejdet i overensstemmelse med den anvendte regnskabspraksis for Koncernen.

Kapitalandele i tilknyttede virksomheder udlignes med den forholdsmæssige andel af de tilknyttede virksomheders regnskabsmæssige indre værdi på anskaffelsestidspunktet.

Koncernens investeringer i associerede virksomheder indregnes til den forholdsmæssige andel af indre værdi. Urealiserede koncerninterne fortjenester og tab fra transaktioner med associerede virksomheder eller fælles ledede virksomheder elimineres med Koncernens ejerandel i virksomhederne.

### Minoritetsinteresser

I koncernregnskabet indregnes de tilknyttede virksomheders regnskabsposter 100%. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af de tilknyttede virksomheders resultat og egenkapital reguleres årligt og opføres som særskilte poster i disponering af årets resultat samt egenkapitalopgørelsen.

### Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet. Afhændede eller afviklede virksomheder medtages indtil

overtagelsestidspunktet. Sammenligningstal korrigeres ikke for virksomheder tilgået ved køb eller fusion eller for solgte virksomheder.

Erhvervelse af nye virksomheder, hvor moderselskabet er i stand til at udøve kontrol, behandles regnskabsmæssigt efter overtagelsesmetoden. De tilkøbte virksomheders identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Identificerbare immaterielle aktiver indregnes, hvis de kan udskilles eller udspringer fra en kontraktlig ret. Der indregnes udskudt skat af de foretagne omvurderinger.

Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor DFDS A/S faktisk opnår kontrol over den overtagne virksomhed.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem på den ene side købsvederlaget, værdien af minoritetsinteresser i den overtagne virksomhed og dagsværdien af eventuelle tidligere erhvervede kapitalinteresser, og på den anden side dagsværdien af de overtagne identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser indregnes som goodwill under immaterielle aktiver. Goodwill afskrives ikke, men testes minimum årligt for værdiforringelse. Første værdiforringelsestest udføres inden udgangen af overtagelsesåret.

Ved overtagelsen henføres goodwill til de pengestrømsfrembringende enheder, der efterfølgende danner grundlag for værdiforringelsestest. Fordelingen af goodwill på pengestrømsfrembringende enheder fremgår af note 11 og 38.

Goodwill og dagsværdireguleringer i forbindelse med overtagelse af en udenlandsk enhed med en anden funktionel valuta end DFDS-koncernens præsentationsvaluta behandles som aktiver og forpligtelser tilhørende den udenlandske enhed og omregnes ved første indregning til den udenlandske enheds funktionelle valuta med transaktionsdagens valutakurs. Negative forskelsbeløb (negativ goodwill) indregnes i resultatopgørelsen på overtagelsestidspunktet.

Købsvederlaget for en virksomhed består af dagsværdien af det aftalte vederlag i form af overtagne aktiver, påtagne forpligtelser og udstedte egenkapitalinstrumenter. Hvis dele af købsvederlaget er betinget af fremtidige begivenheder eller opfyldelse af aftalte betingelser, indregnes denne del af købsvederlaget til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Omkostninger, der kan henføres til virksomhedssammenslutninger, indregnes direkte i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

Positive og negative forskelsbeløb fra erhvervede virksomheder kan reguleres indtil 12 måneder efter anskaffelsen, såfremt den oprindelige indregning var foreløbig, eller der var fejl i indregningen. Alle andre reguleringer indregnes i resultatopgørelsen.

Hvis kontrollen erhverves i flere trin, anses de kapitalandele, som virksomheden besidder umiddelbart før den sidste transaktion, hvor kontrollen opnås, for solgt og umiddelbart købt igen til dagsværdien på overtagelsestidspunktet. En eventuel forskel mellem "salgsprisen" og den regnskabsmæssige værdi af disse kapitalandele resulterer i en regnskabsmæssig gevinst/tab på den del, der allerede besiddes. Gevinst/tab indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Trinvis opkøb efter kontrol er opnået, dvs. køb af minoriteter, indregnes direkte på egenkapitalen.

Fortjeneste eller tab ved afhændelse eller afvikling af tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen eller afviklingssummen og regnskabsmæssig værdi af nettoaktiver på salgstidspunktet, inklusive resterende goodwill, akkumulerede valutakursgevinster og -tab tidligere indregnet på egenkapitalen samt forventede omkostninger til salg eller afvikling. Valutakursreguleringer, der kan henføres til koncernens ejerandel, og som løbende er indregnet direkte i egenkapitalen, indgår i avanceopgørelsen. Eventuelle bibeholdte kapitalandele måles til dagsværdi på tidspunktet, hvor den bestemmende indflydelse mistes.

---

## Note 41 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

---

Ved afståelse af delvist ejede udenlandske dattervirksomheder, overføres den del af valutaomregningsreserven, der vedrører minoritetsinteresserne, ikke til resultatopgørelsen.

I moderselskabsregnskabet indregnes og måles koncerninterne køb (og salg) af virksomheder og aktiviteter i henhold til "book value metoden", hvorved eventuelle forskelle mellem købsvederlag og de handlede virksomheders/aktiviteters regnskabsmæssige værdi indregnes direkte i egenkapitalen.

### OMREGNING AF FREMMED VALUTA

#### Funktionel valuta og præsentationsvaluta

Regnskabsposter for hver af Koncernens enheder måles ved anvendelse af den funktionelle valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori enheden driver virksomhed. Koncernregnskabet præsenteres i danske kroner (DKK), som er moderselskabets funktionelle valuta og præsentationsvaluta.

#### Omregning af transaktioner og beløb

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter transaktionsdagens valutakurser. Valutakursgevinster og -tab ved afvikling af disse transaktioner samt ved omregning af monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta til balancedagens valutakurser indregnes i resultatopgørelsen, undtagen når de udskydes over egenkapitalen, idet de opfylder betingelserne for sikring af pengestrømme.

Kursdifferencer opstået ved omregningen af ikke-monetære poster indregnes som en del af dagsværdigevinsten eller -tabet.

Langfristede aktiver, der er købt i fremmed valuta, omregnes til kursen på anskaffelsestidspunktet. Avance på sikringstransaktioner relateret til anskaffelsen af langfristede aktiver indregnes som en del af anlægsaktivets værdi.

#### Omregning af tilknyttede virksomheder

Regnskaber for udenlandske tilknyttede virksomheder omregnes til præsentationsvalutaen danske kroner ved anvendelse af balancedagens valutakurser for balanceposter og gennemsnitlige valutakurser for resultatopgørelsens poster.

Kursdifferencer, der opstår ved omregningen til præsentationsvaluta, indregnes i en særskilt reserve (valutakursreguleringer) under egenkapitalen.

Ved afståelse af 100%-ejede udenlandske enheder, reklassificeres de valutakursreguleringer, som er akkumuleret i egenkapitalen via anden totalindkomst, og som kan henføres til enheden, fra "Reserve for valutakursregulering" til resultatopgørelsen sammen med eventuel gevinst eller tab ved afståelsen.

Ved afståelse af delvist ejede udenlandske dattervirksomheder, henføres den del af valutakursreserven, der vedrører minoritetsinteresser, ikke til resultatopgørelsen.

Ved delvis afståelse af udenlandske dattervirksomheder, uden at kontrollen afgives, overføres en forholdsmæssig andel af valutakursreguleringsreserven fra moderselskabsaktionærernes til minoritetsaktionærernes andel af egenkapitalen.

Ved delvis afståelse af associerede virksomheder og joint ventures reklassificeres den forholdsmæssig andel af akkumuleret valutakursreguleringsreserve, der er indregnet på anden totalindkomst, til periodens resultat.

Tilbagebetaling af mellemværender, der anses for en del af nettoinvesteringen, anses ikke i sig selv for delvis afståelse af dattervirksomheden.

#### Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes fra handelsdagen og måles til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i andre tilgodehavender henholdsvis anden gæld, og modregning af positive og negative værdier foretages alene, når virksomheden har ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto. Dagsværdier for afledte finansielle instrumenter opgøres på grundlag af aktuelle markedsdata og anerkendte værdiansættelsesmetoder.

#### Dagsværdisikring

Ændringer i dagsværdi på afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser, er indregnet i resultatopgørelsen sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller forpligtelse ud fra den sikrede andel. Sikring af fremtidige pengestrømme i henhold til faste aftaler, bortset fra sikring af fremmed valuta, behandles som sikring af dagsværdi af et indregnet aktiv og forpligtelse.

#### Sikring af fremtidige pengestrømme

Ændringer i den del af dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige betalingsstrømme, og som effektivt sikrer ændringer i fremtidige pengestrømme, indregnes i anden totalindkomst. Den effektive del af dagsværdiændringen præsenteres som en separat reserve på egenkapitalen indtil de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen. På dette tidspunkt overføres gevinst eller tab vedrørende sådanne sikringstransaktioner fra egenkapitalen og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede.

Hvis sikringsinstrumentet ikke længere opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring, ophører sikringsforholdet fremadrettet. Den akkumulerede værdiændring indregnet i egenkapitalen overføres til resultatopgørelsen, når de sikrede pengestrømme påvirker resultatopgørelsen.

Forventes de sikrede pengestrømme ikke længere at blive realiseret, overføres den akkumulerede værdiændring til resultatopgørelsen straks.

#### Sikring af nettoinvesteringer

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter anvendt til sikring af nettoinvesteringer i udenlandske datterselskaber eller associerede virksomheder, der effektivt sikrer valutakursændringer i disse selskaber, er indregnet i koncernregnskabet direkte i en separat reserve i egenkapitalen.

#### Øvrige afledte finansielle instrumenter

For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdien løbende i resultatopgørelsen som finansielle indtægter eller finansielle omkostninger.

#### Offentlige tilskud

Offentlige tilskud til investeringer modregnes i anskaffelsessummen for det pågældende aktiv og reducerer derved afskrivningerne på de aktiver, der ydes tilskud til.

#### Leje- og leasingforhold

Når aftaler om leje og leasing af skibe, bygninger og driftsmidler er af operationel karakter, indregnes leje- og leasingydelse i resultatopgørelsen i den periode, de vedrører. Den resterende leje- og leasingforpligtelse vedrørende sådanne aftaler anføres i noterne.

Finansielt leasede aktiver indregnes i balancen og afskrives som Koncernens øvrige langfristede aktiver.

#### Aktiebaseret vederlæggelse

Koncernen har etableret egenkapitalafregnede og kontantafregnede aktiebaserede vederlæggelsesordninger. En del af beholdningen af egne aktier anvendes til Koncernens aktieoptionsprogram.

Værdien af serviceydelse, som modtages som modydelse for incitamentsordninger, måles til dagsværdien af de tildelte optioner.

Dagsværdien fastsættes på tildelingstidspunktet for egenkapitalafregnede ordninger. Dagsværdien fastsættes på hver balancedag og på udnyttelsestidspunktet for kontantafregnede ordninger. Dagsværdien indregnes som en personaleomkostning over optjeningsperioden med en modsvarende stigning i egenkapitalen (egenkapitalafregnede ordninger) og anden gæld (kontantafregnede ordninger).

I forbindelse med første indregning af aktieoptionerne skønnes over antallet af optioner medarbejderne forventes at erhverve ret til, jf. servicebetingelserne beskrevet i note 20. Efterfølgende justeres for ændringer i skønnet over antallet



---

**Note 41 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)**

---

af retserhvervede optioner, således at den samlede indregning er baseret på det faktiske antal retserhvervede optioner.

Dagsværdien af tildelte optioner for egenkapitalafregnede ordninger og kontantafregnede ordninger estimeres ved anvendelse af Black-Scholes-optionsprismodel. Ved beregningen tages hensyn til de betingelser og vilkår, der knytter sig til de enkelte tildelinger.

**Nøgletal**

Nøgletal er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger og Nøgletal 2010". Nøgletallene i Koncernens hovedtalsoversigt er defineret på siden "Definitioner og ordliste".

**RESULTATOPGØRELSE****Nettoomsætning**

Nettoomsætning ved passagersejls, søtransport, landtransport m.v. indregnes på tidspunktet for levering til kunden, hvilket er tidspunktet for risikoen overgang.

Nettoomsætning måles til dagsværdi eksklusiv moms, afgifter og rabatter afgivet i forbindelse med salget.

**Omkostninger**

På tidspunktet for indtægtsførelse af passagersejls, søtransport og landtransport m.v. omkostningsføres de hertil henførbare omkostninger.

**Skibenes driftsomkostninger**

Skibenes driftsomkostninger omfatter vareforbrug vedrørende catering, skibenes brændstofforbrug inklusive afdækning heraf samt omkostninger til vedligeholdelse af skibene, der ikke aktiveres under langfristede materielle aktiver.

**Charterhyre**

Charterhyre omfatter omkostninger til bareboat- og timecharteraftaler.

**Personaleomkostninger**

Lønninger, bidrag til social sikring, betalt fravær og sygefravær, bonusser og ikke-monetære ydelser indregnes i det regnskabsår, hvor Koncernens ansatte har udført den tilknyttede arbejdsydelse. Omkostninger vedrørende Koncernens langfristede personaleydelse periodiseres, så de følger arbejdsydelse udført af de pågældende ansatte.

**Omkostninger ved drift, salg og administration**

Andre omkostninger ved drift, salg og administration indeholder driftsomkostninger ved landbaserede aktiviteter, herunder leasing, leje og vedligeholdelse af driftsmidler. Endvidere indgår omkostninger ved salg, markedsføring og administration.

**Avance ved salg af langfristede aktiver**

Avance ved afhændelse af langfristede materielle aktiver opgøres som forskellen mellem salgs- eller afviklingssummen og regnskabsmæssig værdi af nettoaktiver på salgstidspunktet, inklusive opsigelsesomkostninger til besætning på skibet samt øvrige afviklingsomkostninger så som forpligtelser til havneafgifter og leje af terminalområde m.v.

**Resultatandele i associerede virksomheder**

I Koncernens resultatopgørelse indregnes den forholdsmæssige andel af de associerede virksomheders resultater efter skat og minoritetsinteresser efter eliminering af forholdsmæssig andel af intern avance/køb.

**Særlige poster**

Særlige poster omfatter generelt væsentlige indtægter og omkostninger, der ikke direkte kan henføres til Koncernens driftsaktiviteter så som omfattende strukturering af processer og grundlæggende struktur- og ledelsesmæssige tilpasninger samt eventuelle afhændelsesgevinster og -tab i tilknytning hertil, og som over tid har væsentlig betydning. Endvidere klassificeres andre væsentlige beløb af engangskaraktér under denne post, herunder nedskrivning af goodwill og skibe,

transaktions-, rådgiver- og integrationsomkostninger ved større virksomhedssammenlutninger, samt gevinster og tab ved frasalg af aktiviteter.

Posterne vises særskilt for at give et mere retvisende billede af koncernens resultat af primær drift.

**Finansielle indtægter og omkostninger**

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renteindtægter og -omkostninger, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab vedrørende gæld og transaktioner i fremmed valuta, realiserede kursgevinster og -tab vedrørende værdipapirer samt amortisering af finansielle aktiver og forpligtelser, herunder finansielle leasingforpligtelser, samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen m.v. Herudover indeholder posten realiserede og urealiserede gevinster og tab på afledte finansielle instrumenter, der ikke klassificeres som sikringsaftaler.

**Skat**

Årets skat, der består af indkomstskat, tonnageskat, og årets sambeskatningsbidrag for danske tilknyttede virksomheder og forskydning i udskudt skat, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen. Endvidere indgår korrektioner vedrørende tidligere år.

Den aktuelle danske selskabsskat fordeles ved afregning af sambeskatningsbidrag mellem de sambeskattede virksomheder i forhold til disses skattepligtige indkomster. I tilknytning hertil modtager virksomheder med skattemæssigt underskud sambeskatningsbidrag fra virksomheder, der har kunnet anvende dette underskud til nedsættelse af eget skattemæssigt overskud.

Årets beregnede indkomst- og tonnageskat indregnes i balancen som skyldig eller tilgodehavende aktuel skat eller sambeskatningsbidrag for danske selskaber under hensyntagen til acontobetaling. Efter de danske sambeskatningsregler afvikles tilknyttede virksomheders hæftelse overfor de danske skattemyndigheder for egne selskabsskatter i takt med betaling af sambeskatningsbidrag til administrationselskabet.

Udskudt skat opgøres af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser. Der indregnes dog ikke udskudt skat af midlertidige forskelle vedrørende ikke-skattemæssigt afskrivningsberettiget goodwill, der er opstået på anskaffelsestidspunktet uden at have effekt på resultat eller skattepligtig indkomst.

For tonnagebeskattede aktiver og forpligtelser indregnes udskudt skat i det omfang, der forventes at opstå udskudt skat herpå.

Udskudte skatteaktiver indregnes med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt. Der foretages regulering af udskudt skat vedrørende foretagne eliminerings af urealiserede koncerninterne avancer og tab.

Udskudt skat opgøres på baggrund af den forventede anvendelse og afvikling af de enkelte aktiver og forpligtelser samt på grundlag af de skatteregler og med den skattesats, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. Ændring i udskudt skat som følge af ændring i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

**AKTIVER**

Kortfristede aktiver defineres som:

- Aktiver, der forventes realiseret eller besiddes med salg eller forbrug for øje i løbet af DFDS' normale driftscyklus, eller
- Aktiver, der primært besiddes med handel for øje eller forventes realiseret inden for et år efter balancedagen eller
- Likvider, som ikke er begrænset i anvendelse.

Alle andre aktiver klassificeres som langfristede aktiver.



## Note 41 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

### Langfristede immaterielle og materielle aktiver

Generelt gælder nedenstående, med mindre andet specifikt fremgår:

- Langfristede immaterielle og materielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger samt amortiseringer.
- I kostpris for langfristede immaterielle og materielle aktiver indgår omkostninger til underleverandører, materialer og komponenter (kun langfristede materielle aktiver) samt direkte lønninger.
- Renter afholdt fra tidspunktet for betaling og indtil ibrugtagning af det enkelte aktiv indgår i kostprisen. I kostprisen indgår endvidere tab og gevinst ved sikringstransaktioner, der er indgået for at sikre værdien af et langfristet materielt aktiv.
- Amortiserings-/afskrivningsgrundlaget opgøres som kostpris reduceret med forventede scrapværdier.
- Langfristede immaterielle og materielle aktiver amortiseres/afskrives lineært til forventede scrapværdier over den forventede brugstid hos DFDS.
- Forventede brugstider hos DFDS samt scrapværdier vurderes mindst en gang årligt. Ved estimering af den forventede økonomiske levetid for skibe tages højde for, at DFDS kontinuerligt anvender betydelige midler til løbende vedligeholdelse.
- Ved ændring i afskrivningsperioden eller scrapværdien indregnes virkningen for afskrivninger fremadrettet som en ændring i regnskabsmæssigt skøn.

### Goodwill

Goodwill indregnes ved første indregning i balancen til kostpris som beskrevet under "Virksomhedssammenslutninger". Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Der foretages ikke amortisering af goodwill.

Goodwill testes en gang årligt for værdiforringelse.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill allokteres til koncernens pengestrømsfrembringende enheder på overtagelsestidspunktet. Fordelingen af goodwill på pengestrømsfrembringende enheder fremgår af note 11 og 38.

### Udviklingsprojekter

Udviklingsprojekter, der hovedsageligt vedrører udviklingen af IT-software, indregnes som langfristede immaterielle aktiver, såfremt følgende betingelser er opfyldt:

- Projekterne er klart definerede og identificerbare.
- Projekterne forventes anvendt i Koncernen.
- Den fremtidige indtjening forventes at dække udviklings- og administrationsomkostningerne.
- Kostprisen kan opgøres pålideligt.

Afskrivning af aktiverede udviklingsomkostninger påbegyndes efter færdiggørelsen af udviklingsarbejdet. Der afskrives lineært over den forventede brugstid, som sædvanligvis er 3-5 år, dog i særlige tilfælde op til 10 år.

### Øvrige langfristede immaterielle aktiver

Øvrige langfristede immaterielle aktiver består af værdien af kunderelationer eller lignende identificeret som en del af foretagne virksomhedsovertagelser, og har definerbar brugstider. Øvrige langfristede immaterielle aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Der afskrives lineært over den forventede brugstid, som sædvanligvis er 3-5 år, dog i særlige tilfælde op til 10 år.

### Skibe

Ombygning af skibe aktiveres, såfremt ombygningen kan henføres til enten:

- Sikkerhedsmæssige foranstaltninger.
- Levetidsforlængende foranstaltninger af skibet.
- Indtjeningsforbedrende foranstaltninger.
- Dokning.

Omkostninger til vedligeholdelse af skibene omkostningsføres ved afholdelsen, herunder de almindelige vedligeholdelsesarbejder, for så vidt at arbejdet kan

henføres til almindelig vedligeholdelse (dag til dag arbejde). Grundlæggende aktiveres alle andre omkostninger.

Dokningsomkostninger aktiveres og afskrives lineært over perioden mellem to dokninger. I de fleste tilfælde er dokningsintervallet to år for passagerskibe og 2½ år for fragtskibe og ro/pax skibe.

Fortjeneste og tab ved afhændelse af skibe opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Fortjeneste og tab ved afhændelse af skibe indregnes i resultatopgørelsen i linjen 'Avance ved salg af skibe, ejendomme og terminaler'.

### Passager- og ro-pax skibe

Som følge af det varierende slid på bestanddelene i passager- og ro-pax skibene opdeles kostprisen for disse skibe i bestanddele med lille værdiforringelse, eksempelvis skrog og motorer, og bestanddele med stor værdiforringelse, eksempelvis dele af hotel- og cateringområdet.

### Fragtskibe

Der foretages ingen opdeling af kostprisen for fragtskibe, da værdiforringelsen af bestanddelene på disse skibe forløber jævnt over skibenes brugstid.

### Afskrivninger, forventet brugstid og scrapværdi

Den gennemsnitlige afskrivningsperiode for bestanddele med lille værdiforringelse er 30 år for passagerskibe og 25 år for ro-pax skibe regnet fra skibets byggeår. Afskrivningsperioden for fragtskibe er 25 år regnet fra skibets byggeår.

For passager- og ro-pax skibe afskrives bestanddele med stor værdiforringelse over 10-15 år. For skibe er scrapværdien for bestanddele med stor værdiforringelse fastsat til DKK 0.

### Øvrige langfristede materielle aktiver

Øvrige langfristede materielle aktiver består af ejendomme, terminaler samt driftsmidler, inventar og indretning af lejede bygninger.

### De forventede brugstider er:

Ejendomme	25-50 år
Terminaler m.v.	10-40 år
Driftsmidler m.v.	4-10 år
Indretning af lejede lokaler	maks. over lejemålets løbetid

Avance ved afhændelse af ejendomme, terminaler driftsmidler, inventar og indretning af lejede lokaler opgøres som forskellen mellem salgsprisen med fradrag af salgsomkostninger og den regnskabsmæssige værdi på salgstidspunktet. Avance ved afhændelse disse langfristede materielle aktiver indregnes i resultatopgørelsen under 'Avance ved salg af materielle aktiver'.

### Finansielt leasede aktiver

Finansielt leasede aktiver indregnes i balancen til laveste værdi af dagsværdi eller nutidsværdi af de tilbagediskonterede minimumsleasingydelse. Den kapitaliserede minimumsleasingydelse indregnes som en gældsforpligtelse i balancen og leasingydelsens rentedel omkostningsføres i resultatopgørelsen under "finansielle omkostninger" over leasingperioden. Finansielt leasede aktiver af- og nedskrives efter samme regnskabspraksis som egne langfristede materielle aktiver, dog maksimalt over leasingkontraktens løbetid.

Avance ved "salg og tilbageleasing" periodiseres og indregnes over leasingperioden for finansiell leasing. For operationel leasing indregnes eventuel avance straks såfremt salgsprisen er i overensstemmelse med aktivets markedsværdi. I modsat fald periodiseres avancen og indregnes over lejeperioden.

### Kapitalandele i associerede virksomheder (Koncernen)

Kapitalandele i associerede virksomheder måles i koncernregnskabet efter den

---

**Note 41 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)**

---

indre værdis metode, hvorved kapitalandelene i balancen måles til den forholds- mæssige andel af virksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi opgjort efter Koncernens regnskabspraksis med tillæg af regnskabsmæssige værdi af goodwill og med fradrag eller tillæg af forholdsmæssig andel af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab.

Associerede virksomheder med negativ regnskabsmæssig indre værdi indregnes til DKK 0. Såfremt Koncernen har en retslig eller faktisk forpligtelse til at dække den associerede virksomheds underbalance, indregnes denne under forpligtelser.

Eventuelle tilgodehavender hos associerede virksomheder nedskrives såfremt tilgodehavendet vurderes til at være uerholdeligt.

**Andre aktiver**

Andre langfristede aktiver samt kortfristede aktiver måles ved første indregning til kostpris. Efterfølgende måles disse aktiver som en af følgende kategorier:

- Handelsbeholdning: Aktivet måles til dagsværdi og værdireguleringen indregnes via resultatopgørelsen.
- Disponibelt for salg: Aktivet måles til dagsværdi og værdireguleringen indregnes via egenkapitalen.
- Udlån og tilgodehavender: Aktivet måles til amortiseret kostpris og værdireguleringen indregnes via resultatopgørelsen.

**Kapitalandele i tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder (moderselskabet)**

Kapitalandele i tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder indregnes til kostpris i balancen.

Udbytte fra tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder indregnes i moderselskabets resultatopgørelse i det år, hvor udbyttet er deklareret. Kostprisen for kapitalandele i tilknyttede virksomheder og associerede virksomheder nedskrives i det omfang, udloddet udbytte anses for en tilbagebetaling af investeringen.

**Nedskrivning**

Den regnskabsmæssige værdi af langfristede immaterielle, materielle og finansielle aktiver vurderes løbende, mindst en gang årligt, for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse. Når en sådan indikation er til stede, vurderes aktivets genindvindingsværdi. Genindvindingsværdien er den højeste værdi af aktivets nettosalgspris eller nytteværdi. Nyteværdien beregnes som en tilbagediskontering af de forventede fremtidige nettopengestrømme aktivet forventes at generere – enten fra sig selv eller fra den laveste pengestrømsfrembringende enhed aktivet er tilknyttet.

Der foretages minimum en årlig nedskrivningstest (nyteværdi) af goodwill. Nedskrivningstest af Koncernens aktiver foretages fast en gang årligt, typisk i december måned. Såfremt der i perioden mellem de årlige tests er indikatorer på værdiforringelse, tester DFDS for eventuelt nedskrivningsbehov. Der henvises til note 38 for beskrivelse af metode.

**Værdipapirer**

Værdipapirer, der indgår i en investeringsbeholdning klassificeres som "disponible for salg", og måles ved første indregning til dagsværdi tillagt transaktionsomkostninger. Indregningen sker på handelsdagen.

Den efterfølgende måling foretages til dagsværdi, hvilket for børsnoterede værdipapirer svarer til kursværdien på balancedagen. Værdipapirer, der ikke er børsnoterede, indregnes til kostpris med fradrag af eventuelle nedskrivninger, når det ikke er muligt påtideligt at estimere en skønnet dagsværdi.

Urealiserede værdireguleringer af værdipapirer indregnes direkte på egenkapitalen i en særskilt reserve (opskrivning værdipapirer) bortset fra nedskrivninger som følge af værdiforringelse, som indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster. Når værdipapirer realiseres, overføres den akkumulerede værdiregulering

indregnet direkte på egenkapitalen til finansielle indtægter eller omkostninger i resultatopgørelsen.

**Varebeholdninger**

Varebeholdninger, der omfatter cateringvarer, indregnes til kostpris opgjort på baggrund af gennemsnitspriser eller nettorealiseringsværdien, hvor denne er lavere. Varebeholdninger, der omfatter bunkers, indregnes til kostpris opgjort på grundlag af FIFO-princippet for bunkers og gennemsnitspriser for de resterende varebeholdninger. Hvis nettorealiseringsværdien er lavere end førnævnte, indregnes til denne.

**Tilgodehavender**

Tilgodehavender indregnes til amortiseret kostpris med nedskrivning til imødegåelse af tab, hvor der vurderes at være indtruffet en objektiv indikation på værdiforringelse. Vurderingen sker på individuelt niveau.

Andre tilgodehavender omfatter beregnede tilgodehavender på sikringstransaktioner, forsikringstilgodehavender fra havarier, finansielle leasing tilgodehavender, mellemværender for chartrede skibe, beregnede tilgodehavende renter m.v.

**Periodeafgrænsningsposter**

Posten indeholder omkostninger, der er afholdt senest på balancedagen, men som vedrører de efterfølgende år, så som forudbetalt charterhyre, husleje m.v.

**Aktiver bestemt for salg**

Aktiver bestemt for salg omfatter aktiver og afhændelsesgrupper, som er bestemt for salg. Afhændelsesgrupper er en gruppe af aktiver, som skal afhændes samlet ved salg eller lignende i en enkelt transaktion. Forpligtelser vedrørende aktiver bestemt for salg er forpligtelser direkte tilknyttet disse aktiver, som vil blive overført ved transaktionen. Aktiver klassificeres som "bestemt for salg", når deres regnskabsmæssige værdi primært vil blive genindvundet gennem et salg indenfor 12 måneder i henhold til en formel plan frem for gennem fortsat anvendelse.

Aktiver eller afhændelsesgrupper, der er bestemt for salg, måles til den laveste værdi af den regnskabsmæssige værdi på tidspunktet for klassifikationen som "bestemt for salg" eller dagsværdien med fradrag af salgsomkostninger. Der afskrives og amortiseres ikke på aktiver fra det tidspunkt, hvor de klassificeres som "bestemt for salg".

Tab ved værdiforringelse, som opstår ved den første klassifikation som "bestemt for salg", og gevinster eller tab ved efterfølgende måling til laveste værdi af den regnskabsmæssige værdi eller dagsværdi med fradrag af salgsomkostninger, indregnes i resultatopgørelsen under de poster, de vedrører. Gevinster og tab oplyses i noterne.

Aktiver og dertil tilknyttede forpligtelser udskilles i særskilte linjer i balancen, og hovedposterne specificeres i noterne.

**EGENKAPITAL****Udbytte**

Foreslået udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen (deklareringstidspunktet). Udbytte, som forventes udbetalt for året, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

**EGNE AKTIER**

Anskaffelses- og afståelsessummer samt udbytte for egne aktier indregnes direkte i overført resultat i egenkapitalen. Avance ved salg af egne aktier indregnes således ikke i resultatopgørelsen, ligesom egne aktier ikke indgår med værdi i balancen. Nominel værdi af egne aktier (kurs 100) indregnes direkte på egenkapitalen i en særskilt reserve (egne aktier).

---

## Note 41 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

---

### Reserve for valutakursregulering

Reserve for valutakursregulering omfatter kursdifferencer, opstået ved omregning af regnskaber for enheder med en anden funktionel valuta end danske kroner samt kursreguleringer vedrørende aktiver og forpligtelser, der udgør en del af koncernens nettoinvestering i sådanne enheder.

### Reserve for sikringstransaktioner

Reserve for sikringstransaktioner indeholder den akkumulerede nettoændring i dagsværdien af sikringstransaktioner, der opfylder kriterierne for sikring af fremtidige betalingsstrømme, og hvor den sikrede transaktion endnu ikke er realiseret.

### Reserve for opskrivning af værdipapirer

Reserve for opskrivning af værdipapirer omfatter akkumulerede ændringer af dagsværdien for værdipapirer klassificeret som disponible for salg. Reserven, som er en del af virksomhedens frie reserver, opløses og overføres til resultatopgørelsen i takt med, at investeringen sælges eller nedskrives.

## FORPLIGTELSE

Kortfristede forpligtelser defineres som:

- forpligtelser, der forventes indfriet i løbet af DFDS' normale driftscyklus, eller
- skal indfries inden for et år efter balancedagen.

Alle andre forpligtelser klassificeres som langfristede forpligtelser.

### Pensionsforpligtelser og lignende langfristede forpligtelser

Indbetalinger til bidragsbaserede pensionsordninger indregnes i resultatopgørelsen i den periode de vedrører, og eventuelle skyldige indbetalinger indregnes i balancen under anden gæld.

For ydelsesbaserede ordninger foretages en årlig aktuarmæssig beregning af kapitalværdien af de fremtidige ydelser, som skal udbetales i henhold til ordningen. Kapitalværdien beregnes på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. lønniveau, rente, inflation og dødelighed. Kapitalværdien beregnes alene for de ydelser, som de ansatte har optjent ret til gennem deres hidtidige ansættelse i Koncernen. Den aktuarmæssigt beregnede kapitalværdi med fradrag af markedsværdien af eventuelle aktiver knyttet til ordningen indregnes i balancen under pensionsforpligtelser, jf. dog nedenfor.

Forskelle mellem den forventede udvikling i pensionsaktiver og -forpligtelser og de realiserede værdier betegnes aktuarmæssige gevinster eller tab. Såfremt de akkumulerede aktuarmæssige gevinster eller tab primo året overstiger den største numeriske værdi af 10% af pensionsforpligtelserne eller 10% af markedsværdien af pensionsaktiverne, indregnes det overskydende beløb i resultatopgørelsen over de omfattede medarbejderes forventede resterende arbejdstid i virksomheden indtil pensionsbetalinger påbegyndes. Aktuarmæssige gevinster/tab, der ikke overstiger ovennævnte grænser, indregnes ikke i resultatopgørelsen.

Hvis der ved en ændring i ydelser, der vedrører de ansattes hidtidige ansættelse i virksomheden, fremkommer en ændring i den aktuarmæssige beregnede kapitalværdi, betegnes denne som en historisk omkostning. Historiske omkostninger indregnes i resultatopgørelsen i året, hvis de ansatte allerede har opnået ret til den ændrede ydelse. I modsat fald bliver de historiske omkostninger indregnet i resultatopgørelsen over det tidsrum, hvor de ansatte opnår ret til den ændrede ydelse.

Såfremt en pensionsordning netto er et aktiv, indregnes aktivet alene i det omfang, det modsvarer fremtidige tilbagebetalinger fra ordningen, eller det vil føre til reducerede fremtidige indbetalinger til ordningen.

Andre langfristede personaleforpligtelser omfatter blandt andet jubilæumsgratualer og lignende.

### Andre hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når Koncernen som følge af tidligere begivenheder har en retslig eller faktisk forpligtelse, som vil medføre et sandsynligt træk på Koncernens økonomiske ressourcer, hvis størrelsen kan skønnes pålideligt. Der tages højde for den tidsmæssige værdi af penge.

### Rentebærende gældsforpligtelser

Gæld til realkreditinstitutter, kreditinstitutter m.v., måles ved første indregning til dagsværdi (svarende til det modtagne provenu) med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger.

I efterfølgende perioder måles de rentebærende forpligtelser til amortiseret kostpris svarende til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rente, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen under "finansielle omkostninger" over låneperioden.

I rentebærende forpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter. Øvrige gældsforpligtelser måles til amortiseret kostpris.

### Anden gæld

Anden gæld omfatter gæld til personale, herunder skyldig løn og feriepenge, og til det offentlige såsom ikke-afregnet kildeskat, merværdiafgift, punktafgifter, ejendomsskatter og lignende samt skyldige omkostninger i forbindelse med køb/salg af skibe, bygninger og terminaler, beregnede skyldige renteomkostninger, dagsværdier af sikringstransaktioner, skyldige havariomkostninger samt beregnede omkostninger for rederidriften m.v. Anden gæld omfatter ligeledes eventuelle skyldige omkostninger ved bidragsbaserede pensionsordninger.

### Periodeafgrænsningsposter

Posten indeholder betalinger, der er indgået senest på balancedagen, og som vedrører indtægter i de efterfølgende perioder.

### Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen, der er udarbejdet efter den indirekte metode, viser Koncernens pengestrømme fra drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet for året samt Koncernens likvider ved årets begyndelse og slutning.

Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme fra investeringsaktivitet.

I pengestrømsopgørelsen indregnes pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra anskaffelsestidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til salgstidspunktet.

*Pengestrømme fra driftsaktivitet* opgøres med udgangspunkt i resultat før afskrivninger og finansiering reguleret for ikke-likvide driftsposter, ændring i driftskapitalen, betalte finansielle poster samt betalt selskabsskat. *Pengestrømme fra investeringsaktivitet* omfatter betaling i forbindelse med køb og salg af virksomheder og aktiviteter samt køb og salg af langfristede immaterielle, materielle og finansielle aktiver. *Pengestrømme fra finansieringsaktivitet* omfatter betalinger afledt af ændringer i størrelse eller sammensætning af Koncernens aktiekapital, betalt udbytte samt optagelse af og afdrag på prioritetsgæld, anden langfristet gæld og kortfristet bankgæld. Likvider omfatter likvide beholdninger.

### Segmentoplysninger

Segmentoplysninger er udarbejdet i overensstemmelse med koncernens anvendte regnskabspraksis og følger den interne ledelsesrapportering.

**Note 42 Virksomhedsoversigt**

Selskab	Ejerandel 2011*	Land	By	Valuta	Aktiekapital
<b>Operative - og holding selskaber:</b>					
DFDS Seaways NV		Belgien	Gent	EUR	62.000
DFDS Logistics NV		Belgien	Gent	EUR	297.472
DFDS Logistics Services NV		Belgien	Brugge	EUR	1.996.503
Aukse Multipurpose Shipping Ltd.	96,4	Cypern	Limassol	EUR	1.709
Lisco Optima Shipping Ltd.	96,4	Cypern	Limassol	EUR	1.709
Rasa Multipurpose Shipping Ltd.	96,4	Cypern	Limassol	EUR	1.709
Tor Botnia Shipping Ltd.	96,4	Cypern	Limassol	EUR	1.000
Tor Finlandia Shipping Ltd.	96,4	Cypern	Limassol	EUR	1.000
Lisco Maxima Shipping Ltd.	96,4	Cypern	Limassol	EUR	1.000
Mare Blue Shipping Ltd.	96,4	Cypern	Limassol	EUR	1.000
DFDS A/S		Danmark	København	DKK	1.485.608.100
DFDS Baltic Line A/S		Danmark	København	DKK	503.000
DFDS Russia ApS		Danmark	København	DKK	127.000
DFDS Stevedoring A/S		Danmark	Esbjerg	DKK	502.000
DFDS Logistics A/S		Danmark	Tautov	DKK	10.000.000
DFDS Seaways Newcastle Ltd		England	Harwich	GBP	8.050.000
DFDS Seaways Plc.		England	Immingham	GBP	25.500.000
DFDS Logistics Partners Ltd.		England	Immingham	GBP	150.000
DFDS Logistics Services Ltd		England	Immingham	GBP	100
DFDS Seaways Holding Ltd.		England	Immingham	GBP	250.000
DFDS Logistics Contracts Ltd		England	Ipswich	GBP	2.571.000
DFDS Logistics Ltd		England	Belfast	GBP	165.210
DFDS Seaways OÜ	64,5	Estland	Tallinn	EUR	3.800
DFDS Logistics OY		Finland	Hamina	EUR	59.000
Halléns France SA		Frankrig	Paris	EUR	7.000
DFDS Logistics SARL		Frankrig	Boulogne sur Mer	EUR	30.000
DFDS Logistics Contracts SARL		Frankrig	Dunkerque	EUR	50.000
New Channel Company S.A.S.	82,0	Frankrig	Le Havre	EUR	1.000
DFDS Logistics BV		Holland	Gravenhage	EUR	453.780
DFDS Seaways Terminals BV		Holland	Gravenhage	EUR	72.000
DFDS Shipping BV		Holland	Gravenhage	EUR	18.400
DFDS Holding BV		Holland	Gravenhage	EUR	40.000.000
DFDS Seaways BV		Holland	IJmuiden	EUR	18.000
DFDS Logistics Container line BV		Holland	Rotterdam	EUR	18.151
LHT Transport BV		Holland	Rotterdam	EUR	21.000
DFDS Dailyfresh BV		Holland	Rotterdam	EUR	15.882
DFDS Logistics Contracts Ltd		Irland	Dublin	EUR	200
DFDS Logistics Ltd		Irland	Dublin	EUR	3
DFDS Logistics Contracts SRL		Italien	Genova	EUR	77.000
DFDS Logistics SPA		Italien	Milano	EUR	140.000
DFDS Seaways SIA		Letland	Riga	LVL	70.000
AB DFDS Lisco	96,4	Litauen	Klaipeda	LTL	332.547.434
Laivyno Technikos Prieziuros Base	96,4	Litauen	Klaipeda	LTL	1.500.000
UAB Krantas Travel	96,4	Litauen	Klaipeda	LTL	400.000
UAB LISCO Shipping Logistics	96,4	Litauen	Klaipeda	LTL	100.000
DFDS Logistics AS		Norge	Lilleaker	NOK	1.538.000
Moss Container Terminal AS		Norge	Moss	NOK	1.000.000
DFDS Logistics Rederi AS		Norge	Oslo	NOK	24.990.000
DFDS Seaways AS		Norge	Oslo	NOK	12.000.000
NorthSea Terminal AS	66,0	Norge	Oslo	NOK	1.000.000
SCF DFDS Lines Ltd	99,0	Rusland	Kaliningrad	RUR	20.000
DFDS Seaways AB		Sverige	Gøteborg	SEK	25.000.000
DFDS Logistics Services AB		Sverige	Gøteborg	SEK	1.100.000
DFDS Logistics AB		Sverige	Gøteborg	SEK	500.000
DFDS Seaways Holding AB		Sverige	Gøteborg	SEK	100.000
Buhus Terminal Holding AB		Sverige	Gøteborg	SEK	50.000
DFDS Seaways GmbH		Tyskland	Cuxhaven	EUR	25.000
DFDS (Deutschland) GmbH		Tyskland	Hamburg	EUR	102.000
DFDS Logistics GmbH		Tyskland	Hamburg	EUR	525.000
DFDS Logistics Services GmbH		Tyskland	Hofheim	EUR	35.000
DFDS Seaways Baltic GmbH	96,4	Tyskland	Kiel	EUR	25.565

**17 inaktive selskaber**

\* Når ikke andet er nævnt er selskaberne 100% ejede

# PÅTEGNINGER

## LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2011 for DFDS A/S.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav i årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af Koncernens og moderselskabets aktiver, passiver, finansielle stilling pr. 31. december 2011 samt resultatet af Koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2011.

Det er endvidere vores opfattelse, at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for udviklingen i Koncernens og moderselskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og af Koncernens og moderselskabets finansielle stilling, samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som Koncernen og moderselskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 1. marts 2012

## DIREKTION

<b>Niels Smedegaard</b> Administrerende direktør	<b>Torben Carlsen</b> Økonomidirektør
---	--

## BESTYRELSE

<b>Bent Østergaard</b> Formand	<b>Vagn Sørensen</b> Næstformand	<b>Søren Skou</b> Næstformand	<b>Annette Bjerregaard</b>
<b>Jens Knudsen</b>	<b>Jill Lauritzen Melby</b>	<b>Anders Moberg</b>	<b>Tony Smidt</b>
<b>Ingar Skaug</b>	<b>Lene Skole</b>	<b>Kent Vildbæk</b>	

## DEN UAFHÆNGIGE REVISORS PÅTEGNING

### Til kapitalejerne i DFDS A/S

#### Påtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for DFDS A/S for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2011. Koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter resultatopgørelse, totalindkomstopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis for såvel koncernen som selskabet. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

#### Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

#### Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og i årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke

en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige samt den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

#### Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2011 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2011 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

#### Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet.

København, den 1. marts 2012

#### KPMG

Statsautoreret Revisionspartnerselskab

Henrik Kronborg Iversen  
statsaut. revisor

Torben Bender  
statsaut. revisor

# FLÅDELISTE

PR. 31.12.2011

## FRAGTSKIBE (RO-RO)

	Byggeår	BT	Lanemeter	Beskæftigelse
Ficaria Seaways	2006/09	37.939	4.650	Gøteborg-Brevik-Immingham
Tor Freesia	2005/09	37.722	4.650	Gøteborg-Brevik-Immingham
Tor Begonia	2004/09	37.722	4.650	Gøteborg-Brevik-Immingham
Primula Seaways	2004	32.289	3.831	Gøteborg-Brevik-Gent
Petunia Seaways	2004	32.289	3.831	Gøteborg-Brevik-Gent
Magnolia Seaways	2003	32.289	3.831	Gøteborg-Brevik-Gent
Selandia Seaways	1998	24.196	2.772	Gøteborg-Tilbury
Suecia Seaways	1999/11	24.196	2.772	Vlaardingen-Felixstowe
Britannia Seaways	2000/11	24.196	2.772	Vlaardingen-Felixstowe
Ark Futura	1996/00	18.725	2.308	Udchartret
Flandria Seaways	2000	13.073	1.692	Vlaardingen-Felixstowe
Anglia Seaways	2000	13.073	1.692	Vlaardingen-Immingham
Tor Botnia	2000	11.530	1.899	Kiel-Karlshamn-St. Petersburg
Tor Finlandia	2000	11.530	1.899	Zeebrugge-Rosyth
Maas Viking <sup>2</sup>	2009	29.004	3.663	Vlaardingen-Immingham
Humber Viking <sup>2</sup>	2009	29.004	3.663	Vlaardingen-Immingham
Tor Corona <sup>2</sup>	2008	25.609	3.322	Fredericia-København-Klaipeda
Hafnia Seaways <sup>2</sup>	2008	25.609	3.322	Cuxhaven-Immingham
Fionia Seaways <sup>2</sup>	2009	25.609	3.322	Esbjerg-Immingham
Jutlandia Seaways <sup>2</sup>	2010	25.609	3.322	Esbjerg-Immingham
Tor Dania <sup>2</sup>	1978/95	21.491	2.562	Cuxhaven-Immingham
Transpulp <sup>2</sup>	2006	23.128	2.774	Gøteborg-Tilbury

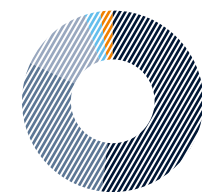
## FRAGTSKIBE (RO-RO) TIL OVERTAGELSE I 2012

	Byggeår	BT	Lanemeter	TEU <sup>4</sup>
Stralsund NB 500 (Ark Germania)	2012	33.300	3.000	342
Stralsund NB 501 (Ark Dania)	2012	33.300	3.000	342

## RO-PAX-SKIBE<sup>3</sup>

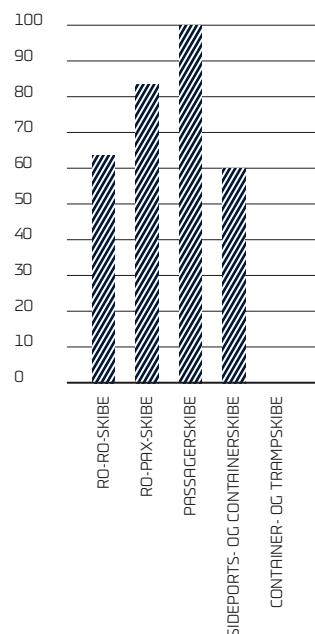
	Byggeår	BT	Lanemeter	Passagerer	Beskæftigelse
Dunkerque Seaways	2005	35.923	2.000	1.000	Dover-Dunkerque
Delft Seaways	2006	35.923	2.000	1.000	Dover-Dunkerque
Dover Seaways	2006	35.923	2.000	1.000	Dover-Dunkerque
Regina Seaways <sup>1</sup>	2010	25.518	2.496	550	Kiel-Klaipeda
Lisco Maxima	2009	25.518	2.496	550	Kiel-Klaipeda
Lisco Optima	1999	25.206	2.300	328	Karlshamn-Klaipeda
Dana Sirena	2002/03	22.382	2.056	623	Esbjerg-Harwich
Liverpool Seaways	1997	21.856	2.200	340	Karlshamn-Klaipeda
Patria Seaways	1991	18.332	1.710	222	Paldiski-Kapellskär
Kaunas	1989/94	25.606	1.539	262	Kiel-Sassnitz-Ust-Luga
Vilnius Seaways	1987/93	22.341	1.700	132	Sassnitz-Klaipeda
Norman Spirit <sup>2</sup>	1992	28.833	1.784	1.100	Dover-Dunkerque

**FLÅDESAMMENSÆTNING, EJET OG INDBEFRAGTET TONNAGE, ULTIMO 2011 (BRUTTO TONS)**

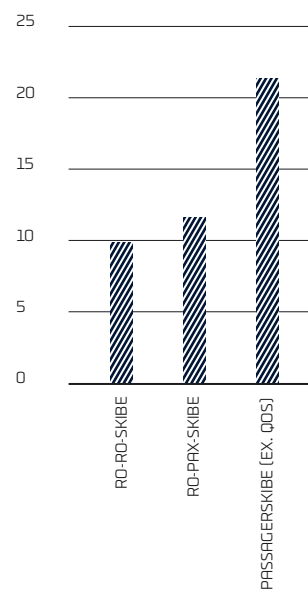


- RO-RO-SKIBE (52%)
- RO-PAX-SKIBE (30%)
- PASSAGERSKIBE (13%)
- SIDEPORTS- OG CONTAINERSKIBE (3%)
- CONTAINER- OG TRAMPSKIBE (2%)

**EJERANDEL AF FLÅDE 2011 (%)**



**EJET TONNAGE, GENNEMSITLIG ALDER ULTIMO 2011 (ANTAL ÅR)**



**PASSAGERSKIBE**

	Byggeår	BT	Lanemeter	Passagerer	Beskæftigelse
Pearl Seaways	1989/01/05	40.039	1.482	2.166	København-Oslo
Crown of Scandinavia	1994/05	35.498	1.370	2.026	København-Oslo
King Seaways	1987/93/06	31.788	1.410	1.534	Amsterdam-Newcastle
Princess Seaways	1986/93/06	31.356	1.410	1.364	Amsterdam-Newcastle
Princess Maria (Queen of Scandinavia)	1981/00	34.093	1.050	1.762	Udchartret

**SIDEPORTSSKIBE**

	Byggeår	BT	TEU <sup>4</sup>	Beskæftigelse
Lysvik Seaways	1998/04	7.409	160	Oslo Fjord-Kontinentet/UK
Lysbris	1999/04	7.409	160	Oslo Fjord-Kontinentet/UK/Spanien/UK
Lysblink	2000/03	7.409	160	Oslo Fjord-Kontinentet/UK/Spanien/UK
Lystind <sup>2</sup>	1990/00	4.471	56	Vestnorge-Nordirland/Skotland
Tistedal <sup>2</sup>	1996	4.464	129	Vestnorge-UK/Kontinentet

**CONTAINERSKIBE**

	Byggeår	BT	TEU <sup>4</sup>	Beskæftigelse
Dana Hollandia <sup>2</sup>	2002	6.370	698	Irland-Kontinentet
Endeavor <sup>2</sup>	2005	7.642	750	UK-Irland-Spanien
Rheintal <sup>2</sup>	1996	3.824	390	Norge-Kontinentet

<sup>1</sup> Indbefragtet tonnage (bareboat charter)

<sup>2</sup> Indbefragtet tonnage (time charter)

<sup>3</sup> Ro-pax: Kombineret ro-ro- og passagerskib

<sup>4</sup> TEU: 20-fods containerenhed



# LEDELSESHVERV

## BESTYRELSENS OG DIREKTIONENS LEDELSESHVERV PR. 1. MARTS 2012

### BESTYRELSEN

#### Bent Østergaard, Formand

- Fødselsdato: 5. oktober 1944
- Indtrådt i bestyrelsen: 1. april 2009
- Genvælg: 2011
- Udløb af valgperiode: 29. marts 2012
- Formand for nomineringsudvalget og vederlæggelsesudvalget
- Bestyrelsesformand: Cantion A/S, Fonden Kattegat Silo, Frederikshavn Maritime Erhvervspark A/S, J. Lauritzen A/S, Kayxo A/S, NanoNord A/S
- Bestyrelsesmedlem: Comenxa A/S, Intelligent Building System Ltd (Durisol UK), With Fonden, Mama Mia Holding A/S, Royal Arctic Line A/S, Meabco A/S, Meabco Holding A/S

Bestyrelsen vurderer, at Bent Østergaard har følgende særlige kompetencer: International ledelseserfaring, bestyrelseserfaring fra internationale og børsnoterede selskaber samt ekspertise inden for shipping og finansiering. Som følge af ledelseshverv for selskabets hovedaktionær, Lauritzen Fonden (Vesterhavet Holding A/S), kan Bent Østergaard ikke betragtes som uafhængig jævnfør anbefalingerne om Corporate Governance.

#### Vagn Sørensen, Næstformand

- Fødselsdato: 12. december 1959
- Indtrådt i bestyrelsen: 20. april 2006
- Genvælg: 2007-2011
- Udløb af valgperiode: 29. marts 2012
- Medlem af nomineringsudvalget, vederlæggelsesudvalget og revisionsudvalget
- Direktionshverv: GFKJUS 611 ApS, VOS Invest ApS
- Bestyrelsesformand: British Midland Ltd., E-Force A/S, FLSmidth A/S, FLSmidth & Co A/S, KMD A/S, KMD Equity Holding A/S, KMD Holding A/S, Scandic Hotels AB, Select Service Partner Ltd., TDC A/S
- Bestyrelsesmedlem: Air Canada Inc., Braganza A/S, CP Dyvig & Co A/S, Koncertvirksomhedens Fond, Det Rytmiske Musikhus Fond, Lufthansa Cargo AG, Royal Caribbean Cruises Ltd.

Bestyrelsen vurderer, at Vagn Sørensen har følgende særlige kompetencer: Inter-

national ledelseserfaring, bestyrelseserfaring fra internationale og børsnoterede selskaber samt ekspertise inden for luftfart og servicevirksomhed.

#### Søren Skou, Næstformand

- Fødselsdato: 20. august 1964
- Indtrådt i bestyrelsen: 12. august 2010
- Genvælg: 2011
- Udløb af valgperiode: 29. marts 2012
- Medlem af nomineringsudvalget og vederlæggelsesudvalget
- Direktionshverv: Skibsreder i A.P. Møller - Mærsk A/S
- Bestyrelsesnæstformand: Höegh Autoliners Holdings A/S
- Bestyrelsesmedlem: The International Tankers Owners Pollution Federation Limited (ITOPF), Lloyds Register, International Council of Containership Operators (ICCO)

Bestyrelsen vurderer, at Søren Skou har følgende særlige kompetencer: International ledelseserfaring samt ekspertise inden for shipping, logistik og indkøb.

#### Anders Moberg, bestyrelsesmedlem

- Fødselsdato: 21. marts 1950
- Indtrådt i bestyrelsen: 11. april 2002
- Genvælg: 2003-2011
- Udløb af valgperiode: 29. marts 2012
- Bestyrelsesformand: Biva A/S, Clas Ohlson AB, OBH Nordica AB
- Bestyrelsesmedlem: Ahlstrom Corporation OY, Amor GmbH, BYGGmax AB, HEMA BV, Husqvarna AB, ITAB AB, Rezidor AB, ZetaDisplay AB

Bestyrelsen vurderer, at Anders Moberg har følgende særlige kompetencer: International ledelseserfaring, bestyrelseserfaring fra internationale og børsnoterede selskaber samt ekspertise inden for detailhandel.

#### Ingar Skaug, bestyrelsesmedlem

- Fødselsdato: 28. september 1946
- Indtrådt i bestyrelsen: 16. april 1998
- Genvælg: 1999-2011
- Udløb af valgperiode: 29. marts 2012
- Bestyrelsesformand: Center for Creative Leadership, Bery Maritime AS, Ragni Invest AS

- Bestyrelsesnæstformand: J. Lauritzen A/S
- Bestyrelsesmedlem: Miros AS, Berg-Hansen AS, BLG GmbH & Co. KG.

Bestyrelsen vurderer, at Ingar Skaug har følgende særlige kompetencer: International ledelseserfaring, bestyrelseserfaring fra internationale og børsnoterede selskaber samt ekspertise inden for shipping, logistik, luftfart og servicevirksomhed. Ingar Skaug har været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år og kan ifølge anbefalingerne om Corporate Governance ikke betragtes som uafhængig.

#### Jill Lauritzen Melby, bestyrelsesmedlem

- Fødselsdato: 6. december 1958
- Indtrådt i bestyrelsen: 18. april 2001
- Genvælg: 2002 - 2011
- Udløb af valgperiode: 29. marts 2012
- Medlem af revisionsudvalget
- Stilling: Team Leader Finance, BASF A/S

Bestyrelsen vurderer, at Jill Lauritzen Melby har følgende særlige kompetencer: Ekspertise inden for økonomistyring. Som følge af familiemæssige relationer til selskabets hovedaktionær, Lauritzen Fonden (Vesterhavet Holding A/S), kan Jill Lauritzen Melby ifølge anbefalingerne om Corporate Governance ikke betragtes som uafhængig.

#### Lene Skole, bestyrelsesmedlem

- Fødselsdato: 28. april 1959
- Indtrådt i bestyrelsen: 20. april 2006
- Genvælg: 2007-2011
- Udløb af valgperiode: 29. marts 2012
- Formand for revisionsudvalget
- Stilling: Koncerndirektør, Coloplast A/S
- Bestyrelsesmedlem: Coloplast Danmark A/S, Coloplast Ejendomme A/S, Tryg A/S

Bestyrelsen vurderer, at Lene Skole har følgende særlige kompetencer: International ledelseserfaring, herunder fra børsnoteret selskab, og ekspertise inden for økonomi og regnskab.

#### Annette Bjerre Bjerregaard, medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem

- Fødselsdato: 16. august 1974
- Indtrådt i bestyrelsen: 13. april 2011
- Genvælg: -



- Udløb af valgperiode: 2013
- Stilling: Speditør

Annette Bjerre Bjerregaard har ikke ledelses- eller bestyrelsesposter i andre virksomheder .

**Jens Otto Knudsen, medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem**

- Fødselsdato: 8. august 1958
- Indtrådt i bestyrelsen: 13. april 2011
- Genvalgt:-
- Udløb af valgperiode: 2013
- Stilling: Kaptajn

Jens Otto Knudsen har ikke ledelses- eller bestyrelsesposter i andre virksomheder.

**Tony Tranekjer Smidt, medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem**

- Fødselsdato: 9. januar 1976
- Indtrådt i bestyrelsen: 13. april 2011
- Genvalgt: -
- Udløb af valgperiode: 2013
- Stilling: Overstyrmand

Tony Tranekjer Smidt har ikke ledelses- eller bestyrelsesposter i andre virksomheder.

**Kent Vildbæk, medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem**

- Fødselsdato: 15. februar 1964
- Indtrådt i bestyrelsen: 13. april 2011
- Genvalgt: -
- Udløb af valgperiode: 2013
- Stilling: Commercial Head

Kent Vildbæk har ikke ledelses- eller bestyrelsesposter i andre virksomheder.

**DIREKTIONEN**

**Niels Smedegaard, Koncernchef og administrerende direktør**

- Fødselsdato: 22. juni 1962
- Tiltrådt: 1. januar 2007
- Bestyrelsesmedlem: Danmark-Amerika Fondet, Danmarks Eksportråd, Danmarks Rederiforening, Den Danske Banks Repræsentantskab, Tietgenfonden og ECSA (European Community Shipowners' Association)

**Torben Carlsen, Økonomidirektør**

- Fødselsdato: 5. marts 1965
- Tiltrådt: 1. juni 2009
- Bestyrelsesformand: Crendo Fastighetsförvaltning AB, Envikraft A/S, Envikraft Invest A/S, SEM Invest A/S, SEM Stålintroduktion A/S
- Bestyrelsesmedlem: Weiss A/S



**BENT ØSTERGAARD**



**VAGN SØRENSEN**



**SØREN SKOU**



**ANDERS MOBERG**



**INGAR SKAUG**



**JILL LAURITZEN MELBY**



**LENE SKOLE**



**ANNETTE BJERRE  
BJERREGAARD**



**JENS OTTO KNUDSEN**



**TONY TRANEKJER SMIDT**



**KENT VILDBÆK**



**NIELS SMEDEGAARD**



**TORBEN CARLSEN**

# KONCERNLEDELSE

A photograph of two men in business suits walking on the deck of a ship. The man on the left is wearing glasses and a dark suit, while the man on the right is wearing a dark suit and a striped tie. They are both smiling and looking towards the camera. The background shows the ship's structure and a bright sky.

## **HENRIK HOLCK (1961)**

- Executive Vice President, People & Ships
- Cand. psyk
- Ansat i DFDS siden 2007

## **TORBEN CARLSEN (1965)**

- Executive Vice President & CFO
- Cand. merc
- Ansat i DFDS siden 2009



A black and white photograph of three men in business suits walking on a ship's deck. The man on the left is smiling and looking towards the camera. The man in the middle is looking down and adjusting his tie. The man on the right is smiling and looking towards the camera. The background shows the ship's structure, including railings and a staircase.

**NIELS SMEDEGAARD (1962)**

- President & CEO
- Cand. merc
- Ansat i DFDS siden 2007

**PEDER GELLERT PEDERSEN (1958)**

- Executive Vice President, Shipping Division
- Skibsmægler, HD (O)
- Ansat i DFDS siden 1994

**EDDIE GREEN (1958)**

- Executive Vice President, Logistics Division
- BA (Hons) Økonomi
- Ansat i DFDS siden 2010

# DEFINITIONER & ORDLISTE

<b>Driftsresultat før afskrivninger (EBITDA)</b>	Resultat før af- og nedskrivning af langfristede aktiver	<b>Bareboat charter:</b> Leje af skib uden besætning for en aftalt periode
<b>Driftsresultat (EBIT)</b>	Resultat efter af- og nedskrivning af langfristede aktiver	<b>Bunker:</b> Oliebaseret brændstof anvendt i skibsfart
<b>Driftsmarginal</b>	$\frac{\text{Driftsresultat (EBIT)} \times 100}{\text{Omsætning}}$	<b>Dør-til-dør-transport:</b> Transport af gods fra start- til slutdestination med én ansvarlig befragter. Befragteren vil typisk anvende tredjeparts underleverandører, eksempelvis en vognmand, til selve udførelsen af transporten
<b>Driftsresultat efter skat (NOPAT)</b>	Driftsresultat (EBIT) plus værdiregulering af goodwill/negativ goodwill minus periodens betalbare skat justeret for skatteeffekten af finansiering, netto	<b>Indchartring:</b> Leje af et skib
<b>Investeret kapital</b>	Gennemsnitlig arbejdskapital (ikke-rentebærende kortfristede aktiver minus ikke-rentebærende kortfristede forpligtelser) plus langfristede immaterielle og materielle aktiver minus jubilæumsforpligtelser og andre hensatte forpligtelser	<b>Ikke-fordelte poster:</b> Centrale omkostninger som ikke fordeles til divisioner
<b>Afkast af investeret kapital (ROIC)</b>	$\frac{\text{Driftsresultat efter skat (NOPAT)} \times 100}{\text{Gennemsnitlig investeret kapital}}$	<b>Intermodal:</b> Transport med brug af flere transporttyper (vej, jernbane og sø), typisk ved brug af containere
<b>Beregnet kapitalomkostning (WACC)</b>	Gennemsnitlig kapitalomkostningsprocent for egenkapital og gæld vægtet i forhold til kapitalstrukturen	<b>Lanemeter:</b> En længdemeter i en banebredde på et skibsdæk. Anvendes til måling af fragtmængder
<b>Resultat til analyseformål</b>	Årets resultat efter minoritetsinteresser eksklusive regulering af tidligere års skatter og tilbageførelsen af udskudt skat	<b>Logistik:</b> Sø- og landtransport af gods, lagring og distribution samt tilknyttet informationsbehandling
<b>Fri pengestrøm fra driften</b>	Pengestrøm fra driftsaktivitet, netto eksklusive renteudgifter, netto minus pengestrøm fra investeringsaktivitet	<b>Lo-lo:</b> Lift on-Lift off: Skibstype hvor gods løftes på og af
<b>Egenkapitalforrentning</b>	$\frac{\text{Resultat til analyseformål} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital eksklusive minoritetsinteresser}}$	<b>Nordeuropa:</b> Norden, Benelux, Storbritannien, Irland, Tyskland, Polen, de baltiske lande samt Rusland og de øvrige SNG-lande
<b>Egenkapitalandel</b>	$\frac{\text{Egenkapital i alt ultimo året} \times 100}{\text{Aktiver i alt}}$	<b>Produktionssamarbejde (Vessel Sharing Agreement):</b> Aftale mellem to eller flere parter om fordeling og anvendelse af et skibs fragtkapacitet
<b>Resultat pr. aktie (EPS)</b>	$\frac{\text{Resultat til analyseformål}}{\text{Vægtet gennemsnitligt antal aktier}}$	<b>Ro-Pax:</b> Kombineret ro-ro-fragt- og passagerskib
<b>P/E-ratio</b>	$\frac{\text{Aktiekurs ultimo året}}{\text{Resultat pr. aktie (EPS)}}$	<b>Ro-ro:</b> Roll on-Roll off: Skibstype hvor gods køres ombord og fra borde
<b>Udbytte pr. aktie</b>	$\frac{\text{Årets udbytte}}{\text{Antal aktier ultimo året}}$	<b>Short sea:</b> Skibsfart mellem destinationer i et afgrænset geografisk område. Modsætningen hertil er deep-sea skibsfart, som sejler mellem kontinenter
<b>Udbytte payout ratio</b>	$\frac{\text{Årets udbytte}}{\text{Resultat til analyseformål}}$	<b>Sideportsskibe:</b> Skibstype der lastes/losses via skibets side
<b>Direkte afkast</b>	$\frac{\text{Udbytte pr. aktie}}{\text{Aktiekurs ultimo året}}$	<b>Space charter:</b> Tredjeparts leje af plads på et skibsdæk
<b>Indre værdi pr. aktie</b>	$\frac{\text{Egenkapital eksklusive minoritetsinteresser ultimo året}}{\text{Antal aktier ultimo året}}$	<b>Stevedoring:</b> Lastning og losning af et skib
<b>Kurs/Indre værdi (K/I)</b>	$\frac{\text{Aktiekurs ultimo året}}{\text{Indre værdi pr. aktie}}$	<b>Time charter:</b> Leje af skib med besætning for en aftalt periode
		<b>Tonnageskat:</b> Skat på skibe beregnet efter vægt af skibene
		<b>Trailer:</b> Anhænger til en trækkende forvogn til opbevaring af gods
		<b>Udchartring:</b> Udlejning af et skib

# DFDS' HISTORIE

DFDS blev grundlagt i 1866 ved en sammenslutning af datidens tre største danske dampskibsrederier på initiativ af C. F. Tietgen. DFDS' 145 års jubilæum blev således fejret i 2011.

DFDS var fra begyndelsen engageret i både inden- og udenrigsfart for fragt og passagerer. Udenrigsfarten omfattede Nordsøen og Østersøen og senere også Middelhavet. I slutningen af 1800-tallet etableredes ruter til USA og Sydamerika. Passagerruterne til USA blev lukket i 1935.

I takt med væksten i landtransport blev speditons- og logistikaktiviteter en del af DFDS' forretningsgrundlag. Fra midten af 60'erne blev der opbygget betydelige landtransportaktiviteter i tilknytning til rutenetværket.

I 1982 blev der etableret en passagerrute i USA mellem New York og Miami, men ruten indfriele ikke forventningerne og blev afviklet i 1983 med store omkostninger. Herefter blev DFDS omstruktureret, og aktiviteterne i Middelhavet samt fragtruterne til USA og Sydamerika blev afhændet.

Speditons- og logistikaktiviteterne blev udvidet gennem egen vækst og flere større virksomhedskøb. DFDS Dan Transport fremstod således i slutningen af 90'erne som en af de største transportvirksomheder i Nordeuropa. For at fokusere DFDS' ressourcer blev en ny strategi med vægten på shipping besluttet og som en konsekvens heraf blev DFDS Dan Transport solgt i 2000.

DFDS' rutenetværk for passager- og fragtskibsfart er udviklet gennem egen vækst og flere virksomhedskøb, herunder det svenske passager- og fragtrederi Tor Line i begyndelsen af 80'erne, det norske fragtrederi North Sea Line i slutningen af 90'erne, det litauiske passager- og fragtrederi LISCO i 2001 og det norske fragtrederi Lys-Line i 2003. Derudover er der skabt vækst gennem tonnageinvesteringer, især gennem en modernisering af fragtflåden (ro-ro).

DFDS overtog i juli 2010 Norfolkline og blev dermed Nordeuropas største kombinerede shipping- og logistikvirksomhed.

**DFDS A/S**

Sundkrogsgade 11  
2100 København Ø  
Tlf. 3342 3342  
Fax. 3342 3311  
[www.dfds.com](http://www.dfds.com)  
CVR 14 19 47 11

Adresser på DFDS' salgsselskaber, lokationer  
og kontorer er tilgængelige på DFDS' hjemmesider.