



# **VELKOMMEN TIL GENERALFORSAMLING**

**27. MARTS 2017, FIRST HOTEL COPENHAGEN, KØBENHAVN**



# DAGSORDEN

- a. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
- b. Fremlæggelse af årsrapporten til godkendelse, herunder revideret års- og koncernregnskab samt godkendelse af bestyrelseshonorar for 2017 og meddelelse af decharge for bestyrelse og direktion.
- c. Forslag om anvendelse af årets resultat i henhold til den godkendte årsrapport.
- d. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
- e. Valg af revision.
- f. Bemyndigelse til at erhverve egne aktier.
- g. Forslag fra bestyrelsen om:
  1. Fornyelse af bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen.
  2. Godkendelse af ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsafklønning.

# DAGSORDEN

- a. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
- b. Fremlæggelse af årsrapporten til godkendelse, herunder revideret års- og koncernregnskab samt godkendelse af bestyrelseshonorar for 2017 og meddelelse af decharge for bestyrelse og direktion.
- c. Forslag om anvendelse af årets resultat i henhold til den godkendte årsrapport.
- d. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
- e. Valg af revision.
- f. Bemyndigelse til at erhverve egne aktier.
- g. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Fornyelse af bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen.
  - 2. Godkendelse af ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsafklønning.



SANTA FE  
GROUP

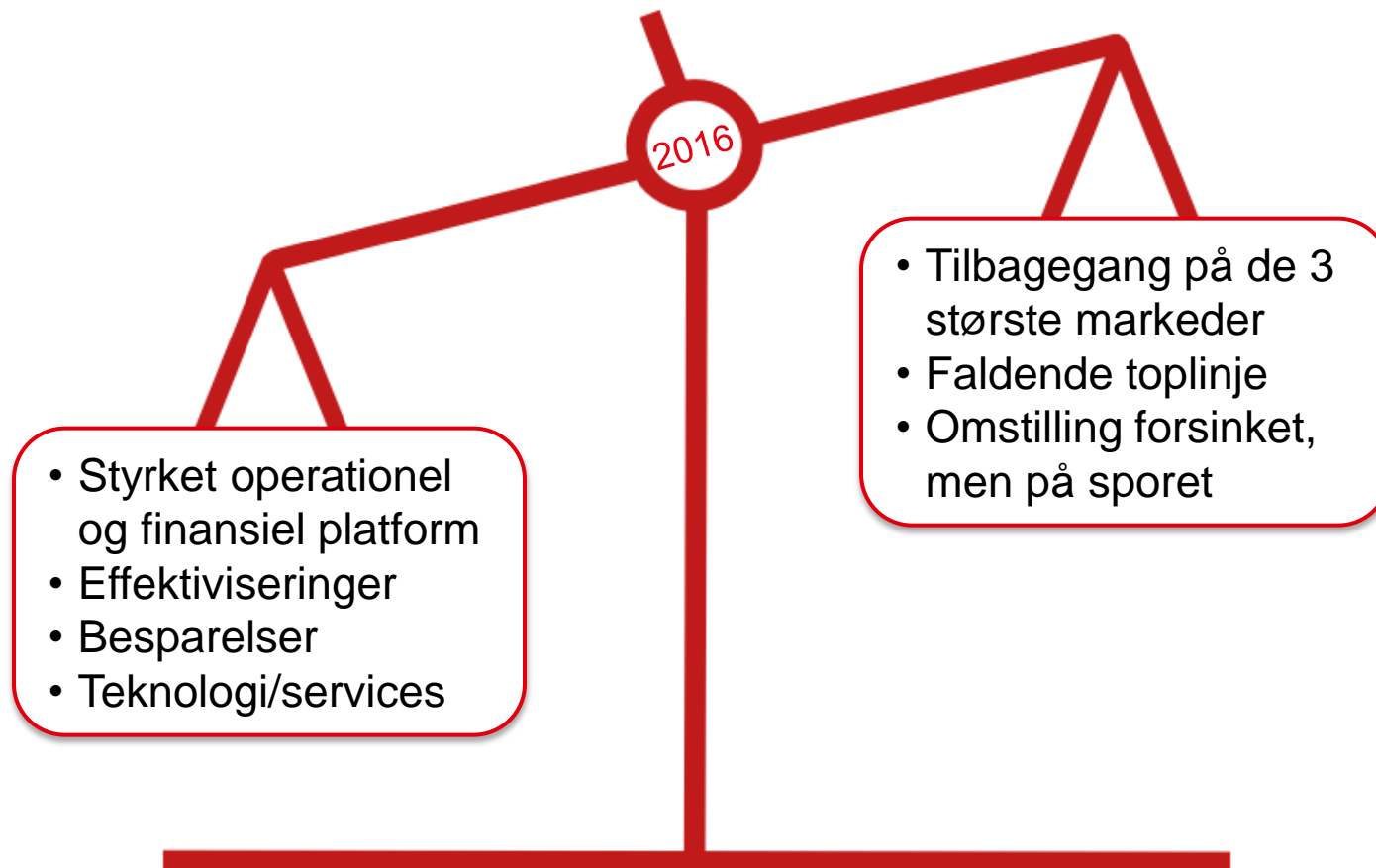


# BESTYRELSENS BERETNING

**BESTYRELSESFORMAND HENNING KRUSE PETERSEN**



# FREMSKRIDT OG UDFORDRINGER



# PROBLEMER PÅ 3 HOVEDMARKEDER



- Svagere marked end ventet
- Omsætning i AUS faldt 17%

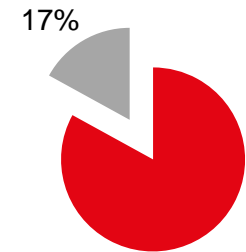


- Tomrum før og efter Brexit
- Omsætning i UK faldt 27%



- Oprydning efter tidligere ledelse
- Omsætning i Tyskland faldt 9%

Andel af omsætning



13%




9%



# OMKALFATRINGEN AF SANTA FE

## Fix the Core – Moving Services

- Omstruktureringer
- Hver 12. job nedlagt
- Færre ledelseslag
- Outsourcing
- Bedre processer og systemer
- Globale indkøb etc.

- 
- Øge effektivitet og hæve marginer

## Styrke høj-margin services

- Ny teknologiplatform
- Nye services
- Styrke kompetencer
- Ansætte nye specialister
- Styrke salg
- Ekspansion

- 
- Vækst i omsætning og indtjening



# UDFLYTNING AF OPGAVER

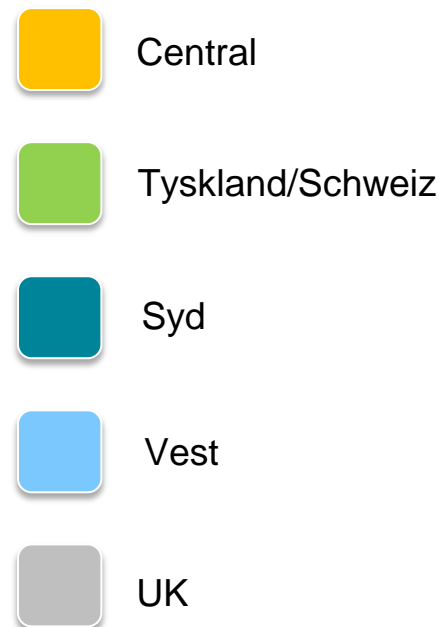
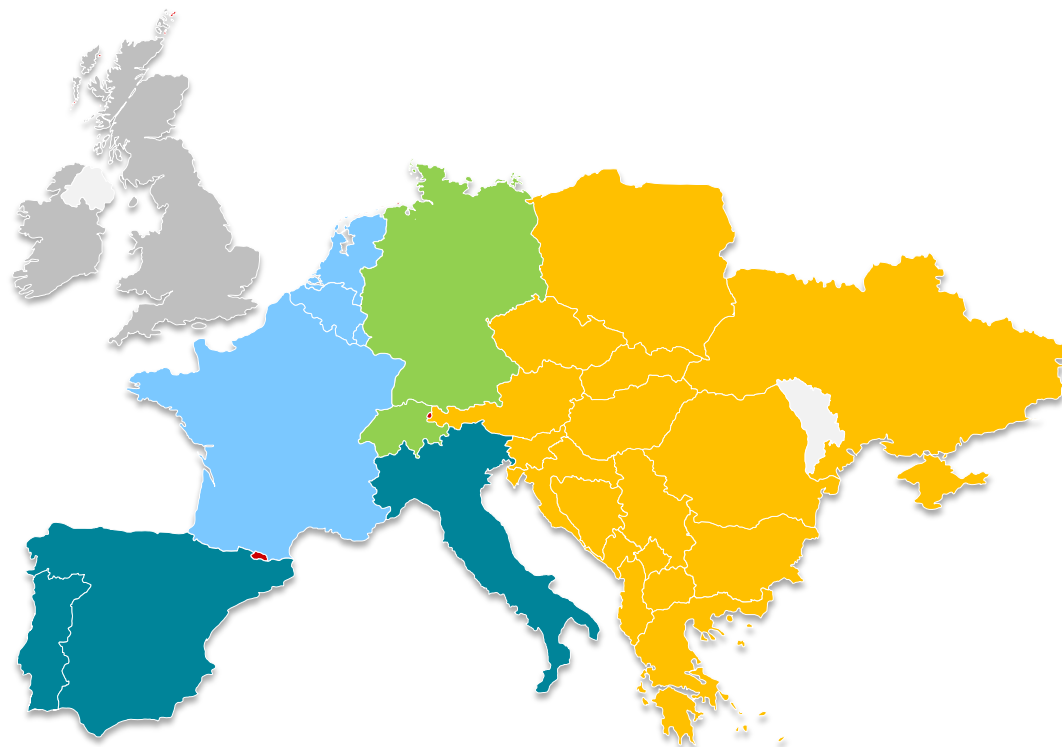
25 jobs flyttet fra  
London til Service  
Center i Manila

Flere back-office funktioner  
flyttes til Manila i 2017-18





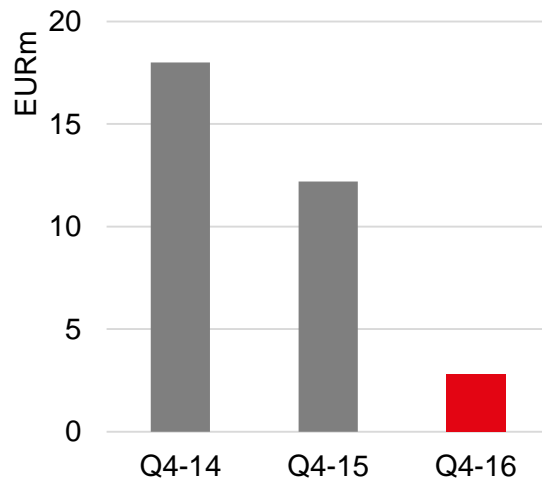
# FRA 13 TIL 5 ORGANISATIONER



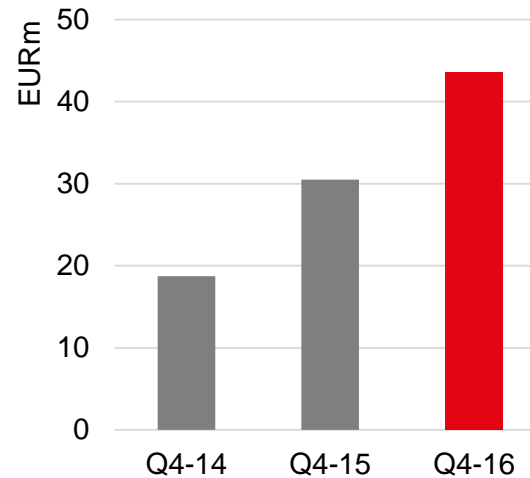
- Besparelser, større beslutningskraft og bedre kontrol
- Omstruktureringer i Tyskland, BeNeLux, Frankrig, Schweiz og UK
- Omlægninger næsten afsluttet – nu gælder det igen vækst

# FORBEDRING AF ARBEJDSKAPITAL

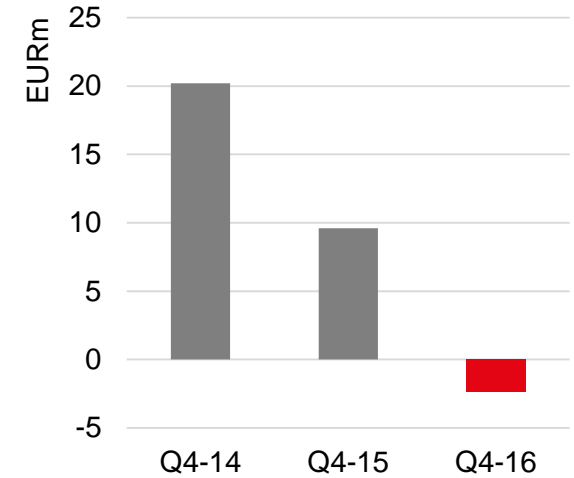
Færre penge bindes  
i arbejdskapital...



... så Gruppens  
likviditet øges...



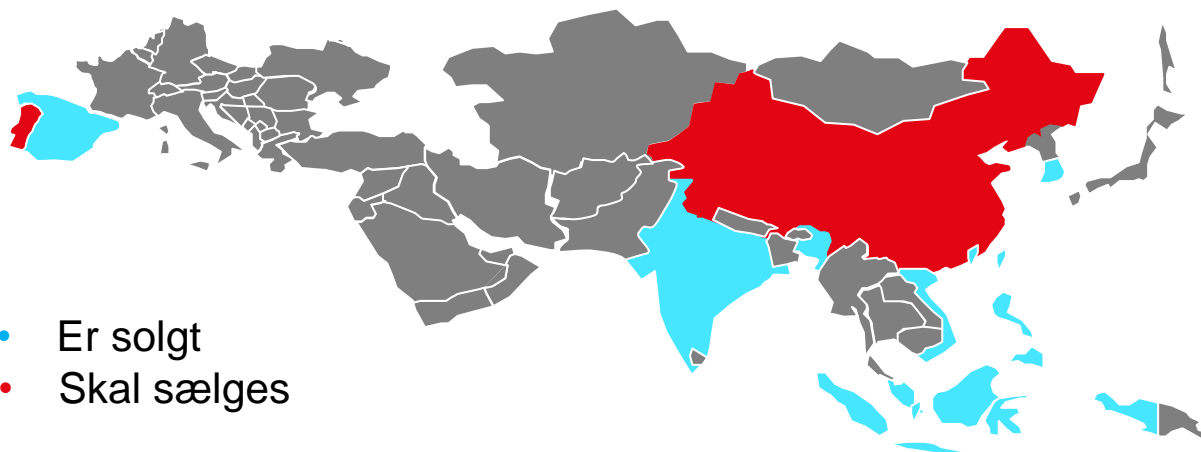
... og den rentebærende  
nettogæld falder



- Forlænget bankaftale med låneramme op til EUR 35 mio.

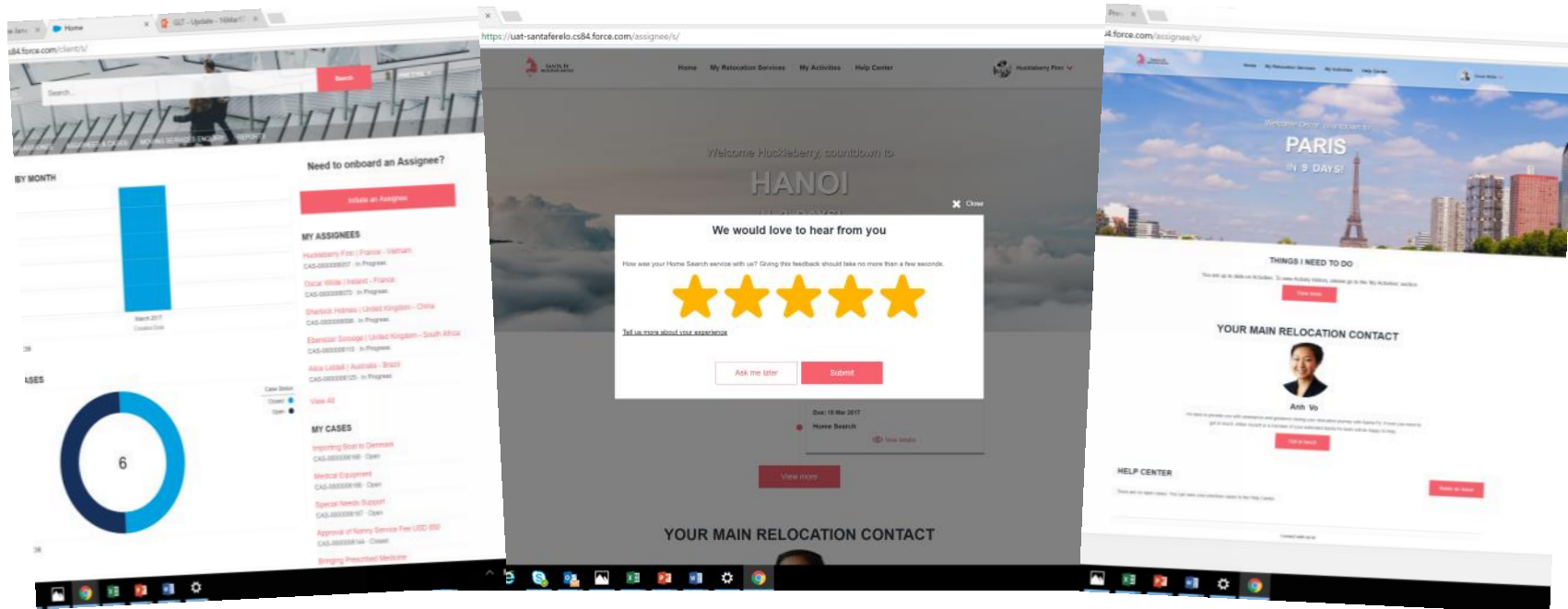
# SALG AF RECORDS MANAGEMENT

- Aktiviteter i 10 markeder solgt for 27 mio. EUR
- Salg udløser gevinst på 16 mio. EUR
- Kina og Portugal ventes solgt i 2017
- Salg styrker strategisk fokus på Mobility



# NY TEKNOLOGIPLATFORM

- Største enkeltinvestering i Santa Fe: 11,5 mio. EUR



- Nyt prissætningsystem standardiserer og automatiserer priser

# KONCERNLEDELSE GLOBAL LEADERSHIP TEAM

○ Ansatt i 2016

## Direktion



**Martin Thaysen**  
Group CEO



**Christian Laursen**  
Group CFO

## Forretnings- områder



**Kevin Paterson**  
CCO Moving, DSP, IMMS



**Gregoire Pinton**  
CCO Sales & Marketing



**Rob Fletcher**  
Relocation & Assignment

## Regionale Organi- sationer



**David Byers**  
CEO Americas



**Neil Bothams**  
CEO Europe



**Patrick White**  
CEO Asia Pacific

## Stabs- funktioner



**Barbara Zesik**  
CHRO

# RESULTATOPGØRELSE

mio. EUR	2016	2015
Omsætning	338.6	373.6
<b>EBITDA før særlige poster</b>	<b>10.6</b>	10.2
Særlige poster	7,6	-0.7
<b>EBITDA</b>	<b>18.2</b>	9,5
Afskrivninger mv.	-7.1	-7.7
Nedskrivning af goodwill, varemærker, mv.	-14,8	-
<b>Primær drift (EBIT)</b>	<b>-3,7</b>	<b>1,8</b>
Finansielle poster, netto*	-2.2	-2.8
Skatter	-4.6	-2.3
<b>Resultat af fortsættende aktiviteter</b>	<b>-10.5</b>	-3.3

Overskudsgrad  
øget fra  
2,7% til 3,1%

Inkl. 12,2 mio.  
avance fra Rec.  
Management

Nedskrivning af  
Wridgways uden  
likviditetseffekt

\* Inkl. Associerede selskaber

# 2020 STRATEGI

## Fase 1 Etablere grundlaget

- "Fix the Core" Moving Services
- Styrke processer, organisation og teknologi
- Øge marginer og forbedre likviditet

## Fase 2 Øge væksten

- Udnytte effektiviseringer og stordrift
- Mere aggressiv vækst
- Ekspandere RAMS og IMMS services

## Fase 3 Global markedsleder

- Nye markeder og segmenter
- Vinde markedsandele
- Overgå konkurrenterne





SANTA FE  
GROUP



# 2020 STRATEGI – FASE 2

CEO MARTIN THAYSEN



# 2020 STRATEGI



# OPBYGNING I AMERICAS

- Organisation på plads
- Flere kontrakter med USA-baserede kunder uden for Nordamerika
- Ny ledelse skal drive vækst i USA

- Opkøb og partnerskaber skal give bredere *Home Sales* kompetencer

- Væsentlig stærkere placering på verdens største relocation marked
- Mere direkte forretning med USA-kunder

*Santa Fe Group Americas, Inc.*

- 30 medarbejdere
- Kontorer i Texas, Connecticut og servicecenter i Brasilien
- Omsætning: 9 mio. EUR



# KØBE PARTNER UD I KINA

- Aftale indgået om at købe 50% af Sino Santa Fe
- Fuld kontrol over Santa Fe's 6. største marked
- Styrker pengestrømme og eliminerer minoriteter
- Muliggør salg af Records Management i Kina



*Sino Santa Fe International  
Transportation Services Co. Ltd.*

- 380 medarbejdere
- Hovedsæde i Beijing
- Faciliteter i 10 byer
- 2016 hovedtal:
  - 23 mio. EUR i omsætning
  - 6.621 flytninger indledt
  - 4.640 visumansøgninger

# IMMIGRATION

- 180 specialister in-house
- God vækst: 36.000 ansøgninger behandlet
- Ny kontrakt med US-kunde i 25 lande
- Investering i yderligere specialistressourcer

- Systematisk salg og markedsføring
- Mere fokus på forretningsrejsende
- Skalering af aktiviteter

- 3-doble omsætning fra 2015 til 2020

## IMMIGRATION SERVICES

*Håndtering af alle de tilladelser, der skal til for at arbejde og bo i et nyt land, inkl. visum, arbejds- og opholdstilladelser i mere end 100 lande. Rådgivning til virksomheder om politikker, audits etc.*



# BUSINESS TRAVEL TRACKER

- Forretningsrejsende har ofte forkerte visa og overtræder skattelove uden at ville det
- Virksomheder kender ikke risici
- Business Travel Tracker: Check af immigration, skat, velfærdsydelse mv. **før** afrejse
- Kombineres med services og politikker



Cross Device



Employee Travel Tracking



Custom Business Rules



Guided Walk-throughs



Standard Data Imports



Flexible Reports & Widgets





# RELOCATION & ASSIGNMENT MANAGEMENT SERVICES

- Vundet nye kontrakter i 2016-17
- Komplekse kontrakter er længe undervejs
- Control Towers styrer aktiviteter
- Investering i yderligere specialistressourcer



- Systematisk salg og markedsføring
- Udvikling af endnu bedre services



- Markant vækst i omsætningen frem til 2020

## RELOCATION & ASSIGNMENT MANAGEMENT SERVICES

*Udstationering fra A til Z: Beregning af omkostninger, rådgivning til medarbejder om vilkår og forhold i nyt land, flytning af bohøve, immigration, bolig- og skolesøgning, håndtering af daglige udgifter, udbetaling af løn mv.*






# NY TEKNOLOGIPLATFORM

**Omdrejningspunkt for 2020 strategi**

**End-to-end løsning for kunder,  
udstationerede, partnere og ansatte**

**Fase 1 implementeret i 2016**

**Yderligere funktionalitet bygges på**



**Bedre og enklere brugeroplevelse**

**Strømlining af interne processer**

**Data muliggør nye services**



# STATUS PÅ TRANSFORMATIONEN

## Etablere grundlaget

Fase 1 er 3-6 måneder forsinket

- Svære markedsforhold – Brexit, Trump, Australien
- Intern strømlining af processer tager længere tid end ventet

## Øge væksten

Fase 2 begynder at få effekt i Q2 2017

- Ny Chief Commercial Officer med fokus på kunder og salg
- Innovation, nye løsninger, opgraderinger af teknologi
- Styrket salg og markedsføring
- Opkøb, ekspansion i Nordamerika

## Global markedsleder

Strategi og fremskrivninger er uændrede  
Mange muligheder for opkøb og konsolidering



# BESTYRELSENS BERETNING

## FORMAND HENNING KRUSE PETERSEN



# BESTYRELSEN

- Uændret honorar i 2016
- Uændret honorar i 2017
- Generationsskifte fortsætter i 2018
- Fokus på at finde kvindelig kandidat



*Henning Kruse Petersen*



*Preben Sunke*



*Michael Hauge Sørensen*



*Jakob Holmen Kraglund*

# AKTIONÆRERNES AFKAST

## Værdiskabelse i 2016

- Udbyttestop: Pengestrømme geninvesteret i forretningen
- Aktien steg 26% i 2015 – men faldt 15% i 2016

## Fremtidig værdiskabelse:

- Operationel platform forbedret, rentebærende gæld nedbragt
- Nu muligt at investere i vækst, udvikling og opkøb
- Attraktive investeringer vil øge værdiskabelsen til aktionærerne
- Opkøb kræver kapital



# FORVENTNINGER TIL 2017

God fremgang, justeret for salget af Records Management aktiviteterne

Forventninger	Kommentarer	2016 (mio. EUR)
<b>Omsætning</b> på niveau med 2016	<ul style="list-style-type: none"><li>• ~5% vækst i fortsættende aktiviteter</li><li>• Nye kunder og nye services</li><li>• Gradvis bedring i UK og Australien</li></ul>	338,6
<b>EBITDA før særlige poster:</b> ~10 mio. EUR	<ul style="list-style-type: none"><li>• ~40% fremgang i fortsættende aktiviteter</li><li>• Højere marginer pga. Fix the Core</li></ul>	10,6
<b>Særlige poster:</b> 2 mio. EUR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rate 2 fra salget af Records Management</li><li>• Udgifter til restruktureringer</li></ul>	7,6

*Forventningerne afhænger i høj grad af højsæsonen for flytninger i Q3 på den nordlige halvkugle og i december-januar i Australien. Forventningerne kan også påvirkes af bl.a. valutakurser, evt. opkøb og salget af resten af Records Management.*

# FINANSIELLE MÅL

2016

2020

**-7% vækst**

i lokale valutaer

*Vækst drives især af Relocation Services*

**6-8% vækst**

organisk p.a. 2017-20

**15% andel**

Relocation Services

*Accelerere salget af IMMS og RAMS*

**25-30% andel**

Relocation Services

**3,1% EBITDA**

margin før særlige poster

*Fix the Core – mere Relocation Services*

**~7% EBITDA**

margin før særlige poster

**-4,1% afkast**

af investeret kapital (ROIC)

*Bedre lønsomhed – lavere arbejdskapital*

**~15% afkast**



# DAGSORDEN

- a. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
- b. Fremlæggelse af årsrapporten til godkendelse, herunder revideret års- og koncernregnskab samt godkendelse af bestyrelseshonorar for 2017 og meddelelse af decharge for bestyrelse og direktion.
- c. Forslag om anvendelse af årets resultat i henhold til den godkendte årsrapport.
- d. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
- e. Valg af revision.
- f. Bemyndigelse til at erhverve egne aktier.
- g. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Fornyelse af bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen.
  - 2. Godkendelse af ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsafklønning.

# DAGSORDEN

- a. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
- b. Fremlæggelse af årsrapporten til godkendelse, herunder revideret års- og koncernregnskab samt godkendelse af bestyrelseshonorar for 2017 og meddelelse af decharge for bestyrelse og direktion.
- c. Forslag om anvendelse af årets resultat i henhold til den godkendte årsrapport.
- d. Valg af medlemmer til bestyrelsen.**
- e. Valg af revision.
- f. Bemyndigelse til at erhverve egne aktier.
- g. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Fornyelse af bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen.
  - 2. Godkendelse af ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsafklønning.

# VALG AF BESTYRELSE

*d) Efter vedtægternes pkt. 8.2 vælges bestyrelsens medlemmer for ét år*

- Bestyrelsen foreslår genvalg af alle 4 medlemmer

*Oplysninger om kandidaterne fremgår af indkaldelsens Bilag 1, årsrapportens side 27 og hjemmesiden [www.thesantafegroup.com](http://www.thesantafegroup.com)*



*Henning Kruse Petersen*



*Preben Sunke*



*Michael Hauge Sørensen*



*Jakob Holmen Kraglund*

# DAGSORDEN

- a. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
- b. Fremlæggelse af årsrapporten til godkendelse, herunder revideret års- og koncernregnskab samt godkendelse af bestyrelseshonorar for 2017 og meddelelse af decharge for bestyrelse og direktion.
- c. Forslag om anvendelse af årets resultat i henhold til den godkendte årsrapport.
- d. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
- e. Valg af revision.**
- f. Bemyndigelse til at erhverve egne aktier.
- g. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Fornyelse af bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen.
  - 2. Godkendelse af ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsafklønning.

# VALG AF REVISION

*e) Efter vedtægternes pkt. 12.2 vælges revisionen for ét år ad gangen.*

- Bestyrelsen foreslår genvalg af KPMG P/S, CVR-nr. 25 57 81 98.

*Bestyrelsen bekræfter, at forslaget ikke er blevet påvirket af tredjeparter og ikke er underlagt aftalevilkår, som begrænser generalforsamlingens valg af visse revisorer eller revisionsfirmaer.*

# DAGSORDEN

- a. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
- b. Fremlæggelse af årsrapporten til godkendelse, herunder revideret års- og koncernregnskab samt godkendelse af bestyrelseshonorar for 2017 og meddelelse af decharge for bestyrelse og direktion.
- c. Forslag om anvendelse af årets resultat i henhold til den godkendte årsrapport.
- d. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
- e. Valg af revision.
- f. Bemyndigelse til at erhverve egne aktier.**
- g. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Fornyelse af bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen.
  - 2. Godkendelse af ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsafklønning.

# BEMYNDIGELSE TIL AT ERHVERVE EGNE AKTIER

f) Det foreslås, at generalforsamlingen bemyndiger bestyrelsen til i perioden frem til næste ordinære generalforsamling at lade selskabet erhverve op til 10 % af selskabets aktiekapital i overensstemmelse med selskabslovens regler.

Købsprisen må ikke afvige mere end 10 % fra den på erhvervelsestidspunktet noterede kurs på Nasdaq Copenhagen A/S



# DAGSORDEN

- a. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
- b. Fremlæggelse af årsrapporten til godkendelse, herunder revideret års- og koncernregnskab samt godkendelse af bestyrelseshonorar for 2017 og meddelelse af decharge for bestyrelse og direktion.
- c. Forslag om anvendelse af årets resultat i henhold til den godkendte årsrapport.
- d. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
- e. Valg af revision.
- f. Bemyndigelse til at erhverve egne aktier.
- g. Forslag fra bestyrelsen om:**
  - 1. Fornyelse af bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen.**
  - 2. Godkendelse af ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsaflønnning.

# FORNYELSE AF BEMYNDIGELSE TIL AT FORHØJE AKTIEKAPITALEN

g1) Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen fornyer bestyrelsens bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen. Det foreslås, at den nye bemyndigelse omfatter udstedelse af nye aktier med op til nominelt DKK 86.436.420 i perioden indtil den ordinære generalforsamling i 2018.

- *Fornyelse af den bemyndigelse, der blev givet ved sidste års generalforsamling, og som udløber i dag*
- *Vilkår, beløb etc. er uændrede – eneste ændring er årstallet ”2018” i stedet for 2017*
- *Redaktionelle ændringer i vedtægternes punkt 3.3., stk. a, b, c og d*

# DAGSORDEN

- a. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
- b. Fremlæggelse af årsrapporten til godkendelse, herunder revideret års- og koncernregnskab samt godkendelse af bestyrelseshonorar for 2017 og meddelelse af decharge for bestyrelse og direktion.
- c. Forslag om anvendelse af årets resultat i henhold til den godkendte årsrapport.
- d. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
- e. Valg af revision.
- f. Bemyndigelse til at erhverve egne aktier.
- g. Forslag fra bestyrelsen om:**
  - 1. Fornyelse af bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen.
  - 2. Godkendelse af ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsaflønnning.

# VEDERLAGSPOLITIK OG RETNINGSLINJER FOR INCITAMENTS AFLØNNING I



g2) Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen godkender en ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitaments aflønning til bestyrelsen og direktionen.

Den samlede vederlagspolitik og retningslinjer for incitaments aflønning er vedlagt som Bilag 2 og kan findes på Selskabets hjemmeside [www.thesantafegroup.com](http://www.thesantafegroup.com)

# VEDERLAGSPOLITIK OG RETNINGSLINJER FOR INCITAMENTS AFLØNNING II

Hovedpunkter i den nye vederlagspolitik og retningslinjerne:

- Direktionen modtager et fast vederlag og har mulighed for at deltage i et langsigtet incitamentsprogram ('LTIP'), som omfatter årlige tildelinger af aktieoptioner. For at deltage i programmet skal direktionen erhverve eller besidde et antal aktier i Selskabet. Aktieoptionerne kan optjenes ved opfyldelse af allerede fastlagte 'key performance indicators ('KPI'er') målt over en performanceperiode på 3 fortløbende regnskabsår. Optjente aktieoptioner kan udnyttes over en 2-årig udnyttelsesperiode.
- Bestyrelsen kan beslutte at foretage ekstraordinære, enkeltstående tildelinger under LTIP'en til medlemmer af direktionen og koncernledelsen i øvrigt, herunder i form af betingede aktier.

# VEDERLAGSPOLITIK OG RETNINGSLINJER FOR INCITAMENSTAFLØNNING III



Hovedpunkter i den nye vederlagspolitik og retningslinjerne (*fortsat*):

- Værdien af tildelte aktieoptioner må ikke overstige 30% af deltagerens årlige grundløn på tildelingstidspunktet (eksklusive pension og andre yderligere betalinger).
- Medlemmer af bestyrelsen modtager et fast årligt vederlag og er ikke berettiget til at modtage incitamentsaflønnning. Udover det årlige faste vederlag, kan bestyrelsesmedlemmers rimelige udgifter til rejse og hotel i forbindelse med deltagelse i bestyrelsesmøder refunderes.

Forslaget stilles i lyset af internationale tendenser og udviklinger samt med intentionen om at bringe direktionens resultater i linje med aktionærernes interesser og fremme værdiskabelse i Selskabet i overensstemmelse med Koncernens strategiske fokusområder.

# VEDERLAGSPOLITIK OG RETNINGS- LINJER FOR INCITAMENTS AFLØNNING **IV**



Hvis forslaget vedtages, ændres vedtægternes artikel 10 til følgende ordlyd:

*”Bestyrelsen har fremlagt en samlet vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsaflønning, der beskriver vederlagsprincipperne for bestyrelsen og direktionen samt de generelle retningslinjer for incitamentsbaseret aflønning. Vederlagspolitikken og retningslinjerne for incitamentsaflønning er vedtaget på Selskabets ordinære generalforsamling og er tilgængelige på selskabets hjemmeside. Politikken og retningslinjerne er også gældende for en række ledende medarbejdere og nøglemedarbejdere i Santa Fe koncernen.”*

Bestyrelsen bemyndiges til at foretage eventuelle redaktionelle ændringer i selskabets vedtægter med henblik på at reflektere det nye program.

# DAGSORDEN

- a. Bestyrelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
- b. Fremlæggelse af årsrapporten til godkendelse, herunder revideret års- og koncernregnskab samt godkendelse af bestyrelseshonorar for 2017 og meddelelse af decharge for bestyrelse og direktion.
- c. Forslag om anvendelse af årets resultat i henhold til den godkendte årsrapport.
- d. Valg af medlemmer til bestyrelsen.
- e. Valg af revision.
- f. Bemyndigelse til at erhverve egne aktier.
- g. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Fornyelse af bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen.
  - 2. Godkendelse af ny vederlagspolitik og retningslinjer for incitamentsafklønning.





**TAK FOR I DAG!**

