

ÅRSRAPPORT RESUME



20 ÅRSRAPPORT
RESUME 16

SANTA FE

TIL VORES AKTIONÆRER

FORBEREDELSE TIL NY STRATEGISK VÆKST

Selv om 2016 var præget af en række store markedsmæssige udfordringer, fastholdt vi målrettet fokus på at skabe fremdrift med vores strategiske tiltag og nåede vigtige milepæle i vores 2020-strategi. Resultaterne er opmuntrende og styrker vores ambition om at blive den globale leder inden for branchen.

Driftsaktiviteterne i 2016 var påvirket både af politisk usikkerhed og vanskelige markedsforskeligheder på vigtige markeder, hvor mange erhvervs kunder var tilbageholdende med at udstationere medarbejdere internationalt. Især havde Brexit en negativ effekt på udstationering til og fra Storbritannien, men også vores udstationeringsaktiviteter i Tyskland og Australien var lavere end forventet. Det betød, at Gruppens omsætning faldt med 7,1% i lokale valutaer. Omsætningen fra Relocation Services faldt med 0,6% i lokale valutaer, men den underliggende udvikling i Immigration Services var meget positiv. Relocation Services udgjorde 15% af den samlede omsætning i 2016.

Driftsresultatet (EBITDA før særlige poster) på EUR 10,6 mio. var lidt højere end i 2015, men lavere end de oprindeligt udmeldte forventninger ved årets begyndelse. Der blev i 1. halvår gennemført tiltag til at omstrukturere virksomheden og tilpasse omkostningsbasen til det lavere aktivitetsniveau, hvilket resulterede i forbedrede resultater i andet halvår. Overskudsgraden i vores kerneforretning, Moving Services blev også forbedret, og vores tiltag på dette område vil skabe yderligere forbedringer i 2017.

Vi opnåede fortsat fremskridt i styringen af vores likviditet og arbejdskapital. Arbejdskapitalen blev reduceret med EUR 3,8 mio., og nettogælden blev reduceret med EUR 12,0 mio. Vores indsats på disse områder i 2015 og 2016 har været afgørende for at skabe bedre fleksibilitet til at operere og investere i vores operationelle platform og kompetencer.

Planmæssig gennemførelse af strategien

I overensstemmelse med vores 2020-strategi har vi i 2015-16 fokuseret på at styrke vores fundament, øge indtjeningen og yderligere forbedre likviditeten. Vi har gennemført flere tiltag i "Fix the Core"-programmet for Moving Services og opnået en række driftsmæssige effektiviseringer i hele organisationen. Lanceringen af Fase 1 i vores nye "CORE Technology" platform i november 2016 var endnu en milepæl i dette forløb, som betyder, at vi kan tilbyde vores kunder og udstationerede medarbejdere en unik teknologiplatform til håndteringen af deres udstationeringsprogrammer. Endvidere understøtter den nye teknologi direkte vores indsats for at udbygge kunderelationerne.

Med frasalget af Records Management-aktiviteterne, som for 5 landes vedkommende blev gennemført i december og for de tilbageværende 5 lande forventes gennemført i 1. halvår 2017, vil vi snart kunne fokusere helt på at realisere vores strategiske ambitioner for mobilitetsforretningen.

Forfølge nye vækstmuligheder

I 2017-18 vil vi fortsætte med at strømline vores operationelle platform og processer for at effektivisere yderligere, hvor det er muligt. Samtidig vil vi mere aktivt forfølge vækstmuligheder med

henblik på at vinde markedsandele i 2017, som forventes at blive endnu et år med svag udvikling inden for global udstationering. Vi er dog opmuntret af en meget tilfredsstillende tilgang af nye globale kunder i andet halvår 2016, og vi forventer at kunne sætte yderligere skub i salget i løbet af 2017.

Vores ambition er fortsat at lede transformationen af industrien for global mobilitet og sætte nye standarder, der gør det muligt for personer og virksomheder at arbejde, bo og trives så frit og fleksibelt som muligt 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 leveret af de bedste medarbejdere i branchen.

I takt med at vi får etableret den stærkere drifts- og teknologiplatform, kan vi begynde at undersøge mulighederne for at foretage virksomhedskøb med henblik på at skabe vækst og synergier i en meget fragmenteret branche.

Forventninger til 2017

I 2017 vil vi koncentrere vores indsats på at ekspandere forretningen og fortsat forbedre vores marginer.

Vi forventer, at vores fortsættende aktiviteter vil levere attraktive vækstrater drevet af nye kunder, udvikling af nye ydelser og løsninger samt en gradvis forbedring af aktivitetsniveauet i Storbritannien og Australien. Med salget af Records Management-forretningen og tabet af en stor kunde forventes Gruppens omsætning dog at blive på niveau med 2016 (EUR 338,6 mio.).

De frasolgte Records Management-aktiviteter påvirker EBITDA negativt med ca. EUR 3 mio. Vi forventer en forbedret EBITDA-margin før særlige poster for de tilbageværende aktiviteter og et skønnet EBITDA før særlige poster for året på omkring EUR 10 mio.

Vi står foran et spændende år, hvor vi skal gennemføre en række vigtige strategiske tiltag for at nå til det næste trin i vores bestræbelser på at blive global markedsleder og skabe attraktive, vedvarende afkast til vores aktionærer. Vi er sikre på, at vi med vores engagerede organisation af dygtige medarbejdere, unikke teknologiplatform og komplette vifte af mobilitetsydelser vil kunne opfylde vores ambitioner i tæt samarbejde med vores kunder over hele verden.

Henning Kruse Petersen
Bestyrelsesformand

Martin Thaysen
Group CEO

OPDATERING PÅ 2020 STRATEGIEN

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 har vi fokuseret på at 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 og udvide omfanget af vores serviceudbud for at erobre markedsandele og rykke forbi 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 destination services. Et stort felt af regionale udbydere, herunder revisionsfirmaer og specialiserede agenter, håndterer immigration og håndtering af privatpersoners visum-formaliteter. En række globale revisionsfirmaer og specialiserede immigrations- og udstationerings-virksomheder yder 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 udstationeringsprogrammer 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 på 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 45 lande over hele verden. Moving Services er dog i stigende grad udfordret på marginerne af store sæsonudsving i aktivitetsniveau og faldende efterspørgsel i Australien og Kina, kombineret med høje faste omkostninger og hård priskonkurrence. En vigtig prioritet i 2020 Strategien er derfor yderligere at styrke Moving Services' konkurrenceevne og indtjening uden at gå på kompromis med service og kvalitet.

Under “Fix the Core”-programmet er der i 2016 gennemført flere tiltag: vi omstrukturerede organisationen i Europa ved at samle de enkelte landeorganisationer i segmenter, vi lukkede yderligere fire filialkontorer i Australien, indgik en kapacitetsdelingsaftale med en konkurrerende udbyder i Australien, gennemførte et lageroptimeringsprojekt i Europa og etablerede et Shared Service Centre i Manila, Filippinerne. Vi fastholdt en stram omkostningsstyring i hele organisationen og gennemførte en række indkøbstiltag.

Indsatsen for at forbedre Gruppens pengestrømme og likviditet, som blev iværksat i 2015, fortsatte og resulterede i yderligere reduktion af nettoarbejdskapitalen på EUR 3,8 mio. og en yderligere nedbringelse af nettogælden.

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

De initiativer, vi har lanceret under ‘Fix the Core’, kan potentielt løfte Moving Services' EBITDA-margin før særlige poster med ca. 3 procentpoint fra udgangspunktet i 2015 til 2020, efter at der er anvendt ca. 0,75 procentpoint til finansiering af yderligere teknologiinvesteringer. Ca. 50% af den ønskede effekt er realiseret i 2016, og det resterende forbedringspotentiale vil gradvist blive realiseret i perioden frem mod 2020.

Vækst i Relocation Services

Et andet vigtigt element i 2020 Strategien er at øge fokus på Relocation Services. Væksten i dette forretningsområde har i gennemsnit været 23% målt i EUR siden 2012, og 2020 Strategien sigter på en endnu kraftigere vækst gennem nye globale

kontrakter og øget forretningsomfang fra eksisterende kunder.

Santa Fe leverer i dag Relocation Services til en række af verdens største virksomheder. Men trods en generelt høj anerkendelse af Santa Fes varemærke og fastholdelse af kunderne har Santa Fe kun en relativt lille andel af kundernes samlede transaktioner, og aktivitetsomfanget pr. udstationeret medarbejder er under det fulde potentiale. Gennem et Key Client Management-program vil Santa Fe søge at udnytte det store potentiale blandt eksisterende kunder og søge at blive kundernes udvidede afdeling for mobilitet, der kan løse alle virksomhedens behov for udstationerings- og mobilitetsrådgivning. 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 45 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.

Ny teknologiplatform

Implementeringen af en ny teknologiplatform blev skudt i gang med underskrivelsen af kontrakterne med Salesforce i januar 2016, og fase 1 af implementeringen blev lanceret i vores produktionsmiljø i november. Den nye teknologiplatform vil forbedre oplevelsen for både kunder og udstationerede medarbejder og samtidig øge datasikkerheden. Platformen vil endvidere styrke medarbejderengagementet, forbedre beslutningsgrundlaget og skabe mulighed for yderligere effektivisering af driften.

Finansielle mål 2020

Santa Fe Group forventer fra 2018 en gennemsnitlig årlig omsætningsvækst på 6-8% i lokale valutaer før eventuelle opkøb. Relocation Services ventes at levere tocifrede vækstrater, mens Moving Services ventes at bidrage med beskeden encifret vækst.

Santa Fe forventer i slutningen af perioden at opnå en EBITDA-margin før særlige poster 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.

* Kilde: Finaccord: Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecasts for the Worldwide Market (2014)

STRATEGISK AGENDA I 2017

I henhold til 2020-Strategien vil vi i 2017 igen skabe vækst, og udbygge vores globale rækkevidde, og vi vil fortsætte med at skabe effektiviseringer under "Fix the Core"-programmet.

Øget vækst

De umiddelbare markedsudsigter for virksomhedernes internationale mobilitet er forholdsvis ugunstige, da geopolitisk usikkerhed og lave råvarepriser får mange store multinationale selskaber til at sænke aktivitetsniveauet. Santa Fe Gruppen havde dog en meget tilfredsstillende tilgang af erhvervskunder i 2016, som vil bidrage positivt til omsætningsudviklingen i 2017.

Når vi går ind i anden fase af vores 2020 Strategi, vil vi rette yderligere fokus og prioritere investeringer i udviklingen af kundeløsninger og services, ligesom vi vil investere i udvikling af vores medarbejdere. Vi har ansat vores nye Group Chief Commercial Officer, styrket organisationen med flere forretnings- og kundevendte talenter – og vi er nu i luften med fase 1 af vores CORE teknologiprogram. Vores Key Client program er fortsat et strategisk fokusområde for os i vores arbejde med at udbygge relationerne til eksisterende nøglekunder og sikre fortsat værdiskabelse for vores kunder.

Opbygningen af aktiviteterne inden for Immigration Management Services (IMMS) og Relocation & Assignment Management Services (RAMS) vil blive

understøttet af ansættelse af nye talenter og videreudvikling af forretningsmodellen for at opnå og drive den forventede høje vækst. Endelig er det Santa Fes mål at vinde nye Relocation Services-kontrakter i 2017 baseret på en robust pipeline ved årets begyndelse.

Forbedrede marginer

Indsatsen for at løfte overskudsmarginen fra det nuværende uacceptabelt lave niveau fortsættes. I 2017 vil vi i højere grad fokusere på vores interne processer i organisationen og mulighederne for at strømline disse ved hjælp af teknologi. Effektivisering i form af Supply Chain Management, øget outsourcing, indkøbstiltag og streng omkostningsdisciplin vil fortsat skabe besparelser i 2017.

I 2016 blev et Shared Service Center etableret i Manila, Filippinerne, og nogle administrative funktioner blev udflyttet fra Storbritannien til Manila. Mulighederne for yderligere udflytning af aktiviteter overvejes.

På tværs af forretningsområderne vil Santa Fe Group fortsætte den teknologiske transformation, som blev indledt med implementeringen af Fase 1 i november, og

målet er gradvist at udvide funktionaliteten i løbet af 2017.

Kapitalallokering og kapitalstruktur

Santa Fes 2020 Strategi vil kræve løbende investeringer i de kommende år, primært i teknologi, og på sigt sandsynligvis også 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.

På baggrund af Santa Fe Gruppens investeringsmuligheder foreslår bestyrelsen, at der ikke udbetales udbytte i 2017.

PRIORITETER I 2017

Strategisk område	Målsætninger	Forventet effekt
Fix the Core	Strømline processer understøttet af teknologi	Fortsatte årlige effektiviseringsbesparelser på EUR 2-3 mio. realiseret i 2017 og 2018
	Offshoring af administrative funktioner	Potentiel årlig besparelse på EUR 2-3 mio., som vil slå fuldt igennem fra 2018
	Styrke driftsmodel i Australien	Potentiel årlig besparelse på EUR 2-3 mio., som primært vil blive realiseret i 2017
Vækst i Relocation Services	Client Management Programme	Bedre global servicering og øget værdiskabelse til nøglekunder, hvilket understøtter vækst og ekspansion
	Salg af RAMS og IMMS	Yderligere vækst og ekspansion for at nå tocifrede vækstrater i 2017 og 2018
Teknologi	Udvide funktionaliteten af CORE Technology	Giver Santa Fe mulighed for at anvende teknologi til at skabe større vækst og effektiviseringer
Medarbejdere	Investering i udvidet organisatorisk kapacitet og kompetencer	Sikre kvaliteten af ydelser og parathed til udvikling af salg og implementering af nye ydelser og kontrakter
Øvrige aktiviteter	Afvikling af ikke-strategiske aktiviteter og joint ventures i Thailand og Kina på rimelige vilkår	Fokuserer forretningen, frigør potentielt likviditet

STRATEGI

Santa Fe Group er en global leder på markedet for international mobilitet. Selskabet håndterer årligt omkring 50.000 internationale udstationeringer og omkring 15.000 indenlandske udstationeringer (primært i Australien) via egne kontorer i 45 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 specialister i udlandet. Derudover tilbyder Santa Fe services til individuelle kunder, der flytter uden støtte fra en arbejdsgiver. Serviceudbuddet 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 håndterer samlede udstationeringsprogrammer 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 start for den udstationerede og dennes familie.

Vores kunder

I takt med at Santa Fe Group har udvidet sin globale platform, har stadigvæk flere internationale erhvervs-kunder valgt Santa Fe Group 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 denne 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 infrastruktur, 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 2016, og Santa Fe Group havde en nettotilgang af nye virksomhedskunder. 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.

For yderligere at understøtte Relocation Services-aktiviteterne hjælper forretningsenheden Consulting Services virksomhedskunderne med at evaluere deres politikker og praksis for deres mobilitetsprogrammer. Disse konsulenttydelser tilfører stor 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 og tilpasse deres globale organisationer efter de geopolitiske begivenheder.

At tilrettelægge og effektivt styre et globalt mobilitetsprogram kræver et organisatorisk set-up 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 lovkraevne og 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 udstationeringsopgaver 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 rejse

Med Santa Fes internationale rækkevidde og unikke tilbud til kunderne er vi 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 ved hjælp af vores unikke, vidtspændende teknologiske platform 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.

REGNSKABSBERETNING

KONCERNRESULTATOPGØRELSE

Årets omsætning og EBITDA svarede til de senest udmeldte forventninger, der blev offentliggjort i delårsrapporten for 3. kvartal den 17. november 2016.

Santa Fe Groups **omsætning** i 2016 udgjorde EUR 338,6 mio. (EUR 373,6 mio.), hvilket svarer til et fald på 9,4% i EUR og 7,1% i lokale valutaer. Nedgangen sås primært på nogle af Gruppens vigtige markeder i Europa og Australien. Særligt i Storbritannien gav usikkerheden i forbindelse med Brexit anledning til en stærkt reduceret markedsaktivitet i 2016.

Santa Fe Groups omsætning for 2016 var negativt påvirket med EUR 26,5 mio. af valutakursudviklingen mellem Gruppens rapporteringsvaluta, EUR, og dattervirksomhedernes funktionelle valutaer. Dette kunne primært tilskrives svækkelsen af GBP og AUD over for EUR.

	Vækst	EUR mio.
Omsætning 2015		373,6
Valutakursregulering	-2,3%	-8,5
Organisk vækst i lokal valuta	-7,1%	-26,5
Omsætning 2016	-9,4%	338,6

EBITDA før særlige poster steg til EUR 10,6 mio. (EUR 10,2 mio.) med en tilsvarende højere i EBITDA-margin før særlige poster på 3,1% (2,7%). Omsætningsfaldet kombineret med presset på marginerne i kerneforretningen, Moving Services, og lavere forretningsomfang på vigtige markeder i Europa og Australien havde en negativ effekt på indtjeningen. Den negative effekt blev dog mere end opvejet af en nedbringelse af de faste omkostninger, primært personaleomkostninger efter omstruktureringer på flere nøgle markeder, især i Europa.

EBITDA før særlige poster for 2016 var negativt påvirket med EUR 0,7 mio. af valutakursudviklingen mellem rapporteringsvalutaen, EUR, og dattervirksomhedernes funktionelle valutaer.

	Vækst	EUR mio.
EBITDA før særlige poster 2015		10,2
Valutakursregulering	-6,9%	-0,7
Organisk vækst i lokal valuta	10,8%	1,1
EBITDA før særlige poster 2016	3,9%	10,6

Særlige poster udgjorde en indtægt på EUR 7,6 mio. i 2016 (EUR -0,7 mio.) og omfattede en avance på EUR 12,2 mio. fra salget af Records Management-aktiviteter i 5 lande. Omkostninger opført under særlige poster var primært omstrukturingsomkostninger i Europa, hvor en række landeorganisationer er blevet sammenlagt til større og mere fleksible organisatoriske enheder, samt omkostninger i forbindelse med ledelsesændringerne i Tyskland. Den australske forretning gennemførte yderligere omstruktureringer af forretningen, hovedsageligt vedrørende fratrædelsesgodtgørelser og nedlukning af filialer efter endnu et meget vanskeligt år. I samme periode sidste år var særlige poster positivt påvirket af en avance på EUR 2,0 mio. fra salget af en lagerbygning i Singapore (reklassificeret fra andre driftsindtægter på grund af en ændring i anvendt regnskabspraksis).

Afskrivning af immaterielle og materielle anlægsaktiver var i 2016 EUR 7,1 mio. (EUR 7,7 mio.), hvoraf afskrivning af varemærket WridgWays udgjorde EUR 1,5 mio. (EUR 1,5 mio.). Faldet skyldtes hovedsageligt, ophør af afskrivninger på aktiver bestemt for salg pr. 30. juni 2016 vedrørende Records Management.

Nedskrivning af varemærker og andre immaterielle aktiver

udgjorde EUR 14,8 mio. (EUR 0 mio.). De svage konjunkturer i Australien fortsatte i 2016, hvor et lavere aktivitetsniveau og intensiv konkurrence pressede marginerne. Den australske forretning har udviklet sig væsentligt mere negativt end forudset, og som følge heraf har Santa Fe Group foretaget en yderligere ikke-likviditetspåvirkende nedskrivning på EUR 14,8 mio. (EUR 14 mio. efter fradrag af udskudt skat) vedrørende det erhvervede varemærke WridgWays og andre immaterielle aktiver, der blev indregnet ved købet af den australske forretning i 2010.

Resultat af finansielle indtægter og omkostninger, netto

blev en omkostning på EUR 2,4 mio. i 2016 (en omkostning på EUR 3,4 mio.). Finansielle omkostninger på EUR 2,8 mio. (EUR 3,8 mio.) vedrørte primært renteudgifter, inkl. aktiverede finansieringsomkostninger og advokatombudsninger vedrørende bankfaciliteter på EUR 1,7 mio. (EUR 2,0 mio.). Valutakurstab udgjorde EUR 1,1 mio. (EUR 1,8 mio.). I 2015 var valutakurstab påvirket af realiserede valutakurstab på tilgodehavender og gæld samt urealiserede valutakurstab på koncerninterne lån.

Den effektive skatteprocent for 2016 var negativt påvirket af ikke-fradragsberettiget af- og nedskrivning af varemærker og af, at visse enheder ikke indregnede udskudte skatteaktiver relateret til periodens underskud på grund af usikkerhed om, hvorvidt disse kunne udnyttes.

Årets resultat af fortsættende aktiviteter for 2016 blev et nettounderskud på EUR 10,5 mio., men et nettooverskud på EUR 4,3 mio. ekskl. nedskrivninger på EUR 14,8 mio. mod et nettounderskud på EUR 3,4 mio. 2015.

Minoritetsinteressers andel af resultatet for 2016 udgjorde EUR 1,3 mio. (EUR 0,6 mio.), hvilket kunne tilskrives minoritetsaktionæren i Santa Fe, Kina.

Santa Fe Group A/S' andel af årets resultat for 2016 var et underskud på EUR 11,8 mio. mod et underskud på EUR 4,0 mio. i 2015.

KONCERNBALANCE

Egenkapitalen i alt var ultimo 2016 EUR 89,0 mio. (EUR 98,5 mio.), svarende til en soliditetsgrad på 37,0% (40,1%) baseret på Santa Fe Groups andel af egenkapitalen. Egenkapitalen i alt var positivt påvirket af valutakursreguleringer, hvilket blev opvejet af årets resultat og udbytte til minoritetsinteressenter.

Arbejdskapitalen udgjorde EUR 2,8 mio. (EUR 12,2 mio.), svarende til et fald på 73% i lokale valutaer. Fremgangen var i høj grad et resultat af en fortsat stor indsats for at nedbringe forfaldne tilgodehavender kombineret med en forbedret arbejdskapitalstyring i forhold til leverandører, som medførte en længere leverandørkreditperiode.

Investeret kapital faldt i forhold til 31. december 2015 med 21% i lokale valutaer til EUR 79,3 mio. (EUR 101,0 mio.). Faldet skyldtes primært nedskrivningen af den australske forretning, salget af aktiverne i Records Management og reduktionen af arbejdskapitalen.

Forrentning af investeret kapital (ROIC) i 2016 var -4,1% (1,6%). Justeret for nedskrivninger på EUR 14,8 mio. var ROIC 12,3% i 2016. Dette var positivt påvirket af avancen ved salget af Records Management.

Rentebærende nettogæld udgjorde EUR -2,4 mio. (EUR 9,6 mio.). Forbedringen skyldtes det kontante provenu fra Records Management-transaktionen samt forbedringen i arbejdskapitalen.

RENTEBÆRENDE NETTOGÆLD

(EUR mio.)	2016	2015
Lån og kreditfaciliteter	32,5	30,9
Realkreditlån	4,1	4,2
Finansielle leasingforpligtelser	4,6	5,0
Lån i alt	41,2	40,1
Likvide beholdninger	-43,6	-30,5
Rentebærende nettogæld	-2,4	9,6

Pengestrømme fra driften på EUR 4,6 mio. var primært påvirket af årets driftsresultat og forbedringen af arbejdskapitalen på EUR 3,8 mio.

Pengestrømme fra investering på EUR 8,6 mio. vedrørte primært provenuet på EUR 13,4 mio. fra salget af Records Management, som delvist blev modsvaret af investeringer på EUR 5,7 mio. i materielle anlægsaktiver, hovedsageligt udviklings- og softwareinvesteringer i forbindelse med Santa Fe Groups nye teknologiplatform. Investeringsaktiviteterne var i 2015 understøttet af nettoprovenuet fra salget af en lagerbygning i Singapore.

Pengestrømme fra finansiering på EUR 0,3 mio. bestod primært af udbytte til minoritetsinteresser i Kina på EUR 0,7 mio.

SAMMENDRAGET PENGESTRØMSOPGØRELSE

(EUR mio.)	2016	2015
Pengestrømme fra driften	4,6	12,5
Pengestrømme fra investering	8,6	-0,4
Frie pengestrømme	13,2	12,1
Pengestrømme fra finansiering	-0,3	-1,0
Årets pengestrømme	12,9	11,1

ANDRE BEGIVENHEDER

Refinansiering

Santa Fe Group indgik i 2016 en udvidet og justeret lånefacilitet på EUR 35 mio., der deles mellem HSBC og Danske Bank. Faciliteten skal finansiere driften indtil april 2019. Lånefaciliteten består af en kombination af et fast lån og en revolverende kreditfacilitet og er underlagt sædvanlige lånevilkår vedrørende gearing, rentedækning og likviditet. Gruppen har i 2016 opfyldt disse vilkår.

Låneaftalen indeholder en klausul om, at Santa Fe Group er forpligtet til at tilbagebetale EUR 8 mio. af det samlede provenu fra salget af Records Management-aktiviteterne i forbindelse med afviklingen af de resterende fem markeder, forventeligt i 1. halvår 2017.

Etablering af Shared Service Centre

Santa Fe Group etablerede i 3. kvartal et Shared Service Centre i Manila, Filippinerne. Det nye Service Centre overtog en række administrative funktioner fra Storbritannien i 4. kvartal, og Gruppen vil løbende overveje mulighederne for yderligere centralisering af andre koncern- og driftsmæssige funktioner.

Salget af Records Management

Som meddelt den 30. december 2016 (Selskabsmeddelelse nr. 11/2016) har Santa Fe Group A/S indgået en aftale om at sælge sine Records Management-aktiviteter i 10 markeder til Iron Mountain Inc. for et kontant vederlag på EUR 27,1 mio. Den 30. december

blev transaktionen gennemført i 5 af disse markeder, mens gennemførelsen i de 5 øvrige markeder forventes at ske i 1. halvår 2017. Salget forventes at resultere i en samlet avance på ca. EUR 16 mio. og et nettoresultat efter skat på EUR 24 mio., hvoraf en avance på EUR 12,2 mio. og et nettoresultat på EUR 13,4 mio. er indregnet i 2016 (for yderligere oplysninger henvises til note 4.10 i Santa Fe Groups Annual Report 2016).

Transaktionen vil primært blive gennemført i form af en overdragelse af aktiver. Nettoavancen fra salget før skat indregnes i særlige poster.

Ny teknologiplatform

Som meddelt den 19. januar 2016 (Selskabsmeddelelse nr. 2/2016) har Santa Fe Group underskrevet de første kontrakter vedrørende udvikling, licenser og implementering af en ny teknologiplatform til Santa Fe Group. Den nye teknologiplatform er en hjørnesten i 2020-strategien. For yderligere oplysninger herom henvises til side 10-11 i Santa Fe Groups Annual Report 2016.

Licensaftalen er gyldig i 6 år, og den samlede værdi af kontrakterne er EUR 11,5 mio. Den årlige licensomkostning vil påvirke driftsresultatet (EBITDA) fra det tidspunkt, hvor systemet tages i brug. Fase 1 i CORE Technology-programmet blev lanceret i produktionsmiljøet i november 2016 og var fuldt idriftsat ved udgangen af februar 2017. Den samlede investering indregnet i 2016 udgjorde EUR 3,8 mio. Afskrivning påbegyndes i marts 2017.

EFTERFØLGENDE BEGIVENHEDER

Der har ikke været væsentlige begivenheder efter den 31. december 2016.

Forventninger til 2017

Santa Fe Groups koncernomsætning forventes at være på niveau med 2016 (EUR 338,6 mio.). De fortsættende aktiviteter forventes at udvise attraktive vækstrater drevet af nye kunder, udvikling af nye ydelser og løsninger samt en gradvis forbedring af aktivitetsniveauet i Storbritannien og Australien. Med salget af Records Management-forretningen og tabet af en stor kunde forventes Gruppens omsætning dog at blive på niveau med 2016.

Koncernens EBITDA før særlige poster forventes at blive omkring EUR 10,0 mio. De frasolgte Records Management-aktiviteter påvirker EBITDA negativt med ca. EUR 3 mio. EBITDA-margin før særlige poster forventes at blive forbedret for de tilbageværende aktiviteter på grund af reduktionen af omkostningsbasen i 2016 gennem en række omstruktureringstiltag i både Europa og Australien.

Særlige poster forventes i 2017 at blive en nettoindtægt på omkring EUR 2 mio. (EUR 7,6 mio.), påvirket af den forventede nettoavance før skat på omkring EUR 4 mio. fra salget af de resterende Records Management-aktiviteter i 5 lande. Disse forventes alle gennemført i 1. halvår 2017.

Yderligere oplysninger om de vigtigste strategiske fokusområder i 2017 kan findes på side 4 i dette resumé (Strategisk agenda i 2017).

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

HOVED- OG NØGLETAL

EUR mio.	2016	2015	2014*	2013*	2012*
KONCERNRESULTATOPGØRELSE					
Omsætning	338,6	373,6	338,1	315,8	341,5
Indtjening før renter, skat, af- og nedskrivninger og særlige poster (EBITDA før særlige poster)	10,6	10,2	12,3	9,1	13,1
Særlige poster, netto	7,6	-0,7	-2,5	-	-
Indtjening før renter, skat, af- og nedskrivninger (EBITDA)	18,2	9,5	9,8	9,1	13,1
Primært driftsresultat (EBIT)	-3,7	1,8	-34,9	-23,6	7,2
Finansielle poster, netto	-2,4	-3,4	-2,5	-16,9	-2,1
Andel af resultat i associerede virksomheder	0,2	0,6	0,1	0,2	0,4
Resultat før skat (EBT)	-5,9	-1,0	-37,3	-40,3	5,5
Skat af resultat	4,6	2,3	-3,6	-0,6	2,8
Resultat af fortsættende aktiviteter	-10,5	-3,3	-33,7	-39,7	2,7
Resultat af ophørende aktiviteter	0,0	-0,1	0,4	0,0	-1,6
Årets resultat	-10,5	-3,4	-33,4	-39,7	21,9
Indtjening pr. aktie (udvandet) EUR, fortsættende aktiviteter	-1,0	-0,3	-2,9	-3,4	0,1

EUR mio.	2016	2015	2014*	2013*	2012*
KONCERNBALANCE					
Aktiver i alt	234,7	241,3	239,7	710,5	935,5
SFGs andel af egenkapitalen	86,8	96,8	97,0	152,6	401,9
Minoritetsinteresser	2,2	1,7	2,4	37,3	18,6
Fortsættende forretninger:					
Nettoarbejdskapital	2,8	12,2	18,0	13,1	11,4
Rentebærende nettogæld, ultimo	-2,4	9,6	20,2	31,2	26,6
Rentebærende nettogæld, gennemsnit	4,0	14,9	25,7	28,9	17,0
Investeret kapital	79,3	101,0	114,8	141,7	183,0
Likvide beholdninger	43,6	30,5	18,7	27,8	51,0
Investering i immaterielle og materielle anlægsaktiver	6,0	3,8	5,3	8,1	13,3
PENGESTRØMME					
Driften	4,6	12,5	-5,3	1,7	17,2
Investeringer	8,6	-0,4	-29,1	-6,6	-67,4
Finansiering	-0,3	-1,0	-16,9	52,4	89,6
NØGLETAL					
EBITDA-margin (%), før særlige poster	3,1	2,7	3,6	2,9	3,8
Overskudsgrad (%)	-1,1	0,5	-10,3	-7,5	2,1
Soliditetsgrad (%)	37,0	40,1	40,5	21,5	43,0
Forrentning af investeret kapital (%)	-4,1	1,6	-27,2	-14,5	4,1
Forrentning af moderselskabets egenkapital (%)	-12,9	-4,1	35,2	-81,3	5,0
Indre værdi pr. aktie (udvandet)	7,2	8,1	8,1	12,7	33,5
Antal medarbejdere, ultimo	2.679	2.908	2.969	3.019	2.934

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

Nøgletal er beregnet i henhold til definitioner på side 80 i årsrapporten for 2016.