

## **Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse for regnskabsåret 2011, jf. årsregnskabslovens § 107 b**

Denne redegørelse udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i DFDS A/S' årsrapport for regnskabsperioden 1. januar – 31. december 2011. Afsnittet "Ledelsen" og "Interne kontrol- og risikostyringssystemer vedrørende regnskabsaflæggelsen" er omfattet af udtalelse om ledelsesberetning i revisionspåtegningen. Afsnittet "God selskabsledelse" er ikke omfattet.

### **LEDELSEN**

DFDS har en to-strengt ledelsesstruktur, der består af bestyrelse og direktion, hvorimellem der ikke er personsammenfald. Bestyrelsen og direktionen er ansvarlige for at lede selskabet.

Bestyrelsen består for nærværende af elleve medlemmer, hvoraf fire er medarbejdervalgte og syv er generalforsamlingsvalgte. Bestyrelsen har nedsat et Revisionsudvalg for nærværende bestående af tre bestyrelsesmedlemmer, som assisterer bestyrelsen med at overvåge forhold omkring regnskab, revision og interne kontroller. Bestyrelsen har endvidere nedsat et nomineringsudvalg og et vederlagsudvalg, som begge består af tre medlemmer.

Direktionen, som for nærværende består af to medlemmer, er ansvarlig for den daglige ledelse af selskabet og koncernen, og er underlagt bestyrelsens retningslinjer og beslutninger.

### **INTERNE KONTROL- OG RISIKOSTYRINGSSYSTEMER VEDRØRENDE REGNSKABSAFLÆGGELSEN**

Bestyrelsen og direktionen har det overordnede ansvar for Koncernens risikostyring og interne kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, herunder overholdelse af relevant lovgivning og anden regulering i relation til regnskabsaflæggelsen.

Risikostyring og interne kontroller har til formål effektivt at identificere, styre og minimere risikoen for fejl i regnskabsaflæggelsesprocessen og kan alene skabe en rimelig sikkerhed for, at der ikke opstår væsentlige fejl og mangler i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Det af bestyrelsen nedsatte Revisionsudvalg vurderer årligt koncernens risikostyring og interne kontroller samt direktionens retningslinjer herfor.

### **Kontrolmiljø**

Bestyrelsen godkender de af direktionen fastlagte overordnede politikker for styring af risici. Disse politikker er indarbejdet i det interne kontrol- og risikostyringssystem, som bl.a. omfatter en klart defineret organisationsstruktur, herunder roller og ansvarsområder. På baggrund af denne struktur er der udarbejdet manualer, der beskriver de væsentligste forretningsgange, interne kontroller, krav til funktions- og personadskillelse, afstemninger, godkendelses- og attestationsprocedurer samt anvendt regnskabspraksis. Det kontrolleres løbende, at retningslinjerne overholdes.

Der er oprettet en central Financial Controlling & Compliance funktion, der controller den finansielle rapportering fra alle selskaber i Koncernen, herunder overholdelsen af anvendt regnskabspraksis. Til hvert forretningsområde er der tilknyttet en Business Controlling funktion, der gennemgår validiteten af det enkelte forretningsområdes rapporterede indtjening og underliggende aktiviteter.

### **Risikostyring**

Direktionen foretager løbende vurdering af de risici, som Koncernen er underlagt og påtager sig, herunder risici knyttet til regnskabsaflæggelsen. Såfremt der sker eller forventes at ske ændringer, som kan påvirke de risici Koncernen er underlagt, gennemgår direktionen dette og påtænkte tiltag med bestyrelsen. Revisionsudvalget foretager mindst én gang årligt en vurdering af effektiviteten af de interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen i forhold til de identificerede risici herved.

Revisionsudvalget gennemgår mindst én gang årligt anvendt regnskabspraksis og ændringer heri samt væsentlige skøn og estimater knyttet til regnskabsaflæggelsen (der henvises til årsrapportens note 40 og 41). Som led i gennemgangen drøftes ændring i anvendt regnskabspraksis samt de væsentlige skøn og estimaters effekt med direktionen og de generalforsamlingsvalgte revisorer.

### **Kontrolaktiviteter**

Formålet med kontrolaktiviteterne er at følge op på, at retningslinjerne for politikker, manualer og procedurer overholdes samt at forebygge, opdage og korrigere eventuelle væsentlige fejl m.v. Kontrolaktiviteterne er dels manuelle og dels systembaserede.

Der er etableret en rapporteringsproces, hvor der månedligt rapporteres til bestyrelsen og forklares afvigelser til de forventede resultater og nøgletal for hvert enkelt forretningsområde og underliggende aktiviteter. Skøn for året bliver opdateret hvert kvartal. Der indhentes detaljerede oplysninger til brug for udarbejdelse af rapportering til bestyrelsen samt eksterne kvartalsrapporter. De indhentede oplysninger skal sikre, at såvel interne som eksterne krav til rapportering overholdes.

### **Information og kommunikation**

Som følge af det løbende arbejde med forretningsgange, interne kontroller og udviklingen i reglerne for regnskabsaflæggelse, sker der en løbende opdatering af manualernes indhold vedrørende forretningsgange, interne kontroller, krav til funktions- og personadskillelse, afstemninger, godkendelse og attestation samt anvendt regnskabspraksis. Manualerne er tilgængelige på Koncernens intranet og ved større ændringer informeres de påvirkede selskaber direkte i god tid forinden ændringerne træder i kraft, herunder hvilke konsekvenser ændringerne har.

### **Overvågning**

For til stadighed at sikre og øge effektiviteten af risikostyringen og de interne kontroller gennemgås disse løbende. Væsentlige svagheder og brud på de interne retningslinjer rapporteres til direktionen, der følger op herpå.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer som led i deres revision af koncernregnskabet og årsregnskabet om eventuelle væsentlige svagheder i Koncernens interne kontrol- og risikostyringssystem i revisionsprotokollen til bestyrelsen, mens mindre væsentlige svagheder alene omtales i management letters til direktionen. Management letters for datterselskaberne tilgår tillige direktionen. Bestyrelsen overvåger, at direktionen følger op på eventuelle omtalte forhold, ligesom direktionen overvåger, at datterselskaberne følger op på eventuelle svagheder.

En gang årligt erklærer datterselskabernes direktører og regnskabsansvarlige, at rapporteringen følger Koncernens retningslinjer.

## **PRINCIPPER FOR GOD SELSKABSLEDELSE**

God selskabsledelse defineret som ”de rammer og retningslinjer, hvorefter en virksomhed ledes og kontrolleres” er i udbredt grad indeholdt i de krav, der stilles til bestyrelser i den danske selskabslovgivning. Bestyrelsen og direktionen mener, at god selskabsledelse bør være en konstant proces, hvor principperne for god selskabsledelse løbende vurderes i lyset af gældende lovgivning, praksis og anbefalinger. En sådan evaluering indebærer bl.a. en gennemgang af selskabets og koncernens forretningskoncept, procedurer, mål, organisation, kapitalstruktur, interessenter, risici og kontrolsystemer.

En gang om året vurderer bestyrelsen således i hvilken udstrækning DFDS efterlever Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger om god selskabsledelse.

Som krævet af et selskab noteret på NASDAQ OMX Nordic, offentliggør DFDS i henhold til regler for udstedere en redegørelse for i hvilken udstrækning DFDS følger Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger om god selskabsledelse, som kan hentes på [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk), under anvendelse af ”følg eller forklar”-princippet.

### ***Anbefalinger om god selskabsledelse***

DFDS’ stillingtagen til de enkelte anbefalinger er beskrevet i det følgende. Anbefalingerne specificerer, at det er lige så legitimt for et selskab at give en forklaring på, hvorfor selskabet ikke følger en given anbefaling, som det er at følge en given anbefaling, idet det afgørende er at etablere gennemsigtighed i relation til god selskabsledelse. Det beror således på DFDS’ egne forhold og vurderinger, i hvilket omfang anbefalingerne følges, eller hvorvidt dette ikke vurderes hensigtsmæssigt eller ønskeligt.

### ***Opsummering vedrørende anbefalingerne***

Følgende anbefalinger har DFDS valgt at følge delvist:

- Følger delvist anbefaling 4.1.4. under Overordnede opgaver og ansvar
- Følger delvist anbefaling 5.8.1. under Aldersgrænse
- Følger delvist anbefaling 5.11.2. under Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen
- Følger delvist anbefaling 6.2.1. under Oplysning om vederlagspolitikken
- Følger delvist anbefaling 6.2.3. under Oplysning om vederlagspolitikken

***København, den 1. marts 2012***

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<b>1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse</b>			
<i>1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne</i>			
<p>1.1.1. Det <b>anbefales</b>, at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.</p>	Følger		<p>DFDS søger løbende at lette kommunikationen mellem selskabet og aktionærerne ved brug af hjemmesiden og e-mails.</p> <p>DFDS' hjemmeside (www.dfds.com) indeholder en række Investor Relations-relaterede informationer, herunder om Corporate Governance.</p> <p>Hjemmesiden har desuden en Investorportal. InvestorPortalen er den direkte og fuldt elektroniske kommunikationskanal mellem selskabet og selskabets aktionærer. Via InvestorPortalen kan selskabets aktionærer tilmelde sig kommende generalforsamlinger og aktionærmøder og registrere, hvordan vedkommende ønsker at modtage aktionærinformation fra selskabet.</p> <p>DFDS har udarbejdet en Investor Relations-manual, der sammenfatter alle retningslinjer og politikker knyttet til afgivelse af information til omverdenen og i særdeleshed via NASDAQ OMX Copenhagen til de finansielle markeder.</p> <p>I forbindelse med offentliggørelse af delårsrapporter og årsrapporter afholder DFDS hvert kvartal telefonkonferencer for analytikere, investorer og andre interessenter. Præsentationer herfra er tilgængelige på selskabets hjemmeside umiddelbart efter afholdelsen. Herudover deltager DFDS' ledelse løbende i investormøder i Danmark og i udlandet.</p>
<i>1.2. Kapital- og aktiestruktur</i>			
<p>1.2.1. Det <b>anbefales</b>, at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	Følger		<p>DFDS' vedtægter indeholder ingen stemmeretsbegrænsninger, idet hvert aktiebeløb på DKK 100 giver én stemme, og ingen aktionærer har således særlige rettigheder. Vedtægterne indeholder ingen ejerskabsbegrænsninger.</p> <p>Bestyrelsen vurderer løbende og mindst en gang om året sammenhængen mellem kapitalstrukturen og dels selskabets kapitalomkostning, dels selska-</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
			bets behov for økonomisk handlefrihed. Sådanne vurderinger foretages med afsæt i økonomiske rapporteringer og særskit i forbindelse med gennemførelse af større investeringer. Målet for kapitalstrukturen er, at egenkapitalen skal udgøre omkring 40% af de samlede aktiver. Denne vurdering er beskrevet på DFDS' hjemmeside.
<b>1.3. Generalforsamling</b>			
1.3.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	Følger		<p>På den ordinære generalforsamling i marts 2010 blev DFDS' vedtægter ændret således, at generalforsamlinger indkaldes med et varsel på mindst tre uger. Indkaldelse med dagsorden sendes til alle aktionærer, der har anmodet herom, og relevant materiale til brug for generalforsamlingen gøres forud for generalforsamlingen tilgængelig for alle interesserede på selskabets hjemmeside.</p> <p>Aktionæren kan møde personligt eller ved fuldmægtig, og både aktionæren og fuldmægtigen kan møde sammen med en rådgiver. Adgangskort udleveres ved henvendelse til DFDS senest tre dage før generalforsamlingen. Ønsker en aktionær et bestemt emne eller forslag behandlet på generalforsamlingen, må aktionæren skriftligt kontakte selskabet herom senest seks uger før generalforsamlingen.</p>
1.3.2. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.	Følger		Bestyrelsen vurderer løbende, hvorvidt generalforsamlingen skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling. Bestyrelsen har besluttet, at generalforsamlingen indtil videre afholdes ved fysisk fremmøde.
1.3.3 Det <b>anbefales</b> , at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	Følger		Aktionærene har mulighed for at stemme for eller imod hvert enkelt punkt på dagsordenen. Fuldmagtsblanket udsendes til alle aktionærer, der har anmodet herom, forud for den ordinære generalforsamling. Fuldmagtsblanket kan herudover downloades fra selskabets hjemmeside.
1.3.4. Det <b>anbefales</b> , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	Følger		Samtlige medlemmer af DFDS' bestyrelse og direktion er til stede på generalforsamlingen, medmindre der måtte opstå uforudsete forhindringer for det enkelte medlem.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<i>1.4. Overtagelsesforsøg</i>			
1.4.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	Følger		Bestyrelsen vil i forbindelse med overtagelsesforsøg formidle og belyse fordele og ulemper knyttet til eventuelle tilbud i overensstemmelse med reglerne herom.
1.4.2. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan giver aktionærerne mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.	Følger		DFDS' beredskab i tilfælde af overtagelsesforsøg er tilrettelagt med henblik på at give aktionærerne mulighed for at tage stilling til de tilbudte vilkår på et korrekt og veloplyst grundlag.
<b>2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar</b>			
<i>2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar</i>			
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	Følger		Bestyrelsen har identificeret selskabets vigtigste interessenter som værende aktionærer, medarbejdere, kunder, leverandører, samarbejdspartnere og samfundet i øvrigt, og har identificeret disse interessenters væsentligste interesser i forhold til selskabet.
2.1.2. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	Følger		<p>Ledelsen i DFDS varetager kommunikationen med investorer og analytikere i overensstemmelse med gældende regler og selskabets retningslinjer herfor.</p> <p>Bestyrelsen drøfter løbende overensstemmelsen mellem de foreskrevne politikker og relationerne til interessenter og omverdenen</p> <p>Desuden drøfter bestyrelsen løbende, om der er behov for at revidere Koncernens idégrundlag, mål og politikker i forhold til ændringer i organisationen og</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
			omverdenen.
<i>2.2. Samfundsansvar</i>			
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	Følger		DFDS ledes med udgangspunkt i vedtagne politikker vedrørende samfundsansvar. DFDS har vedtaget en strategi med kort- og langsigtede mål for forbedringer samt forpligtende samarbejder med vores interessenter om at nå disse mål. Strategi og målsætninger er tilgængelige på DFDS' hjemmeside og i årsrapport for 2011
<b>3. Åbenhed og transparens</b>			
<i>3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet</i>			
3.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	Følger		Udgangspunktet for DFDS' interne og eksterne kommunikation er åbenhed og imødekommenhed under hensyntagen til børsretlige og konkurrencemæssige forhold.
3.1.2. Det <b>anbefales</b> , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	Følger		DFDS offentliggør selskabsmeddelelser på dansk og engelsk.
3.1.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	Følger		DFDS har siden 3. kvartal 2001 offentliggjort kvartalsrapporter.
<b>4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar</b>			
<i>4.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>			
4.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Følger		Bestyrelsen sikrer, at der hvert år udarbejdes en strategiplan.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
4.1.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.	Følger		Bestyrelsen vurderer jævnlige, herunder på det årlige strategiseminar og i forbindelse med udarbejdelse af budgetter og regnskaber, hvorvidt de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå de fastlagte strategiske mål.
4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.	Følger		Bestyrelsen påser løbende, at direktionen agerer i overensstemmelse med de overordnede beslutninger og forretningsgange, der er vedtaget af bestyrelsen om selskabets strategier m.v.  Bestyrelsen ansætter selskabets direktion, og dispositioner af usædvanlig art eller stor betydning kan kun gennemføres af direktionen på grundlag af en særlig bemyndigelse fra bestyrelsen.
4.1.4. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	Følger delvist		Mangfoldighed og herunder lige muligheder for begge køn er vigtigt for DFDS og dette drøftes årligt af bestyrelsen. DFDS har igangsat projekter for at analysere forhold om mangfoldighed med henblik på at fremme andelen af blandt andet kvindelige ledere. Der er på nuværende tidspunkt ikke fastlagt konkrete mål om mangfoldighed.
<b>4.2. Forretningsordener</b>			
4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.	Følger		Bestyrelsens forretningsorden gennemgås en gang årligt og i det omfang, selskabets behov måtte tilsige dette.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.	Følger		DFDS' forretningsorden for direktionen beskriver opgave- og arbejdsfordelingen mellem bestyrelsen og direktionen samt forretningsgange, bemyndigelser og instrukser mellem bestyrelsen og direktionen samt mellem revisionsudvalget og direktionen. Forretningsordenerne for direktionen gennemgås en gang årligt og i det omfang, selskabets behov måtte tilsige dette.



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
ner.			
<i>4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan</i>			
4.3.1. Det <b>anbefales</b> , at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	Følger		Bestyrelsen har udpeget en formand og to næstformænd. Næstformændene kan fungere i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt være effektive sparringspartnere for formanden.
4.3.2. Det <b>anbefales</b> , at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	Følger		Bestyrelsesformandens og næstformændenes opgaver, pligter og ansvar fremgår af bestyrelsens forretningsorden.
4.3.3. Det <b>anbefales</b> , at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.	Følger		Bestyrelsesformanden sikrer en løbende dialog mellem direktion og bestyrelse og indkalder i samarbejde med direktionen til bestyrelsesmøder. Formanden sørger i øvrigt for en hensigtsmæssig tilrettelæggelse og afvikling af bestyrelsens møder.  Datoerne for DFDS' bestyrelsesmøder fastsættes i god tid for derved at sikre, at alle bestyrelsesmedlemmer har mulighed for at være til stede på bestyrelsesmøderne.
4.3.4. Det <b>anbefales</b> , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.	Følger		Bestyrelsesformanden udfører ikke andre opgaver for DFDS end at varetage sit hverv som formand.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<b>5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering</b>			
<i>5.1. Sammensætning</i>			
5.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.	Følger		<p>Bestyrelsen lægger særlig vægt på, at dets medlemmer har ledelseserfaring fra børsnoterede virksomheder samt indsigt og erfaring med brancher relateret til DFDS' forretningsområder, det vil sige shipping og logistik samt forbrugermarkedet. Andre væsentlige rekrutteringskriterier er økonomisk indsigt og erfaringer under drift af kapitalintensiv virksomhed virksomhedskøb, regnskabsaf-læggelse samt international ledelseserfaring.</p> <p>Bestyrelsens samlede profil er karakteriseret ved en betydelig international ledelseserfaring. Der var ved udgangen af 2011 to udenlandske medlemmer af bestyrelsen, ét svensk medlem og ét norsk medlem. seks ud af de syv generalforsamlingsvalgte medlemmer har, eller har haft, ledende stillinger i førende danske og udenlandske virksomheder.</p> <p>Kompetencebeskrivelsen fremgår af selskabets hjemmeside, og en profil af de enkelte bestyrelsesmedlemmer fremgår af selskabets årsrapport.</p>
5.1.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.	Følger		<p>Bestyrelsen vurderer løbende bestyrelsens sammensætning, herunder om de for DFDS nødvendige kompetencer er repræsenteret i bestyrelsen.</p> <p>Bestyrelsens holdning er i øvrigt, at egnede kandidater uanset køn og alder er meget velkomne både i bestyrelsen og på lederposter i øvrigt, dog uden at køn eller alder er en kvalifikation i sig selv.</p>
5.1.3. Det <b>anbefales</b> , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser,	Følger		Såvel nye kandidater som kandidater, der opstilles til genvalg, præsenteres forud for generalforsamlingen i indkaldelsen til aktionærerne med oplysning om kandidatens alder, baggrund, kvalifikationer samt om ledelseshverv i andre danske og udenlandske selskaber eller andre krævende tillidsposter med relevans for bestyrelsesarbejdet i DFDS.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.			
5.1.4. Det <b>anbefales</b> , at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	Følger		Oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmers særlige kompetencer findes i årsrapporten under ledelseshverv.
<i>5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>			
5.2.1. Det <b>anbefales</b> , at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.	Følger		I forbindelse med tiltræden af nye bestyrelsesmedlemmer gennemføres på formandens foranledning en individuel introduktion til Koncernen tilpasset det enkelte medlems forudsætninger.
5.2.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.	Følger		Bestyrelsen foretager årligt en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.
<i>5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan</i>			
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	Følger		DFDS' bestyrelse består p.t. af elleve medlemmer, hvoraf fire medlemmer er valgt af medarbejderne i overensstemmelse med dansk lovgivning. Bestyrelsen vurderer, at bestyrelsen har en passende størrelse med henblik på at sikre en konstruktiv debat og en effektiv beslutningsproces.
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets	Følger		Bestyrelsesformanden vurderer løbende i samråd med den øvrige bestyrelse, herunder i forbindelse med forberedelsen af den ordinære generalforsamling, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
behov.			
<b>5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed</b>			
<p>5.4.1. Det <b>anbefales</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,</li> <li>• have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,</li> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab,</li> <li>• være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller</li> </ul>	Følger		<p>Mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, idet fire af bestyrelsens syv generalforsamlingsvalgte medlemmer opfylder Anbefalingernes definition af uafhængighed.</p> <p>Tre af bestyrelsens syv generalforsamlingsvalgte medlemmer opfylder ikke Anbefalingernes definition af uafhængighed. Bent Østergaard har ledelsehverv i Lauritzen Fonden, der har bestemmende indflydelse i DFDS. Jill Lauritzen Melby har familiemæssige relationer til Lauritzen Fonden, der har bestemmende indflydelse i DFDS. Ingar Skaug har været medlem af DFDS' bestyrelse i mere end 12 år.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<ul style="list-style-type: none"> <li>være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.</li> </ul>			
5.4.2. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.	Følger		Oplysninger om medlemmernes uafhængighed findes i årsrapporten under ledeshverv.
<b>5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan</b>			
5.5.1. Det <b>anbefales</b> , at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.	Følger		Selskabets medarbejdere i Danmark vælger i henhold til selskabslovens regler tre medlemmer til bestyrelsen. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for en periode på et til fire år. Udover det direkte valg af bestyrelsesmedlemmer vælger selskabets medarbejdere også et tilsvarende antal suppleanter, der vælges for tilsvarende perioder. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder, pligter og ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Denne medarbejderrepræsentationsordning fremgår af selskabets hjemmeside.
<b>5.6. Mødefrekvens</b>			
5.6.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.	Følger		Bestyrelsen mødes mindst fem gange årligt i henhold til en forud aftalt plan og i øvrigt efter formandens nærmere bestemmelse, eller når det begæres af et bestyrelsesmedlem, en direktør eller selskabets revisor.  Bestyrelsen afholder desuden typisk et årligt strategiseminar. Strategisemina-ret giver ledelsen mulighed for at fordybe sig i særlige forhold i virksomheden og i fastlæggelsen af strategien.  Der blev i 2011 afholdt 7 bestyrelsesmøder.
<b>5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledeshverv</b>			
5.7.1. Det <b>anbefales</b> , at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det	Følger		Det enkelte bestyrelsesmedlems evaluering omfatter en vurdering af det enkelte medlems indsats, herunder om det enkelte medlem har mulighed for at an-

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.			vende den fornødne tid på bestyrelsesarbejdet.
5.7.2. Det <b>anbefales</b> , at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.</li> </ul>	Følger		DFDS' årsrapport indeholder oplysning om bestyrelsesmedlemmernes stilling, ledelseshverv og andre krævende organisationsopgaver samt om aktiebesiddelser mv.
<b>5.8. Aldersgrænse</b>			
5.8.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.	Følger delvis		DFDS har ikke i vedtægterne fastsat en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen; der er i bestyrelsens forretningsorden indsat en aldersgrænse på 70 år.  Årsrapporten indeholder oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmers alder.
<b>5.9. Valgperiode</b>			
5.9.1. Det <b>anbefales</b> , at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	Følger		Medlemmer af DFDS' bestyrelse vælges af generalforsamlingen for ét år af gangen. Genvalg kan finde sted. Den gennemsnitlige anciennitet for de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer var godt 8 år ved udgangen af 2011.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
5.9.2. Det <b>anbefales</b> , at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.	Følger		Oplysninger om tidspunkt for medlemmernes valg og genvalg findes i årsrapporten under ledelseshverv.
<b>5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)</b>			
5.10.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> </ul>	Følger		DFDS har p.t. nedsat et revisionsudvalg, et nomineringsudvalg og et aflønningsudvalg.  Udvalgenes kommissorier og væsentligste aktiviteter fremgår af den beskrivelse af udvalgene, der er tilgængelig på DFDS' hjemmeside. Hjemmesiden indeholder ligeledes oplysning om antallet af møder i udvalgene, medlemmernes navne og kvalifikationer, om hvem der er formand, samt om hvem der er uafhængige medlemmer med særlige kvalifikationer.
5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	Følger		Flertallet af udvalgenes medlemmer er uafhængige, idet der er tre medlemmer i hvert udvalg, hvoraf to er uafhængige.
5.10.3. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> .	Følger		I overensstemmelse med lovgivning og med virkning fra den ordinære generalforsamling i 2009 er der nedsat et revisionsudvalg. Udvalget mødes minimum tre gange årligt, herunder minimum to møder med deltagelse af ekstern revisor.
5.10.4. Det <b>anbefales</b> , at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at: <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en op-</li> </ul>	Følger		DFDS' bestyrelsesformand fungerer ikke samtidig som formand for revisionsudvalget. Revisionsudvalget besidder tilsammen de fornødne kvalifikationer inden for regnskabsvæsen, revision og finansielle forhold.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
dateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.			
5.10.5. Det <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om: <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.</li> </ul>	Følger		Revisionsudvalget skal i henhold til sit kommissorium særligt: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen,</li> <li>▪ overvåge overholdelse af lovmæssige og myndighedskrav,</li> <li>▪ overvåge selskabets uafhængige revisors kvalifikationer, arbejde og overvåge uafhængighed samt dennes revision af regnskaberne,</li> <li>▪ overvåge interne systemer i relation til finansiell rapportering samt disse systemers effektivitet, vurdere behovet for intern revision,</li> <li>▪ overvåge selskabets risikostyringssystemer samt</li> <li>▪ foretage indstilling til bestyrelsen om valg af Selskabets uafhængige revisor.</li> </ul>
5.10.6. Det <b>anbefales</b> , at revisionsudvalget: <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald,</li> <li>• fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	Følger		Bestyrelsen har indtil videre vurderet, at der på baggrund af DFDS' størrelse og finansielle struktur ikke er behov for etablering af intern revision.
5.10.7. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u> , som har mindst følgende forberedende opgaver: <ul style="list-style-type: none"> <li>• beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,</li> <li>• årligt vurdere ledelsesorganernes struktur,</li> </ul>	Følger		Bestyrelsen har nedsat et nomineringsudvalg bestående af formandskabet til at bistå bestyrelsen.



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<p>størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og</li> <li>• indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.</li> </ul>			
<p>5.10.8. Det <b>anbefales</b>, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som har mindst følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen opbærer fra andre virksomheder i koncernen, og</li> <li>• overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyl-</li> </ul>	Følger		Bestyrelsen har nedsat et vederlagsudvalg bestående af formandskabet til at bistå bestyrelsen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
destgørende.			
5.10.9. Det <b>anbefales</b> , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	Følger		Vederlagsudvalget anvender ikke samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.
<i>5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen</i>			
5.11.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.	Følger		Bestyrelsen gennemfører hvert år en evaluering af arbejdet i bestyrelsen. Evalueringen tager afsæt i bestyrelsens forretningsorden og sammenholder desuden opnåede resultater med mål og strategier. Revisionsudvalget foretager en egen evaluering.
5.11.2. Det <b>anbefales</b> , at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forstås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.	Følger delvist		Bestyrelsens evaluering forstås af bestyrelsesformanden, og resultatet drøftes efterfølgende i bestyrelsen. Bestyrelsen betragter selvevalueringen som et internt arbejdsredskab til at sikre en hensigtsmæssig sammensætning af bestyrelsen og optimal udnyttelse af bestyrelsens ressourcer, hvorfor resultatet af selvevalueringen ikke offentliggøres.
5.11.3. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	Følger		Under ledelse af bestyrelsesformanden gennemføres hvert år en evaluering af direktionens arbejde.
5.11.4. Det <b>anbefales</b> , at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.	Følger		Under ledelse af bestyrelsesformanden gennemføres hvert år en evaluering af samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<b>6. Ledelsens vederlag</b>			
<i>6.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>			
6.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	Følger		Udgangspunktet for DFDS' vederlagspolitik er, at aflønning af ledelsen sker i henhold til indsats og resultater samt forholdene i sammenlignelige virksomheder.
6.1.2. Det <b>anbefales</b> at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	Følger		De af selskabets generalforsamling vedtagne og offentliggjorte overordnede retningslinjer for selskabets aflønning af bestyrelse og direktion er tilgængelige på selskabets hjemmeside.
6.1.3. Det <b>anbefales</b> , at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.	Følger		I selskabets vederlagspolitik indgår en udtømmende beskrivelse af de komponenter der indgår i vederlæggelsen af bestyrelse og direktion; politikken er tilgængelig på selskabets hjemmeside.
6.1.4. Det <b>anbefales</b> , at vederlagspolitikken indeholder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul>	Følger		Se punkt 6.1.3 oven for.
6.1.5. Det <b>anbefales</b> , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelses aflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkræfter og målbarhed for udmøntning af variable dele, og</li> </ul>	Følger		Se punkt 6.1.3 oven for.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<ul style="list-style-type: none"> <li>er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.</li> </ul>			
6.1.6. Det <b>anbefales</b> , at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	Følger		Bestyrelsens medlemmer modtager et fast årligt honorar, som fastsættes efter sammenligning med honorarer i andre selskaber. Honorarets størrelse fremlægges sammen med årsrapporten til godkendelse af generalforsamlingen hvert år. Medlemmer af revisionsudvalget modtager et særskilt honorar.  Bestyrelsen har ingen incitamentsaf lønning.
6.1.7. Det <b>anbefales</b> , at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.	Følger		Se punkt 6.1.3 oven for.
6.1.8. Det <b>anbefales</b> , at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	Følger		Vederlagsaftaler giver mulighed for tilbagebetaling af variable lønandele udbetalt på et fejlagtigt grundlag.
6.1.9. Det <b>anbefales</b> , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	Følger		Der er ikke aftalt særlige fratrædelsesordninger til direktionen ud over sædvanlige opsigelsesvilkår.
<b>6.2. Oplysning om vederlagspolitikken</b>			
6.2.1. Det <b>anbefales</b> , at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelses-	Følger delvist		Bestyrelsen tilstræber en klar og overskuelig vederlagspolitik. Det samlede vederlag for henholdsvis bestyrelsesformanden, næstformændene, bestyrel-

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
beretningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.			sesmedlemmer og medlemmer af revisionsudvalget er oplyst i årsrapporten. Der betales ikke særskilt vederlag for deltagelse i nominerings- og vederlagsudvalgene. Vederlagspolitikken fremgår af selskabets hjemmeside.
6.2.2. Det <b>anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	Følger		Vederlagspolitikken uddybes i formandens beretning, såfremt bestyrelsen ønsker justeringer af den vedtagne politik, eller der er rejst spørgsmål fra aktionærerne på generalforsamlingen.
6.2.3. Det <b>anbefales</b> , at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	Følger delvist		DFDS offentliggør direktionens samlede vederlag indeholdende såvel fast som bonus del, men bestyrelsen vurderer på nuværende tidspunkt ikke, at oplysning om direktionsmedlemmernes individuelle vederlag og fratrædelsesordninger, er væsentligt for bedømmelsen af årsregnskabet.  Direktionens tildelte aktieoptioner, herunder underliggende forudsætninger, er fuldt oplyst i årsrapporten.  Årsrapporten indeholder oplysninger om det samlede vederlag, som hvert enkelt bestyrelsesmedlem modtager fra selskabet.
6.2.4. Det <b>anbefales</b> , at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuarmæssige værdi og forskydninger over året.	Følger		Bestyrelsen er ikke omfattet af en pensionsordning. Der er aftalt individuelle pensionsordninger med direktionsmedlemmerne. Direktionen er ikke omfattet af ydelsesbaserede pensionsordninger.
6.2.5. Det <b>anbefales</b> , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	Følger		Oplysninger om fratrædelsesordninger for direktionen fremgår af årsrapportens noter.
6.2.6. Det <b>anbefales</b> , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	Følger		På generalforsamlingen forelægges bestyrelsesvederlag for det igangværende kalenderår.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
<b>7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)</b>			
<i>7.1. Yderligere relevante oplysninger</i>			
7.1.1. Det <b>anbefales</b> , at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.	Følger		DFDS aflægger regnskab i henhold IFRS, hvilket skønnes at opfylde modtagernes informationsbehov.  DFDS offentliggør i 2011 for første gang en Corporate Responsibility rapport, som er indarbejdet i årsrapporten for 2011. Bortset herfra offentliggøres på nuværende tidspunkt ikke uddybende ikke-finansielle oplysninger, idet nytten af sådanne oplysninger ikke skønnes at modsvare omkostningerne knyttet til tilvejebringelsen heraf.
<i>7.2. Going concern forudsætningen</i>			
7.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.	Følger		Bestyrelsen tager ved behandling og godkendelse af årsrapporten stilling til de grundlæggende forudsætninger og usikkerheder, der ligger til grund for regnskabsaflæggelsen – herunder going concern forudsætningen.
<b>8. Risikostyring og intern kontrol</b>			
<i>8.1. Identifikation af risici</i>			
8.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.	Følger		Risici knyttet til DFDS' virksomhed identificeres løbende af ledelsen. Det tilstræbes at reducere finansielle og driftsmæssige risici ved afdækning gennem sikringsinstrumenter og sikkerhedspolitikker og -rutiner samt overholdelse af alle relevante regelsæt for DFDS' aktiviteter. Strategiske og forretningsmæssige risici vurderes løbende i forbindelse med det årlige strategiarbejde og den løbende rapportering samt særskilt i forbindelse med større investeringsprojekter.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
8.1.2. Det <b>anbefales</b> , at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.	Følger		Rapportering til bestyrelsen og revisionsudvalget om finansielle og driftsmæssige risici, herunder styring heraf, indgår som en integreret del af rapporteringen til bestyrelsen.
<b>8.2. Whistleblower-ordning</b>			
8.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	Følger		Bestyrelsen har besluttet at etablere en whistleblower-ordning. Bestyrelsen vil løbende følge udviklingen på området og tage spørgsmålet op igen på et senere tidspunkt.
<b>8.3. Åbenhed om risikostyring</b>			
8.3.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	Følger		DFDS' politikker for styring af driftsmæssige og finansielle risici er nærmere beskrevet i årsrapporten.
<b>9. Revision</b>			
<b>9.1. Kontakt til revisor</b>			
9.1.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.	Følger		<p>I tillæg til revisionsudvalgets tre årlige møder med revisor afholdes mindst et årligt møde mellem bestyrelsen og revisor.</p> <p>Revisionen foretager sædvanligvis indførsel i revisionsprotokollen to gange om året om resultatet af den udførte revision.</p> <p>I forbindelse med aflæggelsen af årsregnskabet drøfter revisionsudvalget og direktionen sammen med revisor væsentlige områder inden for regnskabs-</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:
			praksis herunder regnskabsmæssige skøn.
9.1.2. Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	Følger		DFDS' årsrapporter revideres af en uafhængig statsautoriseret revisor eller et uafhængigt statsautoriseret revisionsfirma, som vælges af den ordinære generalforsamling for et år af gangen. Forinden vurderer revisionsudvalget på vegne af den samlede bestyrelse revisors kompetencer og uafhængighed.  Revisionsudvalget indstiller revisionsaftale til bestyrelsens godkendelse på baggrund af oplæg fra direktionen.
9.1.3. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	Følger		Bestyrelsen og dermed revisionsudvalget har i henhold til forretningsorden for revisionsudvalget vurderet det mest hensigtsmæssigt, at direktionen som udgangspunkt er til stede på udvalgets møder. Dog mødes udvalget med selskabets revisor uden deltagelse af direktionen i forbindelse med behandling af årsrapporten.
<b>9.2. Intern revision</b>			
9.2.1. Det <b>anbefales</b> , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.	Følger		Bestyrelsen har indtil videre vurderet, at der på baggrund af DFDS' størrelse og finansielle struktur ikke er behov for etablering af intern revision.