

# ÅRSRAPPORT RESUME



2015



# OPBYGNING AF EN STÆRKERE FORRETNING

2015 markerede en ny begyndelse for Gruppen: Et nyt navn, en ny ledelse og en ny strategi med en klar ambition om væsentligt at forbedre Santa Fe Groups økonomiske resultater og position på markedet for global mobilitet. Vi tog i årets løb en række vigtige taktiske og strategiske initiativer med fokus på drift og strategi.

Vi lykkedes med at udvikle forretningen trods store tilbageslag på det australske og det kinesiske marked. Omsætningen steg med 3,8% i lokale valutaer til EUR 373,6 mio., og alle forretningsområder oplevede vækst drevet af nye kontrakter og øget forretning fra eksisterende kunder.

Driftsresultatet (EBITDA før særlige poster) på EUR 12,2 mio. var skuffende, særligt fordi resultatet var positivt påvirket af en gevinst på EUR 2,0 mio. fra salget af en lagerbygning i Singapore. De utilfredsstillende lave marginer inden for Moving Services og de vanskelige markedsforhold i Australien og Kina påvirkede resultatet og understregede behovet for at adressere den underliggende værdiskabelse i Moving Services og øge fokus på væksten inden for Relocation Services, som har højere marginer. Vi begyndte at se effekten af disse initiativer i andet halvår 2015, hvor de økonomiske resultater forbedredes i forhold til samme periode sidste år.

Fremskridtet var mere tydeligt på pengestrømme og arbejdskapital, som begge var udmeldte fokusområder i Årsrapporten for 2014. Som følge af en målrettet indsats lykkedes det os at forøge pengestrømmene fra driften med EUR 17,8 mio. og nedbringe arbejdskapitalen med EUR 10,2 mio. Dermed kunne vi reducere nettogælden og styrke likviditeten betydeligt – begge dele afgørende for fleksibilitet i driften af virksomheden og muligheden for at føre vores fremtidsplaner ud i livet.

## 2020 Strategi

Med lanceringen af den nye 2020 Strategi adresserer vi de umiddelbare udfordringer med indtjeningen i Moving Services og forbereder os samtidig på at udnytte et attraktivt markedspotentiale og øge væksten inden for Relocation Services med højere marginer.

I 2015-16 har vi fokus på at styrke vores fundament, øge indtjeningen og yderligere forbedre likviditeten. Samtidig omstrukturerer vi Moving Services og styrker Gruppens kompetencer, teknologi og processer for at skabe et bedre grundlag for fremtidig vækst. I 2017-18 vil vi mere aktivt forfølge vækstmuligheder og erobre markedsandele, så vi kan nå det overordnede mål om at blive global markedsleder i 2019-20. Vores ambition er at stå i spidsen for transformationen af industrien for global mobilitet og sætte nye

standarder, der gør det let for både virksomheder og medarbejdere at bo og arbejde frit og fleksibelt over hele verden.

Vores kunders behov vil være i centrum for alt, hvad vi gør, og vi vil skabe den ultimative kundeoplevelse gennem en stærk og effektiv teknologisk platform og leveret af de bedste medarbejdere i branchen.

## Ét selskab og et stærkt globalt varemærke

2015 var på mange måder et forandringsår: Moderselskabet skiftede navn fra ØK til Santa Fe Group. Aktiviteterne blev samlet under en ny ledelse med udnævnelsen af Martin Thaysen som Group CEO og Christian Møller Laursen som Group CFO i et kontrolleret generationsskifte.

Vi indledte også et generationsskifte i bestyrelsen for at understøtte den fortsatte udvikling af Santa Fe som servicevirksomhed inden for global mobilitet. Med valget af Michael Hauge Sørensen som nyt bestyrelsesmedlem har selskabet fået tilført væsentlig international forretnings erfaring. Yderligere forslag til ændringer i bestyrelsens fremadrettede sammensætning vil blive fremlagt på den ordinære generalforsamling den 7. april 2016.

For at understøtte vores ambition om at blive markedsleder inden for global mobilitet har vi gennemført den endelige ensretning af varemærket Santa Fe og lanceret det i hele Europa og Australien. Vi kan nu møde vores interessenter under ét samlet globalt varemærke og dermed opnå synergieffekter og yderligere opbygge vores position og anerkendelsen af vores varemærke verden over.

## Forventninger til 2016

I tråd med strategien vil vores primære fokusområder i 2016 være den fortsatte genopretning af kerneaktiviteterne inden for Moving Services og at skabe grundlag for mere aggressiv vækst i 2017 og de efterfølgende år.

Vi forventer en omsætning på niveau med 2015 (EUR 373,6 mio.), idet omsætningsvæksten fra Relocation Services vil kompensere for en forventet nedgang i kerneaktiviteterne inden for Moving Services.



**HENNING KRUSE PETERSEN**  
BESTYRELSESFORMAND



**MARTIN THAYSEN**  
GROUP CEO

Vi forventer en forbedret EBITDA-margin før særlige poster og et driftsresultat (EBITDA før særlige poster) for helåret på EUR 13-15 mio.

2016 bliver et vigtigt år for Santa Fe Group, hvor vi skal levere resultater på tre væsentlige punkter: Genoprette kerneaktiviteterne inden for Moving services ("Fixing the Core"), skabe forøget vækst i Relocation Services og investere i den fremtidige teknologiske og driftsmæssige platform.

**Henning Kruse Petersen**  
Bestyrelsesformand

**Martin Thaysen**  
Group CEO

# 2020 STRATEGI

## 2020 Strategien skal gøre Santa Fe Group til en stærk og profitabel leder på markedet for global mobilitet i 2020.

Strategien er opdelt i tre faser med henblik på at realisere følgende målsætninger: I 2015-16 vil vi skabe et bæredygtigt grundlag for vækst ved at omstrukturere Moving Services og styrke Gruppens kompetencer, teknologi og processer. I 2017-18 er målet at øge væksten markant og udvide omfanget af vores serviceudbud for at erobre markedsandele og udkonkurrere vores konkurrenter, så Santa Fe i 2019-20 opnår positionen som global markedsleder.

### Attraktive markeder

Ifølge uafhængige kilder består det globale marked for udstationeringer af over 50 mio. mennesker, og antallet stiger fortsat mere end det globale BNP\*. Omkring 1,4 mio. af disse udstationerede er udsendt af virksomheder, mens den store restgruppe er private arbejdstagere, studerende, pensionister og andre, der emigrerer uden støtte fra en arbejdsgiver. Santa Fe fokuserer især på markedet for udstationerede, der er udsendt af virksomheder og i mindre grad på udvalgte dele af markedet for privatpersoner.

Det globale marked for mobilitet er i dag meget fragmenteret: Der er et meget stort antal lokale udbydere af internationale flytninger af indbo samt et udvalg af destinationsservices. Et stort felt af regionale udbydere, herunder revisionsfirmaer og specialiserede agenter, assisterer med immigration og håndtering af privatpersoners visum-formaliteter. En række globale revisionsfirmaer og specialiserede immigrations- og udstationeringsvirksomheder tilbyder rådgivning til virksomheder om Immigration Management Services (IMMS). Markedet omfatter også specialiserede virksomheder, som udbyder en række Relocation & Assignment Management-services (RAMS), som omfatter alt fra tilrettelæggelse af mobilitetsprogrammer for virksomheder, til håndtering af udsendte medarbejderes omkostninger og lønforhold.

Nogle få globale udbydere, herunder Santa Fe, leverer services, der dækker hele værdikæden. Disse globale udbydere møder en stigende efterspørgsel fra internationale virksomheder efter én samlet løsning til alle deres behov inden for global mobilitet.

I de kommende år vil Santa Fe forfølge organisk vækst drevet af denne udvikling på markedet for global mobilitet – og på længere sigt vil vi udforske

mulighederne for yderligere at konsolidere den meget fragmenterede branche.

### “Fix the Core” Moving Services

Santa Fe udbyder Moving Services fra en stærk global platform med et højt, ensartet kvalitetsniveau og egne faciliteter i 44 lande over hele verden. Store sæsonudsving i aktivitetsniveauet og faldende efterspørgsel i Australien og Kina, kombineret med høje faste omkostninger og hård priskonkurrence, øger imidlertid presset på marginerne i Moving Services. En vigtig prioritet i 2020 Strategien er derfor at styrke Moving Services' konkurrenceevne og indtjening yderligere, uden at gå på kompromis med service og kvalitet.

Under “Fix the Core”-programmet er der i 2015 iværksat flere tiltag: En række større kontrakter med lave marginer er genforhandlet, og der er gennemført generelle prisstigninger. Nogle få urentable kontrakter er opsagt, og der er i hele organisationen indført stram omkostningsstyring samt en række tiltag i forhold til optimering af Gruppens globale indkøb.

Der er i 2015 iværksat væsentlige tiltag til at styrke Gruppens pengestrømme og likviditet. Der er fokuseret på at optimere nettoarbejdskapitalen, primært ved at reducere tilgodehavender fra salg ved hjælp af forbedrede inddrivelsessystemer og -procedurer, opkrævning af renter og en generel stramning af kreditpolitikkerne. Disse ændringer har frigjort likvide midler på EUR 10 mio., og tiltagene til forbedring af pengestrømmene fortsætter i 2016.

Ud over disse initiativer er der identificeret en række andre tiltag til yderligere at forbedre pengestrømme og indtjening:

- Yderligere besparelser ved at udnytte volumen i globalt indkøb
- Større effektivitet ved optimering af processer og forbedret teknologi
- Styrkelse af Santa Fes forsyningskæde ved at afbalancere Santa Fes standarder for service, kvalitet og leveringsstandarder med nødvendig omkostningsstyring
- Optimering af Santa Fes netværk, herunder afvikling af tabsgivende enheder og filialkontorer
- Justeringer af priser, betalingsbetingelser mv.
- Mulig etablering af shared services centre

Disse tiltag har samlet set potentialet til at løfte Moving Services' EBITDA-margin med ca. 3 procentpoint fra 2016 til 2020, efter at der er anvendt ca. 0,75 procentpoint til finansiering af yderligere teknologiinvesteringer. Forbedringerne ventes at slå igennem gradvis.

### Vækst i Relocation Services

Et andet vigtigt element i 2020 Strategien er at øge fokus på Relocation Services. Væksten i dette forretningsområde har siden 2011 været 22% årligt i EUR, og 2020 Strategien sigter på en endnu kraftigere vækst gennem nye globale kontrakter og mere forretning fra eksisterende kunder.

Santa Fe leverer i dag Relocation Services til en række af verdens største virksomheder. Men trods en generelt høj fastholdelse af kunderne og udbredt anerkendelse af Santa Fes varemærke leverer Santa Fe kun en relativt lille andel af kundernes samlede transaktioner, og aktivitetsomfanget pr. udstationeret medarbejder er under det fulde potentiale. Gennem et Key Account Management-program vil Santa Fe søge at udnytte det store potentiale blandt eksisterende kunder og søge at blive disse kunders udvidede afdeling for global mobilitet, der kan løse alle virksomhedens behov for relocation- og rådgivningsydelser. Samtidig vil Santa Fe opdyrke nye virksomhedskunder og markedsføre udvalgte serviceydelser over for forretningsrejsende og private, der flytter uden støtte fra en arbejdsgiver.

Santa Fe har en enestående global dækning med egne kontorer i 44 lande. Over de kommende år vil vi udbygge denne position yderligere gennem systematisk uddannelse af salgs- og rådgivningsteams, udvikling af nye tilbud og nye teknologiske løsninger. Det vil medføre øgede investeringer i både teknologi og kompetenceudvikling.

I 2020 er det Santa Fes mål at have fordoblet salget af Destination Services og tredoblet salget af både Immigration Management Services (IMMS) og Relocation & Assignment Management Services (RAMS). Potentialet for IMMS og RAMS er stort, særligt i USA, som er verdens største relocation-marked. Santa Fe vil styrke sin position på dette marked for at få adgang til mere USA-kontrolleret og -drevet forretning.

### Finansielle mål 2020

Santa Fe Group forventer en gennemsnitlig årlig omsætningsvækst på 6-8% i lokale valutaer, før eventuelle opkøb. Relocation Services ventes at levere to cifrede vækstrater, mens Moving Services ventes at bidrage med beskedent ét cifret vækst. Væksten ventes at sætte ind fra 2017.

Santa Fe forventer i slutningen af perioden at opnå en EBITDA-margin på omkring 7%. Forøgelsen vil være drevet dels af “Fix the Core”-programmet, og dels af Relocation Services med højere marginer, som ventes at udgøre en stadig større del af Gruppens omsætning.

# STRATEGISK AGENDA I 2016

I henhold til 2020 Strategien vil tiltagene i "Fix the Core"-programmet fortsætte i 2016 med en styrket indsats for at skabe en bæredygtig indtjening i forretningsområdet Moving Services.

Rationaliseringen af netværket i Australien, som blev indledt i 2015 med lukning af 5 filialkontorer og nedskæringer i medarbejderstaben, forventes gennemført i 1. kvartal 2016, og de faste omkostninger i Australien vil dermed være tilpasset markedsforholdene. Yderligere tiltag til omkostningsbesparelser, driftsmæssig effektivisering og forenkling af ledelsesstrukturen vil fortsætte i Europa og dele af Asien – primært i Kina med henblik på fuldt at tilpasse organisationen til den reducerede efterspørgsel i 2015.

Med afsæt i de positive resultater i 2015 vil Santa Fe tage yderligere skridt til at nedbringe forfaldne tilgodehavender. Der vil blive indført nye faktureringsprocedurer, skarpere interne kontrol- og opfølgingsprocedurer på kreditområdet og en strammere kreditpolitik med henblik på en yderligere reduktion i forfaldne tilgodehavender i procent af omsætningen (50% i 2014; 27% i 2015).

## Øget vækst

I forretningsområdet Relocation Services er den største prioritet at styrke evnen til at skabe vækst. Santa Fe har lanceret et Key Account Program, som skal udnytte vækstpotentialet i de eksisterende globale kundekontrakter, og målrettede vækstplaner vil blive udviklet for de enkelte kunder støttet af effektiv salgsstyring.

Opbygningen af IMMS og RAMS-aktiviteterne vil ske gennem ansættelse af nye talenter og videreudvikling af forretningsmodellen for at opnå den forventede eksponentielle vækst fra 2017. Endelig er det Santa Fes mål at vinde nye Relocation Services-kontrakter i 2016 baseret på en robust pipeline ved årets begyndelse.

På tværs af forretningsområderne vil Santa Fe Group indlede en teknologisk transformation og indlede implementeringen af en ny teknologiplatform, Core Technology, baseret på den kontrakt som blev indgået med Salesforce i januar 2016. Den nye teknologiplatform vil forbedre kundernes og de udstationerede medarbejders oplevelse og samtidig øge mulighederne for kryds- og mersalg. Platformen vil også styrke medarbejderengagementet, forbedre beslutningsgrundlaget og skabe mulighed for yderligere effektivisering af driften. Santa Fe vil gradvist implementere platformen og planlægger at implementere fase 1 mod slutningen af 2016.

Santa Fe Group vil søge at trække sig ud af de ikke-strategiske joint-ventures i Thailand og Kina på rimelige vilkår og købe sin joint-venture-partner i Kina ud.

## Kapitalallokering og kapitalstruktur

Santa Fes 2020 Strategi vil kræve løbende investeringer i de kommende år, primært i teknologi, og på sigt også til finansiering af eventuelle opkøb.

Bestyrelsen gennemgår løbende Gruppens kapitalstruktur for at sikre, at denne er tilstrækkelig i forhold til Gruppens forpligtelser, strategi og fremtidige muligheder. Bestyrelsen vurderer, at den nuværende kapitalstruktur er tilstrækkelig til at finansiere de nødvendige investeringer.

Santa Fe vil søge at fastholde en finansiell gearing (rentebærende nettogæld/EBITDA før særlige poster) på under 2. Frie pengestrømme vil blive anvendt til at reducere gælden, hvis den finansielle gearing overstiger dette mål. Når den finansielle gearing er inden for målet, vil frie pengestrømme blive anvendt til investeringer, værdiskabende opkøb eller udloddet til aktionærerne. Udlodninger til aktionærerne vil primært ske gennem aktietilbagekøb.

Som meddelt på den ordinære generalforsamling den 26. marts 2015 (Selskabsmeddelelse nr. 3/2015) vil der ikke blive udbetalt udbytte i 2016, hvor indtjeningen vil blive geninvesteret i Selskabet i lighed med 2015.

## PRIORITIES IN 2016

Strategisk område	Målsætninger	Forventet effekt
<b>"Fix the core"</b>	Indgå og implementere nye globale kontrakter for indkøb	Potentiel årlig besparelse på EUR 3-5 mio., når alle kontrakter er fuldt implementeret
	Gennemføre omstrukturering af forretningen i Australien og skabe omkostningsbesparelser i Asien og Europa	Potentiel årlig besparelse på EUR 2-3 mio., som vil slå fuldt igennem fra 2017
	Implementere strammere kreditpolitik og faktureringsprocedurer m.v.	Reducerer arbejdskapitalen og frigør likviditet til investeringer
<b>Vækst i Relocation Services</b>	Implementere Key Account Management-program	Muliggør bedre global servicering af nøglekunder, øget værdisalg og vækst inden for Key Accounts
	Udvikle nøglekompetencerne inden for RAMS og IMMS	Muliggør eksponentiel vækst fra 2017 og understøtter ambitionen om at tredoble omsætningen fra RAMS og IMMS i 2020.
	Fokusere salg på værdiskabende vækst inden for RAMS, IMMS og integrerede løsninger.	Øger omsætning og indtjening og konsoliderer forretningsplatformen
<b>Teknologi</b>	Implementere fase 1 den nye teknologiplatform	Giver Santa Fe mulighed for at anvende teknologi til at skabe større vækst
<b>Øvrige aktiviteter</b>	Afvikle ikke-strategiske joint-ventures i Thailand og Kina på rimelige vilkår	Fokuserer forretningen, frigør potentielt likviditet

# KORT OM SANTA FE

## VÆRDISKABELSE

Santa Fe Group er en global leder på markedet for international mobilitet. Selskabet håndterer årligt omkring 60.000 internationale udstationeringer og omkring 15.000 indenlandske udstationeringer (primært i Australien) via egne kontorer i 44 lande og et netværk af agenter. Det er Santa Fes ambition at gøre det let for virksomheder og mennesker at bo og arbejde frit og fleksibelt over hele verden.

Santa Fe tilbyder en komplet vifte af services til multinationale selskaber og andre organisationer, som udstationerer ledere og fagfolk i udlandet. Derudover tilbyder Santa Fe services til individuelle kunder, der flytter uden støtte fra en arbejdsgiver. Serviceudbudet dækker hele udstationeringsprocessen – fra Immigration Services til registrering af arbejds- og opholdstilladelser, over den fysiske nedpakning og flytning af indbo til en omfattende vifte af værdiskabende relocation- og destination services, som sikrer, at den udstationerede familie falder bedst muligt til i deres nye omgivelser. Santa Fe tilrettelægger og gennemfører samlede relocation-programmer til store organisationer med internationale aktiviteter. Vi skaber værdi ved at tilbyde virksomhedskunderne optimal effektivitet i ledelsen af deres internationale mobilitetsprogrammer, fuld overholdelse af alle relevante juridiske formaliteter og en sikker og ukompliceret proces som giver den bedst mulige nye start for den udstationerede og dennes familie.

### Ikke-strategiske forretningsaktiviteter

Santa Fe tilbyder Records Management services i hele Asien og i to europæiske lande. Disse services er specialiseret i styring, opbevaring og beskyttelse af virksomheders arkiver i sikre, moderne faciliteter med effektiv online kundeservice. Selskabet har ca. 2,9 mio. kasser i opbevaring.

## VORES KUNDER

### Globale kontrakter

I takt med at Santa Fe Group har udvidet sin globale platform, har stadigt flere internationale erhvervskunder valgt Santa Fe til at levere én samlet løsning til at opfylde alle deres globale behov for udstationering af medarbejdere.

Når en ny international kontrakt indgås, påtager Santa Fe Group sig ansvaret for at håndtere og administrere kundens udstationeringsaktiviteter. I nogle tilfælde dækker disse kontrakter 50 eller flere lande. Implementeringen af den type kontrakter kræver en omfattende og koordineret indsats på tværs af Santa Fe Groups internationale netværk, hvor den lokale serviceorganisation i hvert af de involverede lande håndterer de omfattende juridiske formaliteter og forbereder den infrastrukt

ur, der er nødvendig for at udføre kontrakterne. Denne proces kræver effektive procedurer, it-systemer og en dedikeret serviceorganisation, der sikrer, at format og udførelse er af ensartet og høj kvalitet i hele kontraktens geografiske udstrækning.

Santa Fe Group er en af de førende globale udbydere inden for dette felt, og indgangsbarriererne for at konkurrere om denne type globale kontrakter er høje.

Som medunderskriver af FN Global Compact opfylder Santa Fe Group også kundernes stigende krav om samfundsansvar og gennemsigtighed.

### Nye kontrakter

Det forretningsmæssige aktivitetsniveau var højt igennem hele 2015, og Santa Fe Group afgav tilbud på et større antal udbud (Requests for Proposals - RFP) af multinationale selskabers mobilitetsprogrammer end i 2014. Aktivitetsniveauet er drevet dels af potentielle kunder, der undersøger mulighederne for at forbedre den overordnede organisering af deres programmer, men også i stigende grad af outsourcing af relocation og assignment management-services.

Den mest betydningsfulde nye kontrakt, der blev indgået i 2015 var en kontrakt på EUR 11 mio. om året med en af verdens førende agrokemiske virksomheder om deres globale relocation services. Indgåelsen af denne kontrakt var særlig vigtig, fordi den er den første store globale kontrakt med en kunde med hovedsæde i USA. Kontrakten var fuldt implementeret ved udgangen af 2015.

For yderligere at understøtte Relocation Services-aktiviteterne hjælper forretningsenheden Consulting Services erhvervskunderne med at evaluere deres nuværende politikker og praksis for deres mobilitetsprogrammer. Disse konsultationer tilfører væsentlig værdi til kundernes samarbejde med gruppen.

## VORES MARKEDER OG MARKEDSUDVIKLING

Santa Fe udbyder services inden for global mobilitet gennem dedikerede enheder på seks kontinenter.

Den fortsatte globalisering er en afgørende drivkraft for forretningen i takt med, at internationale virksomheder søger at udnytte deres globale talent i udviklingen af nye vækstmarkeder. Det globale marked for internationale udstationeringer vokser fortsat.

At tilrettelægge og effektivt styre et globalt mobilitetsprogram kræver en organisation og unikke kompetencer, som normalt ikke er vores kunders kerneforretning. Derfor vælger flere og flere internationale virksomheder at finde en global ekstern partner, som kan levere et ensartet mobilitetsprogram, der opfylder lovkravene, og som kan understøtte og tilføre værdi til virksomhedens strategiske vækstambitioner.

Det konkurrenceprægede globale marked kan opdeles i to overordnede kategorier. Konkurrencen om store og komplekse globale relocation-opgaver domineres af nogle få, store amerikanske selskaber, der leverer Relocation Services ved udstrakt brug af underleverandører, samt de konkurrenter, der, i lighed med Santa Fe Group, anvender egne aktiver og organisationer til at levere disse services. I dette markedssegment anses konkurrencen generelt for at være domineret af fem globale nøglespillere, hvoraf Santa Fe er den ene.

## VORES STRATEGISKE UDVIKLING

Med sin internationale rækkevidde og unikke tilbud til kunderne er Santa Fe godt rustet til at udnytte de nuværende tendenser på markedet. I de kommende år ønsker vi at udbygge vores position og blive den ubestridte markedsleder i vores branche. Vi vil yderligere strømline leveringen af vores services og fortsat opbygge strategiske samarbejder med globale virksomhedskunder ved at udbygge værdikæden i vores kontrakter, så de omfatter en komplet vifte af udstationerings- og rådgivningsydelser.

Læs mere om vores strategi og finansielle mål på side 3-4.

# REGNSKABSBERETNING

## RESULTATOPGØRELSE

### Ændret præsenteringsvaluta

Præsenteringsvalutaen er med virkning fra 1. januar 2015 ændret fra DKK til EUR, og resultater præsenteres nu i millioner euro og med én decimal. Alle sammenligningstal for regnskabsåret 2014 er således omregnet til EUR.

Omsætning og EBITDA blev i overensstemmelse med de senest udmeldte forventninger, som blev offentliggjort i delårsrapporten for 3. kvartal i november 2015.

Santa Fe Groups omsætning i 2015 udgjorde EUR 373,6 mio. (EUR 338,1 mio.) svarende til en omsætningsvækst på 10,5% i EUR og 3,8% i lokale valutaer. Væksten var drevet af EMEA og Asien, mens Australien skuffede med lavere omsætning end i 2014.

Santa Fe Groups omsætning for 2015 var positivt påvirket med EUR 22,7 mio. af valutakursudviklingen mellem Gruppens rapporteringsvaluta, EUR, og dattervirksomhedernes funktionelle valutaer. Dette skyldtes primært styrkelsen af USD og de USD-relaterede asiatiske valutaer.

	Vækst	EUR mio.
Omsætning 2014		338,1
Valutakursregulering	6,7%	22,7
Organisk vækst i lokal valuta	3,8%	12,8
<b>Omsætning 2015</b>	<b>10,5%</b>	<b>373,6</b>

**EBITDA før særlige poster** udgjorde EUR 12,2 mio. (EUR 12,3 mio.), hvilket var på niveau med 2014. Indtjeningen var hele året negativt påvirket af pres på marginerne inden for kerneforretningen Moving Services kombineret med lavere salg i Australien. Særligt i første halvår 2015 blev den negative effekt forstærket af øgede omkostninger til håndtering af nye kunder, der kom til i 2014. En gevinst på EUR 2,0 mio. fra salget af en lagerbygning er præsenteret under andre driftsindtægter. Koncernomkostningsbesparelser i København og god indtjening i Asien havde en positiv effekt, særligt i 2. halvår.

EBITDA før særlige poster for 2015 var positivt påvirket med EUR 1,7 mio. af valutakursudviklingen mellem rapporteringsvalutaen, EUR, og dattervirksomhedernes funktionelle valutaer.

**Særlige poster** udgjorde en omkostning på EUR 2,7 mio. i 2015 (EUR 2,5 mio.). Disse poster omfattede primært omstruktureringen af koncernhovedsædet i København samt omstruktureringstiltag i Australien med det formål at tilpasse forretningen til det reducerede aktivitetsniveau. Et lagerationaliseringsprojekt i Frankrig og omstruktureringer i Portugal blev ligeledes opført under særlige poster.

**Afskrivning af immaterielle og materielle anlægsaktiver** i 2015 på EUR 7,7 mio. (EUR 6,0 mio.) steg i forhold til 2014, primært på grund af en afskrivning af varemærket WridgWays på EUR 1,5 mio. i 2015. Varemærket WridgWays blev ved udgangen af 2014 revurderet til at have en begrænset økonomisk levetid og afskrives således over en periode på 10 år fra 1. januar 2015.

**Resultat af finansielle indtægter og omkostninger, netto** blev en omkostning på EUR 3,4 mio. i 2015 (EUR 2,5 mio.). Finansielle omkostninger på EUR 3,8 mio. (EUR 10,8 mio.) vedrørte primært renteudgifter på EUR 2,0 mio. (EUR 2,0 mio.). Valutakurstab udgjorde EUR 1,8 mio. (EUR 8,8 mio.). I 2014 var valutakursgevinster og -tab påvirket af et realiseret valutakurstab på EUR 6,4 mio. på et koncerninternt lån i Santa Fe Group, som blev opvejet af en modsat valutakursgevinst, der blev re-klassificeret fra egenkapitalen (anden totalindkomst) efter en kapitalnedsættelse i Hongkong.

Den **effektive skatteprocent** for 2015 var negativt påvirket af ikke-fradragsberettiget afskrivning af varemærker og visse enheder, der ikke indregnede udskudte skatteaktiver i forbindelse med underskud på grund af usikkerhed relateret til udnyttelsen af disse.

**Årets resultat af fortsættende aktiviteter** for 2015 udgjorde nettounderskud på EUR 3,3 mio. (nettounderskud på EUR 33,7 mio. inklusiv nedskrivninger før skat på EUR 38,7 mio.).

**Årets resultat af ophørende aktiviteter** for 2015 udgjorde et nettounderskud på EUR 0,1 mio., mod et nettooverskud på EUR 80,5 mio. i 2014. I 2014 var ophørende aktiviteter relateret til afhændelsen af Plumrose-forretningen ved gennemførelsen af salget i april 2014. For yderligere oplysninger herom henvises til note 29, s. 64-65 i årsrapporten for 2015.

**Minoritetsinteressers** andel af resultatet for 2015 udgjorde EUR 0,6 mio. (EUR 2,9 mio.), hvilket kunne tilskrives minoritetsaktionæren i Santa Fe, Kina. I 2014 udgjorde minoritetsinteressers vedrørende de ophørte Plumrose-aktiviteter EUR 1,6 mio.

**Santa Fe Group A/S' andel af årets resultat** for 2015 var et underskud på EUR 4,0 mio., mod et underskud på EUR 36,6 mio. i 2014, reguleret for ophørende aktiviteter. 2014 var negativt påvirket af nedskrivninger på EUR 38,7 mio. (EUR 31,4 mio. efter skat).

## KONCERNBALANCE

**Egenkapitalen** i alt var ultimo 2015 EUR 98,5 mio. (EUR 99,4 mio. ultimo 2014), svarende til en soliditetsgrad på 40,0% (40,5%). Egenkapitalen var positivt påvirket af valutakursreguleringer, hvilket blev opvejet af årets resultat og udbytte til minoritetsinteressers.

**Arbejdskapitalen** udgjorde EUR 12,2 mio. (EUR 18,0 mio.), svarende til et fald på 34% i lokale valutaer. Fremgangen var i høj grad et resultat af en stor indsats for at nedbringe forfaldne tilgodehavender.

**Investeret kapital** faldt med 13% i forhold til 31. december 2014 i lokale valutaer til EUR 101,0 mio. (EUR 114,8 ved udgangen af 2014). Faldet skyldtes primært reduktionen i nettoarbejdskapitalen.

**Forrentning af gennemsnitlig investeret kapital (ROIC)** i 2015 var 1,6% (-27,2%). Reguleret for nedskrivninger på EUR 38,7 mio. var ROIC 2,9% i 2014. I 2015 var ROIC negativt påvirket af højere afskrivninger af varemærker.

**Rentebærende nettogæld** udgjorde EUR 9,6 mio. (EUR 20,2 mio.), svarende til et fald på 48% i lokale valutaer i forhold til 31. december 2014. Forbedringen i nettoarbejdskapitalen og provenuet fra salget af lagerbygningen i Singapore bidrog til faldet.

## RENTEBÆRENDE NETTOGÆLD

EUR mio.	2015	2014
Lån og kreditfaciliteter	30,9	29,6
Lån mod pant i lagerbygning	4,2	4,0
Finansielle leasingforpligtelser	5,0	5,3
Lån i alt	40,1	38,9
Likvide beholdninger	-30,5	-18,7
<b>Rentebærende nettogæld</b>	<b>9,6</b>	<b>20,2</b>

**Pengestrømme fra driften** på EUR 12,5 mio. var primært påvirket af forbedringen af arbejdskapitalen på EUR 10,2 mio.

**Pengestrømme fra investeringer** på EUR 0,4 mio. vedrørte investeringer i materielle anlægsaktiver, som delvist blev opvejet af nettoprovenuet på EUR 2,0 mio. fra salget af lagerbygningen i Singapore.

**Pengestrømme fra finansiering** på EUR 1,0 mio. var primært relateret til udbytte til minoritetsinteressers i Kina på EUR 1,5 mio. Den primære lånefacilitet blev i løbet af året indfriet og erstattet af en ny lånefacilitet.

## SAMMENDRAGET PENGESTRØMSOPGØRELSE

### Fortsættende aktiviteter

EUR mio.	2015	2014
Pengestrømme fra driften	12,5	-5,3
Pengestrømme fra investeringer	-0,4	-4,9
Frie pengestrømme	12,1	-10,2
Pengestrømme fra finansiering	-1,0	-49,2
Årets pengestrømme	11,1	-59,4

## ANDRE BEGIVENHEDER

## Refinansiering

Santa Fe Group indgik i 1. kvartal 2015 aftale om en ny lånefacilitet på EUR 43,5 mio. (DKK 325 mio.), der deles mellem HSBC og Danske Bank. Faciliteten erstattede tidligere banklån på EUR 29 mio. (DKK 215 mio.) og finansierer driften i 2015 og 2016. Den nye facilitet er et kombineret 2-årigt lån og revolverende kreditfacilitet, og er underlagt sædvanlige lånevilkår vedrørende gearing, rentedækning og solvens. I 2015 overholdt Gruppen disse lånevilkår.

## Incitamentsprogram

Et incitamentsaflønningsprogram ("Matching Option Incentive Program") blev vedtaget på den ordinære generalforsamling den 26. marts 2015. De overordnede retningslinjer for programmet er offentliggjort under Investors på Selskabets hjemmeside ([www.thesantafegroup.com](http://www.thesantafegroup.com)).

Selskabet har en beholdning af egne aktier fra et udløbet aktieoptionsprogram. Den samlede omkostning til programmet (dvs. dagsværdi på tildelingstidspunktet x antal optioner, der forventes optjent) skal omkostningsføres over resultatopgørelsen med en modsvarende postering på egenkapitalen. Den samlede omkostning indregnes over

programmets løbetid. For yderligere information, se note 11 på side 51 i årsrapporten for 2015.

## Koncernstruktur

Med virkning fra 1. januar 2015 blev Santa Fe Groups Moderselskab (tidligere ØKs Moderselskab, A/S Det Østasiatiske Kompagni) fusioneret med det helejede datterselskab Santa Fe Group Holding Ltd. A/S, og fortsætter under navnet Santa Fe Group A/S. Proklama i forbindelse med fusionen udløb den 30. april 2015. Fusionen blev fuldført den 29. juli 2015.

## EFTERFØLGENDE BEGIVENHEDER

Som annonceret den 19. januar 2016 (selskabsmeddelelse nr. 2/2016) har Santa Fe Gruppen har underskrevet de første kontrakter vedrørende licenser, udvikling og implementering af en ny teknologiplatform til Santa Fe Gruppen. Den nye teknologiplatform er en hjørnesten i 2020-strategien som yderligere beskrevet på side 3-4.

Licensaftalen er gyldig i 6 år, og den samlede værdi af de to kontrakter er på EUR 11,5 mio. Den årlige licensomkostning vil påvirke driftsresultatet (EBITDA) fra det tidspunkt, hvor systemet tages i brug, hvilket forventes at ske i slutningen af 2016. Samlet investering for projektet forventes i 2016 at

blive omkring EUR 3,0 mio., som amortiseres fra det tidspunkt, hvor systemet tages i brug.

Der har ikke været andre væsentlige begivenheder efter den 31. december 2015.

## Forventninger til 2016

Santa Fe Groups koncernomsætning forventes at blive på niveau med 2015 (EUR 373,6 mio.), idet omsætningsvæksten fra Relocation Services vil kompensere for en forventet nedgang i kerneaktiviteterne inden for Moving Services.

Koncernens EBITDA før særlige poster forventes at blive i niveauet EUR 13,0 mio. - EUR 15,0 mio.

Særlige poster forventes at ligge under niveauet i 2015 (EUR 2,7 mio.).

Yderligere oplysninger om de vigtigste strategiske fokusområder i 2016 kan findes på side 4 (Strategisk agenda i 2016).

Forventningerne til helåret er følsomme over for blandt andet ændringer i valutakurser og afhænger i høj grad af højsæsonen for udstationeringer, som ligger i 3. kvartal på den nordlige halvkugle og i januar og december i Australien.

## RESUME PR. KVARTAL FOR KONCERNEN

EUR mio.	2014					2015				
	1. kvrt.	2. kvrt.	3. kvrt.	4. kvrt.	Hele året	1. kvrt.	2. kvrt.	3. kvrt.	4. kvrt.	Hele året
<b>EMEA</b>										
<b>Omsætning</b>	<b>31,9</b>	<b>35,0</b>	<b>58,9</b>	<b>45,9</b>	<b>171,7</b>	<b>39,8</b>	<b>44,2</b>	<b>66,8</b>	<b>45,7</b>	<b>196,5</b>
- Vækst ift. samme kvrt. året før (%)	0,6	4,5	13,3	34,1	13,4	24,8	26,3	13,4	-0,7	14,4
<b>EBITDA før særlige poster</b>	<b>-1,1</b>	<b>0,5</b>	<b>5,9</b>	<b>0,0</b>	<b>5,3</b>	<b>-1,6</b>	<b>-1,0</b>	<b>6,1</b>	<b>-0,9</b>	<b>2,6</b>
- EBITDA-margin (%)	-3,4	1,4	10,0	0,0	3,1	-4,0	-2,3	9,1	-2,0	1,3
<b>ASIEN</b>										
<b>Omsætning</b>	<b>18,1</b>	<b>20,2</b>	<b>27,1</b>	<b>23,7</b>	<b>89,1</b>	<b>22,1</b>	<b>25,9</b>	<b>32,5</b>	<b>27,2</b>	<b>107,7</b>
- Vækst ift. samme kvrt. året før (%)	-8,1	-14,0	5,0	28,1	1,8	22,1	28,2	19,9	14,8	20,9
<b>EBITDA før særlige poster</b>	<b>0,9</b>	<b>2,2</b>	<b>4,7</b>	<b>2,5</b>	<b>10,3</b>	<b>1,1</b>	<b>3,4</b>	<b>7,9</b>	<b>3,3</b>	<b>15,7</b>
- EBITDA-margin (%)	5,0	10,9	17,3	10,5	11,6	5,0	13,1	24,3	12,1	14,6
<b>AUSTRALIEN</b>										
<b>Omsætning</b>	<b>20,9</b>	<b>16,8</b>	<b>18,9</b>	<b>20,7</b>	<b>77,3</b>	<b>21,3</b>	<b>15,7</b>	<b>15,1</b>	<b>17,3</b>	<b>69,4</b>
- Vækst ift. samme kvrt. året før (%)	-15,7	-7,7	11,8	21,9	0,5	1,9	-6,5	-20,1	-16,0	-10,1
<b>EBITDA før særlige poster</b>	<b>1,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>-1,7</b>	<b>-1,6</b>	<b>-0,1</b>	<b>-3,1</b>
- EBITDA-margin (%)	6,2	-0,6	-2,1	-1,4	0,6	1,4	-10,8	-10,6	-0,6	-4,5
<b>IKKE-ALLOKERET OG ANDET</b>										
<b>EBITDA før særlige poster</b>	<b>-1,4</b>	<b>-0,4</b>	<b>-1,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>-3,8</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>-3,0</b>
<b>SANTA FE GROUP</b>										
<b>Omsætning</b>	<b>70,9</b>	<b>72,0</b>	<b>104,9</b>	<b>90,3</b>	<b>338,1</b>	<b>83,2</b>	<b>85,8</b>	<b>114,4</b>	<b>90,2</b>	<b>373,6</b>
- Vækst ift. samme kvrt. året før (%)	-6,9	-4,3	10,8	29,6	7,1	17,3	19,2	9,1	-0,1	10,5
<b>EBITDA før særlige poster</b>	<b>-0,3</b>	<b>2,2</b>	<b>9,2</b>	<b>1,2</b>	<b>12,3</b>	<b>-1,1</b>	<b>0,0</b>	<b>11,9</b>	<b>1,4</b>	<b>12,2</b>
- EBITDA-margin (%)	-0,4	3,1	8,8	1,3	3,6	-1,3	0,0	10,4	1,6	3,3

# HOVED- OG NØGLETAL

## KONCERNRESULTATOPGØRELSE

EUR mio.	2015	2014*	2013*	2012*	2011*
<b>KONCERNRESULTATOPGØRELSE</b>					
Omsætning	373,6	338,1	315,8	341,5	241,2
Resultat før afskrivninger og særlige poster (EBITDA før særlige poster)	12,2	12,3	9,1	13,1	13,4
Særlige poster, netto	-2,7	-2,5	0,0	0,0	0,0
Resultat før afskrivninger (EBITDA)	9,5	9,8	9,1	13,1	13,4
Primært driftsresultat (EBIT)	1,8	-34,9	-23,6	7,2	9,5
Finansielle poster, netto	-3,4	-2,5	-16,9	-2,1	0,4
Andel af resultat i associerede virksomheder	0,6	0,1	0,2	0,4	0,3
Skat af resultat	2,3	-3,6	-0,6	2,8	8,3
Resultat af fortsættende aktiviteter	-3,3	-33,7	-39,7	2,7	1,9
Resultat af ophørende aktiviteter	-0,1	80,5	-165,6	21,9	30,6
Årets resultat	-3,4	46,8	-205,3	24,6	32,5
Resultat pr. aktie (udvandet) EUR, fortsættende aktiviteter	-0,3	-2,9	-3,4	0,1	0,0

EUR mio.	2015	2014	2013	2012	2011
<b>KONCERNBALANCE</b>					
Aktiver i alt	241,3	239,7	710,5	935,5	819,9
SFGs andel af egenkapitalen	96,8	97,0	152,6	401,9	360,5
Minoritetsinteresser	1,7	2,4	37,3	18,6	22,3
Fortsættende forretninger:					
Nettoarbejdskapital	12,2	18,0	13,0	11,4	8,6
Rentebærende nettogæld, ultimo	9,6	20,2	31,2	26,6	7,4
Rentebærende nettogæld, gennemsnit	14,9	25,7	28,9	17,0	-39,7
Investeret kapital	101,0	114,8	141,7	183,0	168,2
Likvide beholdninger	30,5	18,7	27,8	51,0	21,1
Investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver	3,8	5,3	8,1	13,3	7,0
<b>PENGESTRØMME</b>					
Driften	12,5	-5,3	1,7	17,2	-28,7
Investeringer	-0,4	-29,1	-6,6	-67,4	-119,7
Finansiering	-1,0	-49,2	-16,9	52,4	89,6
<b>NØGLETAL</b>					
EBITDA-margin i % før særlige poster	3,3	3,6	2,9	3,8	5,6
Overskudsgrad (%)	0,5	-10,3	-7,5	2,1	3,9
Soliditetsgrad (%)	40,0	40,5	21,5	43,0	44,0
Forrentning af investeret kapital (%), på årsbasis	1,6	-27,2	-14,5	4,1	7,4
Forrentning af moderselskabets egenkapital (%)	-4,1	35,2	-81,3	5,0	8,0
Indre værdi pr. aktie (udvandet)	8,1	8,1	12,7	33,5	30,0
Antal medarbejdere, ultimo, fortsættende aktiviteter	2.908	2.969	3.019	2.934	2.832

\* Resultatopgørelsen for 2011 - 2014 afspejler fortsættende aktiviteter (Santa Fe Group). Pengestrømme 2011-2012 inkluderer ophørende forretninger.

Nøgletal er beregnet i henhold til definitioner på side 81 i årsrapporten for 2015.

Dette er et resumé af årsrapporten for 2015 som SFG A/S offentliggjorde den 3. marts som selskabsmeddelelse nr. 3/2016. Den fulde rapport er udarbejdet på engelsk. Årsrapporten med ledelsens beretning, ledelsens påtegning, revisors erklæring, anvendt regnskabspraksis, SFG's og moderselskabets regnskaber, definitioner m.v. kan ses på [www.thesantafegroup.com/releases.cfm](http://www.thesantafegroup.com/releases.cfm).